



**Universidade de Évora - Instituto de Investigação e Formação Avançada**

**Programa de Doutoramento em Gestão**

Tese de Doutoramento

**Formação e Comunicação interna na Universidade Nacional  
Timor Lorosae (UNTL): Estudo de caso do pessoal não  
docente**

Ananias Barreto

Orientador(es) | Maria Raquel Lucas  
Maria de Fátima Oliveira

Évora 2022

---

---

---

---



**Universidade de Évora - Instituto de Investigação e Formação Avançada**

**Programa de Doutoramento em Gestão**

Tese de Doutoramento

**Formação e Comunicação interna na Universidade Nacional  
Timor Lorosae (UNTL): Estudo de caso do pessoal não  
docente**

**Ananias Barreto**

Orientador(es) | Maria Raquel Lucas  
Maria de Fátima Oliveira

Évora 2022

---

---

---

---



A tese de doutoramento foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor do Instituto de Investigação e Formação Avançada:

Presidente | Andreia Teixeira Basílio (Universidade de Évora)

Vogais | Joaquim Francisco Monteiro Pinheiro Pinto Contreiras (Universidade do Algarve)  
Margarida Isabel Mano Tavares Simões Mano (Universidade de Coimbra)  
Maria Isabel Sanchez Hernández (Universidad de Extremadura )  
Maria de Fátima Oliveira (Universidade de Évora) (Orientador)  
Nuno Rebelo dos Santos (Universidade de Évora)



## DEDICATÓRIA

A beleza de nossas vidas, claro, ter o princípio da vida e se não conseguir algo, apenas uma coisa tem a fazer, tente novamente!

Como um dos filhos que trará progresso à nação, devemos completar o que fazemos. Além disso, também devemos ter palavras espirituais a incutir em nós mesmos.

De todas, sem dúvida, o maior privilégio e orgulho, é o de compartilhar com a minha fantástica bela esposa Cidália de Sousa Ribeiro, o meu filho Zacarias Ribeiro Barreto e a minha filha Benigna Ribeiro Barreto.

E, se possível, para a Universidade Nacional de Timor Lorosa'e (UNTL). Aos meus pais, irmãos, familiares e amigos.

Um sonho de uma vida boa e brilhante, e determinação, resistência, aprendendo até o fim, uma luta pela verdadeira liberdade e rendição incondicional pelo maior poder do universo, que é ..... Amor e Oração.

Tudo o que precisamos é de oração e amor sincero.

The beauty of our lives, of course, to have the beginning of life is that if you do not get something, just one thing you have to do try again!

As one of the nation's children who will bring progress to our nation, then we must complete what we do. Besides, we also have to have the spiritual words that we will instill in ourselves. Of all, without doubt and with the greatest privilege and pride, it is my fantastic beauty to share with my wife Cidália de Sousa Ribeiro, my son Zacarias Ribeiro Barreto and my daughter Benigna Ribeiro Barreto.

And, if possible, to the National University of Timor-Leste (UNTL). To my parents, siblings, family and friends.

A dream of a good and brilliant life, and determination, endurance, learning to the end, a struggle for true freedom and unconditional surrender for the greater power of the universe, which is ..... Love and Prayer.

All we need is prayer and sincere love.



## AGRADECIMENTOS

Este trabalho não se concretizaria sem a colaboração de um conjunto de pessoas, cuja contribuição quero aqui reconhecer e agradecer.

Antes de mais, quero agradecer às minhas orientadoras, **Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria Raquel David Pereira Ventura Lucas e Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria Fátima Nunes Jorge Oliveira**, pela disponibilidade permanente, pelo conselho avisado e pela autonomia concedida durante o processo de elaboração da Tese de Doutoramento.

Agradeço à Universidade Nacional Timor Lorosa'e (UNTL) e a todos os gestores da UNTL que participaram no estudo e, mais especificamente, a todos os membros que aceitaram colaborar através dos seus depoimentos. Um agradecimento muito especial para o Reitor da UNTL Professor Doutor Francisco Miguel Martins.

São devidos os meus agradecimentos para o Professor Doutor Nuno Santos e aos meus colegas e amigos, pelas críticas e sugestões e pelo apoio prestado durante a redação do trabalho. Agradeço, também, à Faculdade de Economia e Gestão da UNTL, pelo apoio concedido.

Finalmente, quero agradecer ao Meu Pai Zacarias Tali-Meta Santos (Falecido) e a minha Mãe Celeste Ili-Mama Soares (Falecida), o meu irmão António santana e Henrique Zacarias; e a minha irmã: Ilda Soares, Hermenegilda Gonçalves, Adelina Gonçalves, Arménia Soares, Anita Moreira e Maria Odete de Sousa Ribeiro. Bem como a todos os amigos, cuja presença e apoio facilitaram este percurso.



## RESUMO

A UNTL é uma instituição pública no ensino superior cujo sistema de gestão ainda se encontra abaixo do padrão desejado e necessita de uma reforma administrativa global. Nesse âmbito encontra-se o desenvolvimento de recursos humanos, enquanto processo essencial à formação de pessoas, em processos contínuos ou faseados, mas planeados e com qualidade, conferentes das competências e da capacidade de trabalho necessários às necessidades das distintas unidades da instituição. Para tal, uma boa relação entre a formação e a comunicação interna, uma eficaz comunicação interna uma boa relação de cooperação entre todos, são condições fundamentais. A estratégia global da formação dos recursos humanos na UNTL tem sido implementada com os objetivos estabelecidos de melhorar a qualidade da gestão e do trabalho institucional e induzir o desenvolvimento humano. Já a comunicação interna entre superiores e subordinados, tem sido apenas realizada para canalizar informação, sobre deveres e responsabilidades a cumprir. Esta pesquisa, com uma abordagem qualitativa e recolha de informação através de 19 entrevistas em profundidade a funcionários não docentes, incide sobre a formação e comunicação interna na UNTL. O objetivo geral da investigação foi o de analisar os processos de formação e comunicação interna do pessoal não docente na Universidade Nacional Timor Lorosa'e (UNTL) e propor um modelo de intervenção que melhore o funcionamento e o trabalho em equipa. Os resultados da pesquisa mostram que há várias questões que poderiam ser substancialmente melhoradas incluindo, estruturas organizacionais pouco claras, uso insuficiente de incentivos não financeiros e determinação pouco clara da autonomia do corpo docente, sendo proposto um modelo de melhores práticas de incentivos motivacionais não financeiros para a melhoria da GRH e da comunicação interna.

**Palavras-Chave:** Formação; Comunicação Interna; Gestão de Recursos Humanos; Instituições de Ensino Superior; Pessoal Não Docente.





## ABSTRACT

UNTL is a public institution in higher education whose management system is still below the desired standard and needs a global administrative reform. In this context, there is the development of human resources, as an essential process for the training of people, in continuous or phased processes, but planned and with quality, conferring the skills and work capacity necessary to the needs of the different units of the institution. To this end, a good relationship between training and internal communication, effective internal communication and a good relationship of cooperation between all, are fundamental conditions. The global strategy for the training of human resources at UNTL has been implemented with the established objectives of improving the quality of management and institutional work and inducing human development. Internal communication between superiors and subordinates, on the other hand, has only been carried out to channel information about duties and responsibilities to be fulfilled. This research, with a qualitative approach and information collection through 19 in-depth interviews with non-teaching staff, focuses on training and internal communication at UNTL. The general objective of the investigation was to analyze the training and internal communication processes of non-teaching staff at the National University Timor Lorosae (UNTL) and to propose an intervention model that improves the functioning and teamwork. The research results show that there are several issues that could be substantially improved including unclear organizational structures, insufficient use of non-financial incentives and unclear determination of faculty autonomy, proposing a best practice model of non-financial motivational incentives for improving HRM and internal communication.

**Keywords:** Training; Internal communication; Human Resource Management; Higher Education Institutions; Non-Teaching Staff.



# ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS .....	9
ÍNDICE DE TABELAS .....	11
GLOSSÁRIO E SIGLAS .....	12
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO .....	13
1.1. Enquadramento e Importância do Tema .....	13
1.2. Razões da Escolha do Tema .....	15
1.3. Definição do Problema e Questões de Partida .....	17
1.4. Objetivos de Investigação .....	17
1.5. Procedimentos Metodológicos .....	18
1.6. Estrutura do Trabalho .....	19
CAPÍTULO 2 - GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E IES.....	21
2.1. Gestão de Recursos Humanos .....	21
2.1.1. Principais Teorias e Desafios da GRH.....	22
2.1.2. GRH e Setor Público .....	24
2.2. GRH em IES.....	25
2.2.1. Desenvolvimentos e Tendências .....	25
2.2.2. Competências dos Recursos Humanos e do Gestor .....	28
2.2.3. Aprendizagem Organizacional .....	31
2.3. Formação do Pessoal Não Docente .....	31
2.3.1. Métodos e Modelos de Formação.....	33
2.3.2. Avaliação da Formação.....	36
2.4. Síntese do Capítulo .....	38
CAPÍTULO 3 - COMUNICAÇÃO INTERNA E TRABALHO EM EQUIPA .....	40
3.1. Comunicação Interna e IES .....	40
3.1.1. GRH e Comunicação Interna .....	44
3.1.2. Comunicação Interna em IES .....	46
3.2. Trabalho em Equipa e IES .....	48



3.2.1. <i>Trabalho em Equipa e Relacionamento Interpessoal</i> .....	48
3.2.2. <i>Comunicação Interna e Trabalho em Equipa</i> .....	50
3.3. Síntese do Capítulo .....	52
CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO .....	53
4.1. Problema, Questões e Objetivos de Investigação .....	53
4.2. Abordagens de Investigação .....	54
4.3. Métodos, Técnicas e Instrumentos de Investigação.....	57
4.3.1. <i>Opção Metodológica – Estudo de Caso</i> .....	57
4.3.2. <i>Desenho da Investigação</i> .....	60
4.3.3. <i>Recolha dos Dados</i> .....	62
4.3.3.1. <i>Análise Documental e de Conteúdo</i> .....	63
4.3.3.2. <i>Observação Participante, Narrativas de Vida e Visitas</i> .....	63
4.3.3.3. <i>Entrevista</i> .....	64
4.3.4. <i>Tratamento e Análise dos Dados</i> .....	71
4.4. Síntese do Capítulo .....	74
CAPÍTULO 5 – ESTUDO DE CASO NA UNTL .....	76
5.1. Caracterização da UNTL .....	76
5.1.1. <i>História da UNTL</i> .....	76
5.1.2. <i>Visão, Missão e Valores</i> .....	78
5.1.3. <i>Estrutura Organizacional</i> .....	80
5.1.4. <i>Alunos e Graduados</i> .....	86
5.1.5. <i>Funcionários Docentes</i> .....	87
5.1.6. <i>Funcionários Não Docentes</i> .....	88
5.1.7. <i>Reflexão sobre a Situação da Formação dos Funcionários Não Docentes</i> .....	92
5.2. Resultados do Caso de Estudo .....	95
5.2.1. <i>Listagem de Entrevistados e Respetiva Caracterização</i> .....	95
5.2.2. <i>Análise das Respostas Obtidas</i> .....	99
5.2.2.1. <i>Dimensão “Conceito, Estratégia, Planos e Ações de Formação”</i> .....	99
5.2.2.2. <i>Dimensão “Comunicação Interna e Formação para o Desenvolvimento de Competências de Trabalho em Equipa”</i> .....	121
5.3. <i>Relação Formação e Comunicação Interna na Melhoria do Funcionamento e Trabalho em Equipa</i> .....	152
5.4. <i>Modelo de Intervenção: Funcionamento e Trabalho em Equipa</i> .....	156
5.4.1. <i>Modelo de Formação do Pessoal Não Docente</i> .....	156
5.4.2. <i>Intervenção do Modelo de Comunicação Interna</i> .....	161
5.5. <i>Discussão dos Resultados</i> .....	173

5.5.1. <i>Estratégia, Planos e Ações de Formação</i> .....	173
5.5.2. <i>Comunicação Interna – Formação para o Desenvolvimento de Competências para o Trabalho em Equipa</i> .....	177
CAPÍTULO 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	183
6.1. Conclusões .....	183
6.1.1. <i>Implicações Teóricas e Práticas</i> .....	186
6.2. Limitações da Investigação .....	187
6.3. Sugestões para Estudos Futuros .....	188
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	189
ANEXOS .....	222
A1 – GUIÃO DA ENTREVISTA .....	222
A2 – GRUPOS DE RESPOSTAS POR QUESTÃO .....	227
A3– RESULTADOS DO NVIVO .....	278



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Fluxograma do Funcionamento de um Processo Formativo.....	35
Figura 2. Características de uma Equipa .....	48
Figura 3. Modelo Conceptual da Investigação .....	56
Figura 4. Quadro Metodológico .....	60
Figura 5. Etapas da Análise de Conteúdo .....	73
Figura 6. Faculdades da UNTL .....	81
Figura 7. Organograma e Estrutura Organizacional da UNTL.....	82
Figura 8. Organograma da Estrutura Organizacional da UNTL.....	82
Figura 9. Países com Acordos de Cooperação com a UNTL em 2020 .....	84
Figura 10. Programas de Pós-Graduação na UNTL.....	85
Figura 11. Alunos Registados por Faculdade (%) .....	86
Figura 12. Alunos Graduados por Faculdade (%) .....	87
Figura 13. Docentes com Bolsa, por País (%) .....	87
Figura 14. Distribuição Espacial dos Docentes Bolseiros no Mapa Mundial.....	88
Figura 15. Funcionários Não Docentes por Categoria (%).....	88
Figura 16. Funcionários Não Docentes Permanentes e Casuais por Nível de Escolaridade (%) .....	89
Figura 17. Funcionários Não Docentes por País da Formação (%).....	90
Figura 18. Funcionários Não Docentes por Área de Formação no Estrangeiro (%) .....	90
Figura 19. Funcionários Não Docentes por Área de Formação em Timor-Leste (%) .....	91
Figura 20. Funcionários Não Docentes que Realizaram Formação em Timor-Leste, por Anos (%).....	92
Figura 21. Habilitações dos Entrevistados.....	96
Figura 22. Mapa dos Funcionários não Docentes Entrevistados, por Idade .....	96
Figura 23. Mapa dos Funcionários não Docentes Entrevistados, por Sexo .....	97
Figura 24. Mapa dos Funcionários não Docentes Entrevistados, por Área de Funções .....	98
Figura 25. Nuvem de Palavras do NVIVO PLUS 12 a partir da Análise das Respostas relativas à “Estratégia Global de Formação (Q1)” .....	115
Figura 26. Nuvem de Palavras do NVIVO PLUS 12 a partir da Análise das Respostas relativas ao “Dagnóstico das Necessidades de Formação (Q2)” .....	116
Figura 27. Nuvem de Palavras do NVIVO PLUS 12 a partir da Análise das Respostas relativas ao “Plano e Execução das Necessidades de Formação (Q3)” .....	117
Figura 28. Nuvem de Palavras do NVIVO PLUS 12 a partir da Análise das Respostas relativas ao “Tipos e Modalidades de Formação (Q4)” .....	117
Figura 29. Nuvem de Palavras do NVIVO PLUS 12 a partir da Análise das Respostas relativas à “Adequação da Formação às Funções Desempenhadas (Q5)” .....	118
Figura 30. Nuvem de Palavras do NVIVO PLUS 12 a partir da Análise das Respostas relativas ao “Financiamento da Formação (Q6)” .....	119
Figura 31. Nuvem de Palavras do NVIVO PLUS 12 a partir da Análise das Respostas relativas ao “Avaliação da Eficácia da Formação (Q7)” .....	120

Figura 32. Nuvem de Palavras do NVIVO PLUS 12 a partir da Análise das Respostas relativas à “Avaliação Geral sobre a Comunicação Interna (Q8)” .....	145
Figura 33. Nuvem de Palavras do NVIVO PLUS 12 a partir da Análise das Respostas relativas aos “Canais e Meios de Comunicação (Q9)” .....	145
Figura 34. Nuvem de Palavras do NVIVO PLUS 12 a partir da Análise das Respostas relativas à “Comunicação Interna e Desempenho das Atividades (Q10)” .....	146
Figura 35. Nuvem de Palavras do NVIVO PLUS 12 a partir da Análise das Respostas relativas à “Comunicação Informal e Relações Interpessoais (Q11)” .....	147
Figura 36. Nuvem de Palavras do NVIVO PLUS 12 a partir da Análise das Respostas relativas à “Comunicação Interna – Formadores Internos (Q12)” .....	148
Figura 37. Nuvem de Palavras do NVIVO PLUS 12 a partir da Análise das Respostas relativas à “Comunicação e Envolvimento nas Atividades da Instituição (Q13)” .....	149
Figura 38. Nuvem de Palavras do NVIVO PLUS 12 a partir da Análise das Respostas relativas à “Análise Crítica do Sistema de Comunicação Interno (Pontos Fortes) (Q14)” .....	150
Figura 39. Nuvem de Palavras do NVIVO PLUS 12 a partir da Análise das Respostas relativas à “Análise Crítica do Sistema de Comunicação Interno (Pontos Fracos) (Q14)” .....	151
Figura 40. Nuvem de Palavras do NVIVO PLUS 12 a partir da Análise das Respostas relativas à “Análise Crítica do Sistema de Comunicação Interno (Melhoria dos Pontos Fracos) (Q14)” .....	151
Figura 41. Modelo de Formação do Pessoal Não Docente .....	160
Figura 42. Proposta de Modelo para o Sistema de Comunicação Interna na UNTL .....	167



## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Tipologias Tradicionais de Canais de Comunicação Interna.....	46
Tabela 2. Instrumentos de Recolha de Dados.....	62
Tabela 3. Repartição da Amostra dos Entrevistados na UNTL.....	67
Tabela 4. Identificação dos Peritos do Pré-Teste do Guião da Entrevista .....	68
Tabela 5. Dimensões de Investigação e Correspondência Com os Objetivos Específicos .....	69
Tabela 6. Guião da Entrevista.....	69
Tabela 7. Formação do Pessoal Docente e Não Docente da UNTL.....	83
Tabela 8. Listagem de Entrevistados da UNTL e Respetiva Caracterização .....	95
Tabela 9. Os Entrevistados Gestores da UNTL .....	98
Tabela 10. Síntese das Respostas sobre a Estratégia de Formação de Pessoal Não Docente .....	100
Tabela 11. Síntese das Respostas sobre as Necessidades de Formação de Pessoal Não Docente.....	102
Tabela 12. Síntese das Respostas sobre as Necessidades de Formação de Pessoal Não Docente.....	103
Tabela 13. Síntese das Respostas sobre os Tipos de Formação de Pessoal Não Docente.....	106
Tabela 14. Síntese das Respostas sobre a Adequação da Formação e as Funções Desempenhadas. 108	
Tabela 15. Síntese das Respostas sobre o Financiamento da Formação Não Docente .....	110
Tabela 16. Síntese das Respostas sobre a Eficácia da Formação Não Docente .....	112
Tabela 17. Resumo da Análise das Respostas Dimensão “Conceito, Estratégia, Planos e Ações de Formação.....	120
Tabela 18. Resumo da Análise das Respostas sobre a Avaliação Geral da “Comunicação Interna”... 122	
Tabela 19. Resumo da Análise das Respostas sobre os “Canais de Comunicação Interna” .....	125
Tabela 20. Resumo da Análise das Respostas sobre a “Qualidade da Comunicação Interna” .....	129
Tabela 21. Resumo da Análise da Importância da “Comunicação Interna e as boas Relações Interpessoais”.....	131
Tabela 22. Resumo da Análise da Possibilidade dos “Colaboradores serem Formadores” .....	133
Tabela 23. Resumo da Análise da “Comunicação Eficaz” .....	135
Tabela 24. Resumo da Análise dos “Pontos Fortes e Fracos da Comunicação Interna” .....	141
Tabela 25. Resumo da Análise das Respostas .....	152





## **G**LOSSÁRIO E SIGLAS

ECM - *European Communication Monitor*

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IES – Instituições de Ensino Superior

INAP - Instituição Nacional de Administração Pública

LELI - *Lorosa'e English Language Institute*

OMS – Organização Mundial de Saúde

UNTL - Universidade Nacional de Timor Lorosa'e



# CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

Neste capítulo de introdução, apresenta-se o enquadramento e importância do tema e as razões da sua escolha, o problema e as questões de partida, os objetivos, os procedimentos metodológicos e a estrutura do trabalho.

## 1.1. Enquadramento e Importância do Tema

No mundo contemporâneo globalizado, com a economia baseada em conhecimento, a inovação e o desenvolvimento tecnológico céleres e, as mudanças sociais e crises mundiais a ocorrer com frequência, a ciência, o capital intelectual e a formação são fulcrais. Neste contexto, a universidade e as instituições de ensino superior (IES) pela sua centralidade de missão, funções e características institucionais e organizacionais, representam um papel importante, havendo grande esforço para aumentar a qualidade do sistema de ensino das IES para ser mais produtivo em termos de estrutura (Teir & Zhang, 2016). Para estes autores, os esforços exigem uma transformação fundamental nos métodos de lidar não apenas com as mudanças no ambiente de trabalho, nas atitudes, nos relacionamentos, mas também na forma de gestão, desenvolvimento e retenção dos recursos para alcançar metas e objetivos, o que pressupõe atender e, eventualmente rever, práticas de gestão de recursos humanos (GRH), sejam estes, direta ou indiretamente, participantes da prestação dos serviços educacionais, como o pessoal não docente.

Muitos investigadores têm sido atraídos pela temática das IES e pela realização de estudos exarados numa pluralidade de publicações desenvolvidas em diferentes contextos (Teir & Zhang, 2016; Wanjiku, 2016; Cobblah & van der Walt, 2016; Szelągowska-Rudzka, 2018; Mattjik, Akbar & Yasin, 2020; Hendrawan, Elshof & Verkuil, 2020). Em particular, a GRH, considerada por alguns, como um parceiro estratégico e um ativo essencial para o sucesso das IES (Teir & Zhang, 2016), tem sido estudada em tópicos como, a estratégia de GRH, o desempenho dos recursos humanos e sua avaliação e, as

competências avançadas dos profissionais de recursos humanos na execução das funções essenciais das IES, entre outros. Também os (novos) modelos de financiamento, de gestão universitária e de pessoas (Szelągowska-Rudzka, 2018), de formação dos colaboradores e de comunicação interna e organizacional (Gaither, 2012) têm sido investigados. De realçar que o público interno das IES possui características próprias (com e sem fins lucrativos), englobando desde os alunos, cada vez mais, com características de usuários dominantes da Internet como meio de comunicação e, os funcionários, docentes e não docentes (Setyanto, Anggarina & Sundoro, 2019; Hendrawan, Elshof & Verkuil, 2020).

A responsabilidade das IES para com os seus funcionários tem vindo a mudar e, para se adaptarem com sucesso a mudanças institucionais e do ambiente complexo onde se inserem, muitas têm adotado estratégias focadas na GRH, seja por o investimento nestes colaboradores internos representar uma parte considerável (a maior) dos gastos universitários, seja por estes serem considerados um ativo valioso (Evans & Chun, 2012).

Em geral, são atribuídas às IES três funções, a de formar recursos humanos, de desenvolver conhecimento e tecnologia e, de serem agentes de mudança que possa contribuir positivamente para a sociedade. Para tal, são elementos chave todos os recursos disponíveis, e uma gestão dos recursos humanos (GRH) dinâmica e planeada (Mattjik, Akbar & Yasin, 2020). O planeamento, a organização e a avaliação do desempenho dos recursos humanos são considerados um dos principais desafios que as IES enfrentam para atingir as metas funcionais e estratégicas, com qualidade (Heru, Endang & Wiyata, 2017). Para Szelągowska-Rudzka (2018) a gestão dos recursos humanos, não somente ajuda na atratividade da IES, como local de trabalho ou de estudo, como contribui para o seu sucesso, pelas qualificações, competências, empenho e aspirações que geram e, pela capacidade de fornecer serviços melhores, mais rápidos e precisos. Para isso, contribuem a formação e o envolvimento dos funcionários.

A formação enquanto processo de transformação individual, contribui para a melhoria institucional. A importância do capital humano é grande, assim como é relevante a sua qualificação, dignificação, motivação e profissionalização (Chiavenato, 2009). Integra as dimensões saber (conhecimento), saber fazer (capacidades) e saber estar (atitudes) (Cunha *et al.*, 2015; Chiavenato, 2009). Para Acquah (2009) a formação aumenta a eficácia e o desempenho organizacional e, para Burmann, Zeplin e Riley (2014) melhora o funcionamento e apoia a missão e concretização dos objetivos. Ou seja, é um meio para atingir fins de eficiência, eficácia, qualidade e valorização dos recursos humanos (Bilhim, 2009), existindo, segundo Hayase (2009) uma relação positiva entre os fatores de comunicação interna e o empenhamento e compromisso dos funcionários. Sarrico e Alves (2016) dão ainda relevância à contribuição do pessoal não docente para o funcionamento dos diferentes processos de credenciamento de qualidade do ensino nas IES.

Quanto ao envolvimento dos funcionários, este depende em grande parte das práticas de comunicação interna (Gaither, 2012) que são fundamentais ao desenvolvimento das IES. A comunicação interna permite capitalizar benefícios e recursos que contribuem para o alcance dos objetivos e informar e motivar os colaboradores dos distintos níveis hierárquicos e funções (Beninger, 2012). É ainda um fator chave na construção de relacionamentos com os funcionários, que melhoram o seu empenhamento e o consequente desempenho institucional, agregando valor e trazendo crescimento à organização (Arif, Jan, Marwat & Ullah, 2009). Daí que as IES devam construir uma boa comunicação interna (Setyanto, Anggarina & Sundoro, 2019) e/ou programas de comunicação interativa que exija do funcionário participação de modo a criar envolvimento (Adnjani & Prianti 2010). Mais do que transmissão de mensagens ou conhecimento, a comunicação interna procura a formação de relacionamentos (Kunsch, 2016), centrando-se nos ativos humanos, porta-vozes essenciais à organização (Lindon, Rodrigues, Dionísio, & Lendrevie, 2018), para o seu progresso e solidificação da identidade (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2016).

Para além da formação oferecer benefícios à organização (Shrivastava & Shaw, 2004; Heathfield, 2012a e b; Freitas, 2016) e ser um processo fundamental para dotar os funcionários de informação, competências e compreensão dos seus objetivos e funcionamento, também melhoram o desempenho (Wanjinku, 2016). Daí que Schuller e Chalupsky (2011, 2012) sustentem que as IES devem colocar mais ênfase em ferramentas não-financeiras de motivação dos funcionários, como cursos de formação e, formação de equipas e reuniões informais, como forma de melhoria do funcionamento e da gestão. Também Pignata, Lushington, Sloan e Buchanan (2015) sustentam a importância da formação e da implementação de protocolos para melhorar os processos de comunicação em ambiente universitário, sobretudo em contextos de volume e sobrecarga em comunicações digitais. Ações de melhoria da formação e da comunicação interna, como partilha de informações, constituição de equipas e uso mais frequente e melhor de sistemas de informação, tecnologias e ferramentas digitais, tornam os funcionários mais competentes e menos passivos (McClellan, 2011), melhorando o funcionamento da IES (Pignata, Lushington, Sloan & Buchanan, 2015). A este nível, os resultados de Lopes e Machado (2016) mostram ainda, a relevância das redes sociais como ferramenta de comunicação interna, nomeadamente, para a resolução de problemas de comunicação relacionados com o trabalho nas IES.

## 1.2. Razões da Escolha do Tema

Como referido, a crescente pressão de governos, sociedade em geral e mercados globais, tem induzido uma atenção crescente à GRH nas IES, sobretudo nas públicas. Estas IES empregam um número considerável de funcionários a que devem dar resposta em termos de expectativas, termos e condições

de emprego e, evolução de necessidades e reivindicações (Gordon & Whitchurch, 2007; Sušanj, Jakopec & Đorić, 2020), aplicando novas abordagens e práticas de GRH e desenvolvimento profissional (Sušanj, Jakopec & Đorić, 2020). Todos os autores mencionados, de uma forma ou de outra, são unânimes em considerar a formação e a comunicação interna como elementos determinantes da melhoria do desempenho das IES, bem como criar as condições necessárias para a implementação, avaliação e revisão eficazes de desenvolvimento de recursos humanos.

A UNTL só recentemente se comprometeu com a utilização de ferramentas de comunicação interna, embora ainda se encontre numa fase inicial e utilize uma comunicação unidirecional, sem grande interatividade. Também a eficácia das suas comunicações internas não é medida e, em consequência, não são detetadas as lacunas de comunicação interna nem identificadas as necessidades de formação (Belo, Cruz & Lucas, 2017; Belo, 2014). Estes autores identificaram na instituição problemas relacionados com a formação e a comunicação interna, nomeadamente, falta de diagnóstico adequado das necessidades de formação, formação não realizada por dificuldades financeiras, modalidades limitadas da formação, inadequação da formação com as funções de trabalho e, falta de avaliação da formação realizada, assim como, dificuldades de planeamento estratégico e de implementação de programas internos de formação e de comunicação, derivados da inadequada gestão da IES. Acresce que o pessoal não docente não tem experiência suficiente para criar programas de trabalho e para assegurar uma boa comunicação no ambiente de trabalho e, os gestores universitários, nos diversos níveis hierárquicos, também não asseguram um sistema de comunicação interna eficiente e um bom relacionamento ente colaboradores, com impacto no trabalho em equipa e na prossecução dos objetivos organizacionais.

Uma das razões que estiveram na base do interesse e da escolha do tema em estudo foi precisamente conhecer as práticas de GRH e de comunicação interna na Universidade Nacional de Timor Lorosa'e (UNTL), a única IES pública de Timor-Leste. Uma outra foi o facto de não terem sido encontrados, na literatura específica, investigações ou publicações que analisem simultaneamente, os processos de formação e de comunicação interna do pessoal não docente numa IES, nem modelos de intervenção para melhoria do funcionamento da instituição e do trabalho em equipa, apesar da existência de vários estudos sobre formação e GRH e sobre a comunicação interna, na literatura revista. Também uma outra razão relacionada ao esperado contributo científico e académico da presente investigação, considerada oportuna e pertinente, no encontrar soluções para melhorar a formação e comunicação interna do pessoal não docente e, em consequência, aprimorar a GRH, alcançando uma qualidade superior e a acreditação efetiva do desenvolvimento sustentável da IES. Finalmente, duas razões adicionais, uma pela ligação profissional à UNTL, com mais de quinze anos no desempenho de atividades docentes e de cargos administrativos e a constatação de que a qualificação e



implementação de recursos humanos não cumpria as metas de emprego e, por último, mas não menos importante, a necessidade de conclusão do curso de doutoramento e obtenção do grau de doutor.

### 1.3. Definição do Problema e Questões de Partida

As IES timorenses confrontam-se atualmente com grandes desafios, em resultado do sistema de Ensino Superior ainda insuficientemente regulado pelo estado, com alguma falta de diferenciação e clarificação entre as missões das universidades, pública e privadas e dos institutos superiores e problemas de financiamento do sector público.

A Universidade Nacional de Timor Lorosa'e (UNTL) é a única universidade pública do país. Apesar de nos últimos anos terem havido tentativas de formação do pessoal não docente da UNTL e de melhoria da comunicação interna, por meio de projetos de capacitação nacional e internacional, persistem dificuldades de nível operacional e estrutural que levam ao incumprimento de alguns dos critérios desejáveis no funcionalismo público, faltando também fazer o levantamento e diagnóstico de toda a situação.

O problema subjacente à presente investigação é a não existência de um modelo de intervenção que melhore o funcionamento e o trabalho em equipa nesta IES para o qual, é necessário, antes de o propor, conhecer e estudar os processos de formação e de comunicação interna do pessoal não docente na UNTL. Neste âmbito, colocam-se as seguintes questões de partida:

Qual a política de formação da UNTL e as atividades contempladas?

Quais as práticas de comunicação interna da UNTL?

Qual é a relação entre a formação e a comunicação interna no âmbito da melhoria do funcionamento e do trabalho em equipa?

Que modelo de intervenção pode melhorar o funcionamento e o trabalho em equipa na UNTL?

Ou seja:

*“De que forma a reflexão e, posterior intervenção, sobre a política de formação e de comunicação interna do pessoal não docente da UNTL pode melhorar o funcionamento da organização e o trabalho em equipa?”*

### 1.4. Objetivos de Investigação

O objetivo geral da investigação foi o de analisar os processos de formação e comunicação interna do pessoal não docente na Universidade Nacional Timor Lorosae (UNTL) e propor um modelo de intervenção que melhore o funcionamento e o trabalho em equipa.

Para o objetivo geral, concorrem os seguintes objetivos específicos:

- Sistematizar os principais conceitos da literatura sobre GRH e comunicação interna em IES.
- Fazer o levantamento da GRH, em particular a política de formação dos funcionários não docentes da UNTL.
- Diagnosticar as práticas de comunicação interna da UNTL.
- Compreender a relação entre a formação e a comunicação interna no âmbito da melhoria do funcionamento e do trabalho em equipa.
- Propor um modelo de intervenção que melhore o funcionamento e o trabalho em equipa na UNTL.

## 1.5. Procedimentos Metodológicos

A natureza do fenómeno social a estudar, as questões de partida, os objetivos, geral e específicos definidos, e dimensões a pesquisar, enquadram a investigação num estudo exploratório compreendido no âmbito de uma pesquisa qualitativa e, na adoção da estratégia particular do Estudo de Caso, da UNTL. Esta metodologia, deve ser usada sempre que se verifiquem repetições presumidas do mesmo fenómeno (Yin, 2005) e se pretenda construir um entendimento profundo e contextual do caso, com base em fontes de dados distintas e pertinentes ao fenómeno em estudo (Creswell, Hanson, Plano & Morales, 2007).

Os critérios da escolha da UNTL, derivam do facto desta IES ser a única universidade pública de Timor-Leste, e da conveniência do investigador que, por ser funcionário da instituição, teve maior acessibilidade à informação e um menor dispêndio de recursos financeiros e de tempo na sua recolha, usando para tal uma amostragem não probabilística de funcionários não docentes. Este processo de amostragem, embora com limitações devido à impossibilidade de generalização dos resultados e conclusões à população (Creswell, 1994; Creswell, Hanson, Plano & Morales, 2007; Coutinho, 2011) é aconselhado quando se pretende ter acesso rápido a grupos restritos que serão mais recetivos aos objetivos do estudo ou quando há limitações de tempo e de recursos (Marôco, 2018).

Quanto aos dados, foram utilizadas duas tipologias, uns com origem em fontes secundárias e outros em fontes primárias. No que diz respeito aos dados de origem primária, são os obtidos por meio da realização de entrevistas semiestruturadas em profundidade (*In-depth interviews*) e observações formais e informais, na UNTL. Os dados de origem secundária, proveem da literatura e bibliografia que foi estudada, revista e analisada e de documentos facultados pela UNTL (Estatutos, Relatórios de Atividade. Planos de Atividade. Relatório de Contas).

A seleção dos entrevistados foi um processo importante pois dele depende a fiabilidade dos resultados (Yin, 2005). Daí que nessa seleção dos entrevistados, tenham sido focados grupos de pessoal não docente e da administração geral da UNTL. Foram incluídos ainda outros entrevistados cujas funções exercidas na IES os tornavam muito relevantes no estudo do fenómeno social da investigação. Para além dos elementos da governação entrevistados, os restantes elementos eram representativos das áreas multifuncionais da UNTL, perfazendo um total de 19 entrevistas.

O guião de entrevista foi elaborado com base em várias considerações, cientificamente justificadas. As questões foram agrupadas de acordo com os conceitos fundamentais da investigação, nomeadamente, a formação e GRH e a comunicação interna.

## 1.6. Estrutura do Trabalho

O presente trabalho de investigação está estruturado em seis capítulos, da forma que seguidamente se apresenta.

**Capítulo 1. Introdução**, enquadra o tema e sua relevância e as razões da sua escolha, apresenta o problema de pesquisa e as questões de partida, os objetivos gerais e específicos a serem atingidos, os procedimentos metodológicos utilizados e, a estrutura organizacional do trabalho.

**Capítulo 2. Gestão de Recursos Humanos e IES**, sistematiza a literatura sobre GRH, em particular a formação do pessoal não docente, apresentando as principais teorias, conceitos, políticas, estratégias e práticas implementadas em IES. Revê ainda os estudos mais relevantes sobre a temática em causa, encontrados na literatura científica de referência.

**Capítulo 3. Comunicação Interna e Trabalho em Equipa**, organiza e enquadra a literatura sobre comunicação interna, formal ou informal, em termos gerais, e em particular, a orientada para o trabalho em equipa em IES. São ainda revistos os estudos mais pertinentes sobre este tópico encontrados na literatura científica de referência.

**Capítulo 4. Metodologia de Investigação**, explica as opções metodológicas de investigação possíveis para tratar o tema da GRH e da comunicação interna na UNTL, justificando os procedimentos adotados no presente trabalho.

**Capítulo 5. Estudo de Caso na Universidade Nacional Timor Lorosa'e (UNTL)**, apresenta e analisa os dados recolhidos durante o trabalho de campo procurando, nos resultados encontrados, por um lado, compreender a relação entre a formação e a comunicação interna no âmbito da melhoria do funcionamento e do trabalho em equipa e, por outro, justificar o modelo de intervenção para melhoria do funcionamento e do trabalho em equipa na UNTL, proposto no final do capítulo.

**Capítulo 6. Considerações Finais**, apresenta as conclusões finais a retirar do trabalho e as suas implicações teóricas e práticas, apontando algumas limitações da investigação efetuada e sugestões para estudos futuros.



## CAPÍTULO 2 - GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E IES

O presente capítulo faz o enquadramento teórico e conceptual do tema central da Gestão dos Recursos Humanos (GRH) em Instituições do Ensino Superior (IES). Inclui as definições e conceitos relacionados à GRH e às diferentes abordagens, metodologias e ferramentas disponíveis da sua análise em contexto de IES, assim como a revisão de estudos empíricos relacionados à GRH em IES, aos métodos e processos de avaliação da formação, em particular no caso do pessoal não docente.

### 2.1. Gestão de Recursos Humanos

A GRH evoluiu muito nas últimas décadas, passando de uma função essencialmente administrativa e operacional para uma área de gestão, considerada fundamental para a viabilidade organizacional e para a obtenção e preservação de vantagens competitivas (Wright & McMahan, 1992; Boon, Den Hartog & Lepak, 2019). Por diversas razões, entre as quais a a consciência da sociedade em relação aos problemas económicos, ambientais e sociais, para além das metas financeiras, a gestão das organizações passou a dar atenção a objetivos mais amplos, de longo prazo, vinculados às questões humanas (Maley, 2014) e à sustentabilidade (Wagner, 2015; Ehnert, Parsa, Roper, Wagner & Muller-Camen, 2016; Macke & Genari, 2019). Também por essa razão, têm aumentado as suas definições e interpretações sendo que, na revisão da literatura de gestão estratégica de recursos humanos realizada por Boon, Dan Hartog e Lepak (2019), existe o consenso de que o foco deve estar nos sistemas de recursos humanos e não em práticas individuais. Para estes autores, os efeitos das práticas de recursos humanos dependem, de um modo geral, de outras práticas dos sistemas.

Segundo Huselid (1995), a GRH diz respeito às políticas, práticas e procedimentos que influenciam o comportamento, atitudes e desempenho dos funcionários. Para Goulart (2015) o conceito de GRH implica reconhecer que a valorização de atitudes e comportamentos pensando em indivíduos como pessoas e não como recursos. Uma definição mais abrangente integra na GRH tudo o que seja



referente a relações de trabalho, sem haver um modelo particular ou específico de gestão de pessoas (Boxall & Purcell, 2003). Ruwan (2007) descreve as áreas organizacionais relacionadas à GRH com o recrutamento e seleção, desenho de cargos, treinamento e desenvolvimento, avaliação e recompensa, direcionando, motivando e controlando os trabalhadores. No contexto desta investigação, a GRH é considerada no conceito amplo, integrando todas as políticas, práticas e técnicas utilizadas na gestão de pessoas.

Para Cooke, Dickmann & Parry (2020), embora exista um interesse crescente nos fundamentos de GRH e do comportamento organizacional, os estudos tendem a subestimar variações potenciais nas práticas, processos e resultados de GRH em diferentes setores (por exemplo, no setor público) e formas de propriedade (por exemplo, empresas estatais vs privadas) embora as organizações estatais sejam uma proporção significativa em algumas economias, sobretudo em países menos desenvolvidos, mas também nos desenvolvidos. A investigação está muito focada nos funcionários, nomeadamente na aferição de perceções sobre as práticas de GRH (Bowen & Ostroff, 2004) e nas práticas orientadas para o bem-estar do funcionário (Guest, 2017).

### *2.1.1. Principais Teorias e Desafios da GRH*

O estudo da GRH começou nos Estados Unidos em meados da década de 1970, tendo sido publicado em dois textos nos anos 1980 (Kaufman 2015). Surgiu como resposta à crescente profissionalização e reconhecimento da importância das pessoas como parceiros, que deviam estar envolvidos nos processos de tomada de decisão e eram determinantes para o sucesso das organizações (Schuler & Jackson 2005). Segundo Goulart, Oliveira, Sales e Ituassu (2015) tal resultou sobretudo da corrente de gestão do Toyotismo que se mostrou superior ao modelo taylorista-fordista, de estrutura horizontal e níveis hierárquicos reduzidos, com estrutura vertical, gestão menos centralizada e tendência ao modelo participativo, com maior envolvimento dos trabalhadores e nova estrutura empresarial celular e ágil circulação das informações. Estas mudanças tenderam à valorização do elemento humano e à sua incorporação na gestão como recurso estratégico.

As abordagens iniciais à GRH surgiram em duas das principais Escolas de Gestão dos Estados Unidos: Harvard (Beer, Spector, Lawrence, Quinn & Walton, 1984) e Chicago (Fombrun, Tichy e Devanna, 1984) que ofereceram os modelos de GRH com a sua denominação (*modelo Harvard* e *modelo Chicago*). O primeiro tinha uma perspetiva mais ampla e dava aos interesses das distintas partes e aos fatores situacionais um papel proeminente, o que não acontecia com o segundo, onde o contexto não era relevante e se concentrava na GRH como forma de promover o desempenho. A abordagem é unitarista, não sendo os funcionários e os empregadores vistos como tendo interesses conflitantes

(Walton 1985). Para Sparrow e Hiltrop (1994) os recursos humanos devem ser baratos, usados com moderação e desenvolvidos e explorados para alcançar as metas estratégicas das organizações.

Com algumas críticas (Guest 1990; Legge 1995), em termos práticos, o paradigma de Chicago, de Fombrun, Tichy e Devanna (1984) veio a dominar, sendo a maioria dos artigos mais citados à época, sobre o impacto da GRH no desempenho organizacional, sem considerar o contexto situacional. Esta é uma debilidade na prática de GRH (Rynes, Brown e Colbert 2002; Rynes, Giluk e Brown 2007) onde o contexto e a necessidade de satisfazer uma gama complexa de colaboradores internos e externos, com interesses nem sempre compatíveis é fundamental.

Foi sobretudo na década de 1990, na denominada era do conhecimento, que o foco da gestão no capital financeiro se transferiu para o capital intelectual, com as decorrentes alterações de gestão e a adoção de novos procedimentos administrativos (Goulart, Oliveira, Sales & Ituassu, 2015). Para Bitencourt (2009) a emergência dessas mudanças decorrentes da valorização do ser humano tem levado, não apenas ao desenvolvimento da GRH nas organizações, mas à emergência de um conjunto organizado de políticas, práticas e processos de gestão, característico de organizações nesta era.

Nos seus primórdios a GRH tinha como atividades básicas o levantamento de necessidades, recrutamento e seleção de profissionais, formação e avaliação de desempenho. Posteriormente, evoluiu e incorporou a participação das pessoas no planeamento organizacional, na definição de cargos e salários e benefícios aos trabalhadores, no desenvolvimento de equipas de trabalho, na negociação entre os diferentes segmentos da organização e desta com organismos externos, como sindicatos e órgãos de representação de trabalhadores, na avaliação de desempenho e sua relação com a avaliação organizacional e, em programas de qualificação profissional, que incluem, além do desenvolvimento pessoal, o desenvolvimento organizacional (Sampaio, 2013). Este autor apresenta nove categorias que representam as atividades de GRH, sendo elas: a Seleção e Colocação de Pessoal, o Planeamento de Recursos Humanos, a formação do Pessoal, o Desenvolvimento de Recursos Humanos, a Avaliação de Desempenho, a Saúde Mental no Trabalho, o Plano de Cargos e Salários, as Condições de Trabalho, e o Ensino e Pesquisa. Daí que Fischer (2001) entenda a GRH como o conjunto de políticas, práticas e padrões da organização mesclados com as estratégias e práticas dos próprios empregados.

Também as conexões entre a GRH e a gestão estratégica se tem vindo a aprofundar sobretudo nas componentes do comportamento organizacional (Boxall, Purcell & Wright, 2009). Para estes autores, importantes desenvolvimentos ocorreram a este nível, quer ao nível do ambiente externo, quer interno onde as interações, as cadeias de causa e efeito, assim como as iniciativas de gestão são mais eficientes de obtêm o apoio dos funcionários.

São vários, crescentes e complexos os desafios do mundo contemporâneo, na sua maioria, desafios socio ambientais relacionados à capacidade de mudar os comportamentos humanos em direção a modos de desenvolvimento mais sustentáveis. Nesta mudança, as IES, ao prepararem pessoas para responderem a estes desafios e desenvolverem os seus conhecimentos e capacidades, têm um papel essencial na vinculação da educação e aprendizagem para a sustentabilidade (Holdsworth & Thomas, 2015). Segundo este autor, a educação não só é relevante para o estudo específico da sustentabilidade, mas, de uma forma transversa, para todos os campos disciplinares. A questão que se coloca é a de saber se as estruturas educacionais existentes permitem, inibem ou ajudam esse processo de aprendizagem transformativa e holístico que exige o envolvimento de todas as pessoas e da IES (Sterling, 2008; ILO, 2019).

Para além de uma análise significativa dos novos ambientes socioeconómicos atuais, alguns autores sustentam a importância de fazer adaptações nos padrões de gestão do desenvolvimento humano (Holdsworth & Thomas, 2016). Também o termo "competência" têm sido objeto de muito debate, dadas as diferenças de definição e as implicações associadas para o credenciamento de qualificação e aprendizagem e ensino (Mulder, Weigel & Collins, 2006; Weigel, Mulder & Collins, 2007; Misbah, Gulikers, Dharma & Mulder, 2019). Para Teir e Zhang (2016), sobretudo em condições económicas instáveis, os recursos humanos são o recurso mais valioso de uma economia, por serem portadores de culturas, experiências, competências e serem capazes de criar e gerar inovação. Para estes autores, com espírito inovador e criativo, as pessoas podem fazer a diferença entre o fracasso e o sucesso de uma organização. Por essa razão a atenção dada ao capital humano tem vindo a aumentar de forma exponencial, em qualquer contexto situacional.

### *2.1.2. GRH e Setor Público*

Na revisão encontrada na literatura sobre a GRH no setor público, de Bailey, Madden, Alfes e Fletcher (2017) onde foram revistos 188 estudos empíricos em distintas organizações, a maioria concentra-se em fatores individuais e de nível de trabalho, deixando de fora o contexto e as suas condicionantes específicas. Face às lacunas de investigação identificadas pelos autores, estes sugerem uma agenda de pesquisa que inclui os seguintes tópicos-chave, o envolvimento como uma construção comportamental composta, a relação entre o envolvimento e a motivação do serviço público, os modelos de envolvimento no serviço geral, os fatores culturais, sociopolíticos e institucionais e, a experiência de envolvimento no serviço em diferentes serviços públicos, com modelos e sistemas diversificados e mais ou menos complexos. Adicionam ainda a importância de englobar nas pesquisas sobre GRH um contexto setorial.

Para Mayrhofer, Gooderham e Brewster (2019), o facto da GRH não ter em conta ao impacto do contexto resulta de dificuldades em o fazer de forma cuidada e exata. Para estes autores, o contexto de uma organização, pode ser considerado a diferentes níveis de contexto, desde os intermediários (como tamanho e setor), aos mais abrangentes (nacional e internacional) o que torna a análise complexa por requerer o uso de teorias culturais e institucionais.

No caso particular do setor público na China, Xiao e Cooke (2020) evidenciam, nos muitos estudos realizados entre 1993 e 2017, que os métodos de pesquisa usados mudaram de abordagens qualitativas e interpretativas para modelos quantitativos e sofisticados. Também, que os estudos têm derivado da confiança na teoria institucional para, nos estudos mais recentes, perspetivas de comportamento organizacional. Acrescentam ainda que o nível de análise mudou do nível macro para o micro e os focos temáticos se tornaram mais diversos e complexos, e a atenção dada ao capital humano em termos de contexto situacional aumentou.

Embora complexa, a GRH é um processo essencial, contínuo e de alta responsabilidade para qualquer organização, que envolve ações e atividades para selecionar e treinar novos profissionais e reter os existentes (Popescu & Crenicean, 2011; Kasinath & Pradesh, 2011). Para Teir e Zhang (2016), o argumento de que o elemento essencial em qualquer organização são seus recursos humanos, incluindo as do domínio público ganha ainda maior relevância instituições prestadoras de serviço no domínio público e com qualidade (Dutra, 2009). Daí que os autores considerem os recursos humanos como os seus ativos mais valiosos e defendam que, sobretudo em situações de crise, na qual é exigida uma abordagem proactiva e um aproveitamento eficiente do potencial humano, sem custo agregado, a diversidade de métodos a utilizar no desenvolvimento do capital humano abre um amplo campo de atuação.

## 2.2. GRH em IES

Os distintos aspectos da GRH no ensino superior e nas IES são seguidamente abordados e revistos os principais estudos desenvolvidos.

### *2.2.1. Desenvolvimentos e Tendências*

São vários os autores que na literatura, consideram ser as capacidades, as competências e a qualidade dos recursos humanos os elementos que definem os resultados de uma IES (Badenhorst, Calitz, & Van Schalkwyk, 1995; Chisholm & Vally, 1996; Govender, 1996; Hartshorne, 1992; Hyslop, 1986; Mangla, 1992; Ornstein, 1981; Smith & Schalekamp, 1997; Malle, 2002; Holdsworth & Thomas, 2020). A maioria

destes trabalhos focou-se nas características profissionais, deixando de fora as práticas e diretrizes estratégicas que concorrem para atingir os objetivos da instituição (Teir & Zhang, 2016). Contudo, Popescu e Băltărețu (2012) acham fundamental estabelecer estratégias de desenvolvimento do potencial humano e de carreiras em IES que englobem estudo individual, indução, formação no local de trabalho, pesquisa e envolvimento em projetos, e-learning e outros métodos formais e informais de aprendizagem ao longo da vida. Segundo estes autores, independentemente do método ou abordagem adotada para o desenvolvimento de pessoas e carreiras, os atores educacionais envolvidos devem ser tidos em consideração e a estratégia de desenvolvimento dos recursos humanos ser institucionalizada.

Desenvolvimentos têm ocorrido devido a transformações na GRH nas IES em diferentes contextos mundiais, da Europa à Ásia e por diferentes motivos (Pausits, 2014). As reformas têm ocorrido, fundamentalmente, devido a nova legislação e políticas que passaram a exigir a definição de estratégias institucionais no ensino superior, à evolução das tecnologias de ensino e de trabalho e às formas de financiamento do ensino superior e bases legais e contratuais do emprego. Em todas estas situações, o desempenho e a sua gestão, enquanto instrumento de GRH, tem sido um fator importante no processo de inovação (OCDE, 2020). Uma estratégia, que pode ser entendida como um padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ações de uma organização e que instituem o alcance da sua missão (Mintzberg, 2003), no caso das IES, estabelecem o que deve ser feito para se alcançar o objetivo central e, reforçar a sua posição competitiva, selecionando as variáveis ambientais próprias a cada setor educacional (Tachizawa & Andrade, 2006; Garcia & Bisneto, 2014). Na atualidade, atendendo ao ambiente competitivo e cada vez mais aberto das IES e ao facto de os recursos humanos serem ativos poderosos para que uma IES se consiga enquadrar neste ambiente competitivo e se adequar ao paradigma educacional moderno, a GRH desempenha o papel de traduzir os objetivos estratégicos institucionais em políticas e estratégias de recursos que possam obter a melhor vantagem competitiva (AbuTeir & Zhang, 2016).

Popescu e Băltărețu (2012) argumentam que o uso efetivo dos potenciais humanos em IES inclui não apenas o uso apropriado do corpo docente, auxiliar e administrativo que supostamente deve ter as competências, habilidades, experiência e personalidade adequadas, mas também o seu papel na o desenvolvimento de outros recursos na instituição. Assim, esse processo depende da acomodação dos profissionais da instituição e do grupo de trabalho, bem como do processo de integração profissional. Para estes autores, o processo de integração profissional pode ser abordado por quatro dimensões: cognitiva, informativa, relacional e cultural. Considerar tal processo contribui para o desenvolvimento do potencial humano em diversos pontos, tais como: i) a construção de competências e esforços individuais tendentes a cumprir os objetivos da instituição; ii) criar e desenvolver uma cultura e



estrutura organizacional forte, adequada e estratégica; iii) aumentar a eficiência e eficácia do trabalho de todos os funcionários; e iv) aumentar a capacidade de criatividade, inovação e de resolução de problemas.

Em termos de funcionalidade, a GRH em IES abrange muitas práticas, incluindo o recrutamento e a retenção, assim como, horário e equilíbrio entre vida profissional, motivação e desenvolvimento de carreira (Gordon & Whitchurch, 2007). Alguns dos instrumentos de GRH nas IES são a gestão de desempenho, o desenvolvimento pessoal e de liderança, a gestão de recompensas, a comunicação, a gestão de carreira / sucessão, a modernização do sistema de GRH, o trabalho flexível, o planejamento do trabalho, as estruturas de competência, o desenvolvimento organizacional, o bem-estar / cultura positiva, a diversidade, a ausência de gestão e, a política de redundância, entre outros (Guest, 2009, 2017).

Investigações diversas encontradas na literatura sobre os papéis e práticas de GRH nas IES, sugerem atenção às seguintes três principais funções, atender aos benefícios do pessoal relacionados ao seu bem-estar, promover um local de trabalho harmonioso, adequadamente equipado ao serviço e respeitador das funções e da individualidade de cada um, independentemente de suas características distintivas e, cumprir com as diretrizes nacionais e universais de GRH em termos de políticas e processos práticos de seleção e recrutamento de candidatos, remuneração e benefícios (férias e aposentadoria), formação e desenvolvimento profissional, promoção de relacionamentos internos, métricas de desempenho e assessoria em saúde ocupacional, proteção ambiental, segurança e gestão de riscos, entre outras. Para Marschark, Sapere e Convertino (2008) a GRH com melhor vantagem competitiva é a que leva em consideração o recrutamento e seleção criteriosa, a formação e o desenvolvimento contínuos e, a avaliação de desempenho regular. Adicionalmente há a necessidade de ter sistemas e tecnologia que permita o uso de dados e análise para promover tomadas de decisão informadas (Narasimha, 2000) e, simultaneamente, protejam a privacidade dos funcionários e garantam motivação e boas relações de trabalho e resultados estáveis e consistentes com a missão da instituição (Julius, 2000). Embora as melhores práticas de GRH sejam as que levam ao comprometimento dos funcionários e promovem o desempenho humano e financeiro, o significado e importância de melhores práticas varia em função da cultura, missão e valor de uma IES (Hafford & Moore, 2005). Ainda assim, são essas melhores práticas as que podem induzir o comprometimento dos funcionários e o desempenho organizacional (Conway, 2004; Patton, 2007). Boas práticas identificadas num estudo realizado no Nepal diretamente relacionadas ao desempenho da IES (Rawat, 2020), que incluem recrutamento, formação avaliação de desempenho, planejamento de carreira, participação dos funcionários e definição de cargos e políticas, não são exatamente as mesmas das obtidas numa pesquisa desenvolvida na Palestina, onde dois modelos de GRH foram os considerados

mais adequados para o sistema de ensino superior do país (AbuTeir & Zhang, 2016). Para a OCDE (2020) as dimensões-chave para a análise da GRH nas IES são: i) as políticas de atração, recrutamento e seleção dos recursos humanos; ii) a forma como o trabalho e as carreiras profissionais estão estruturadas; iii) as políticas de incentivo ao bom desempenho do trabalho e, a forma como todas estas dimensões se relacionam ou dependem das políticas governamentais.

Tendências mais recentes na GRH em IES estão relacionadas à digitalização dos sistemas de ensino e ao seu potencial transformador das formas de trabalho e de relacionamento entre os funcionários e destes com as suas instituições e das suas expectativas (OECD, 2020). Também, do facto da digitalização facilitar a transferência de responsabilidades, anteriormente mais centralizadas e menos focadas no funcionário, criando, simultaneamente novas oportunidades e impondo novas exigências (OCDE, 2020). A par das tecnologias, o financiamento das IES é outra tendência que está a remodelar as tarefas e condições de trabalho e as estruturas das carreiras (Frølich *et al.*, 2018). Segundo a OCDE (2020), as fontes de financiamento têm mudado em muitos países, com menor ênfase no financiamento governamental e maior dependência de recursos e financiamento de terceiros. Também os métodos de financiamento se alteraram ficando cada vez mais vinculados ao desempenho, com o acréscimo de competitividade entre IES e o estímulo ao comportamento empreendedor e à procura de outras oportunidades de obter receitas. Outra tendência crescente é a da especialização de funções, acompanhada por uma estratificação de papéis, alguns mais amplos e outros mais reduzidos e do emprego atípico. Ou seja, as IES usam os seus recursos humanos de formas cada vez mais flexíveis, afim de responder à mudança (ILO, 2019). Contudo, nem sempre as carreiras dos funcionários estão estruturadas para permitir esta flexibilidade e, por isso, não conseguem reter os maia talentosos (OCDE, 2020).

### *2.2.2. Competências dos Recursos Humanos e do Gestor*

Por competência entende-se a transformação de conhecimentos, aptidões, talentos, capacidades, eficácias, eficiências, entre outros, em resultados práticos (Dutra, 1996 e 2007; Resende, 2000). Ter conhecimento e experiência e não saber aplicá-los em favor de um objetivo, de uma necessidade, de um compromisso, significa não ser competente (Fernandes, Fleury & Mills, 2006). O significado de competência está relacionado com uma condição diferenciada de qualificação e capacitação das pessoas e equipas para executar o seu trabalho e desempenhar as suas atividades. Associado ao conceito de competência estão, os seguintes (Appio & Fernandes, 2015): i) conhecimento que engloba o acúmulo do saber, a aprendizagem e a experiência; ii) aptidão respeitante às características ou atributos físicos intelectuais e de personalidade, favorecedores da aplicação da competência; iii)

capacidade que difere de qualificação por advir sobretudo de atributos inatos embora alguns possam ser mais desenvolvidos necessários para atender a determinadas exigências em determinadas atividades; iv) eficácia ou forma de atuar e desenvolver o trabalho de forma objetiva e com sentido de resultado; v) e eficiência, atuando com correção, ordem, aparência e respeito às normas e procedimentos, no desenvolvimento do trabalho.

As competências dos recursos humanos de uma IES podem ser técnicas (domínio apenas de determinados especialistas), intelectuais (relacionadas com aplicação de aptidões mentais e a capacidade de percepção e discernimento das situações), cognitivas (misto de capacidade intelectual com domínio de conhecimento, sabendo lidar com conceitos e teorias), relacionais (envolvem capacidades práticas de relações e interações com diferentes áreas), sociais e políticas (simultaneamente relações e participações na atuação com a sociedade), didático-pedagógicas (competências voltadas para a educação e o ensino, sabendo ensinar e formar e obtendo resultados de aprendizagem), metodológicas (aplicação de técnicas e meios de organização de atividades e trabalhos, em equipe ou outras formas), de lideranças (atributos pessoais e conhecimento de técnicas de motivação e condução de pessoas para diversos fins ou objetivos na vida profissional ou social), e organizacionais (aplicadas a diferentes objetivos e formas de organização) que incluem as essenciais de gestão e, as específicas a determinados cargos e requeridas aos seus ocupantes (Resende, 2000; Fernandes & Souza, 2012; Appio & Fernandes, 2015). A agilização da inovação constitui um requisito sinérgico com as competências essenciais, no sentido da velocidade com que estas competências são implementadas nas IES e transferem benefícios para os usuários.

Para Holdsworth e Thomas (2020), o debate na atualidade sobre a capacidade ou competência dos recursos humanos cresceu com a pressão para as IES produzirem graduados eficientes e prontos para o mercado de trabalho e relação entre educação e sustentabilidade. Para Misbah, Gulikers, Dharma e Mulder (2019), a estrutura de educação com base em competências abrangentes deve, contudo, ser ajustada ao contexto. Para estes autores não é possível adaptar, sem esse ajustamento, políticas e práticas desenvolvidas num contexto ocidental, à situação da Indonésia embora, o nível de implementação varie entre níveis de educação e tipologias de planos de estudos.

Com a crescente responsabilização exigida às IES, há países onde o número de pessoal não docente está a aumentar (Gornitzka & Marheim Larsen, 2004) e outros, com problemas de renovação dos efetivos que se aposentam e não há um planeamento de sucessão sistemático e com o necessário desenvolvimento de talentos dentro da instituição (Min & Thanh, 2014). Para estes autores, este problema e o aumento da competição por pessoal especializado e qualificado, o financiamento cada vez mais competitivo e, os níveis de autonomia diversificados, exigem cada vez mais às IES, elevadas competências de liderança e de comunicação. Para além do mencionado cenário competitivo em que

as IES se inserem, as mudanças económicas, sociais, político-legais, tecnológicas e ecológicas, tem evidenciado o papel essencial do gestor universitário para as diferenciar e valorizar e criar capital intelectual, enquanto agente de transformação, desenvolvimento institucional e das pessoas e inovação e decisor quanto à forma de otimizar o uso dos recursos e de atingir os objetivos a partir da profissionalização e busca constante da qualidade (Pausits, 2014). Isto significa que o bom desempenho das atividades de uma IES pressupõe processos de aprendizagem organizacional e de desenvolvimento de competências e uma liderança que impulse as mudanças e seja adepta da inovação (Mastella & Reis, 2008). Para este autor, atributos importantes em um líder são a confiabilidade, sentido de justiça, comportamento despretensioso, capacidade de ouvir, mente aberta, sensibilidade para com as pessoas e para com as situações, iniciativa, bom senso e, liberdade, entre outros. Ruas (2005) complementa outros componentes do perfil do gestor, entre os quais, a visão sistémica e estratégica, o domínio pessoal, a capacidade de trabalhar em equipe, competências humanas e interculturais, criatividade, flexibilidade, capacidade de inovação, comportamento ético e, capacidade de aprender, motivar e educar.

A importância do desenvolvimento das pessoas, atendendo às suas características próprias de personalidade, individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivações e às suas aptidões, capacidades, destrezas e conhecimentos para desempenhar as tarefas técnicas e administrativas que lhe são atribuídas nas IES são assuntos bem mostrados na literatura. Alguns autores sugerem mesmo a definição com clareza de uma estratégia que faça com que as mudanças desejadas aconteçam e criem capital intelectual (Ulrich, 1998; Mastella & Reis, 2008). Tal implica competências de gestão ao nível individual, geralmente resultantes de processos e conhecimentos, capacidades e atributos que, quando bem usados, agregam valor à organização e ao indivíduo (Oderich, 2001).

No âmbito da gestão de uma IES, as competências podem estar em diferentes níveis, desde o estratégico se envolve uma visão mais sistémica e de longo prazo ao, funcional ou operacional quando se refere a determinadas áreas ou grupos dentro das IES, passando pelo tático, entre outros mais específicos e também possíveis (Mastella & Reis, 2008; Min & Thanh, 2014). Deve também existir alinhamento entre todas as componentes da organização e principalmente entre a estratégica e a de desenvolvimento das pessoas, sendo o levantamento das necessidades de formação e o desenvolvimento dos planos subsequentes, aspectos importantes (Oderich, 2001). Para tal, o gestor da IES deverá ser capaz de diagnosticar corretamente, no ambiente em que se encontra, as necessidades dos funcionários e os recursos (financeiros e tecnológicos, entre outros) de que dispõe para as superar e para alcançar objetivo o institucional. Isto porque, segundo este mesmo autor, é comum as IES investirem em programas de formação que não aperfeiçoam as competências dos recursos humanos simplesmente por o planeamento não ter previsto, adequadamente, as

necessidades, por não ter havido transparência e determinação nos processos de desenvolvimento e de implementação, ou o gestor não ter envolvido e/ou motivado todos os grupos e equipes da organização (Ruas, Antonello & Boff, 2005).

### *2.2.3. Aprendizagem Organizacional*

É importante que as IES cresçam e se desenvolvam a partir da aprendizagem e das contribuições do seu próprio pessoal (Senge, Carstedt & Porter, 2001). No entanto, a aprendizagem organizacional, entendida como o alcance de novos conhecimentos de forma variável e constante, de maneira direta ou indireta, dentro ou fora das IES, ainda configura uma temática muito discutida por existirem diferentes formas de aprendizagem organizacional (Nisembaum, 2000). Para este autor, que sustenta a existência de uma relação entre estratégia, competências organizacionais e processo educacional para assegurar que os resultados dos investimentos feitos impactem o desempenho, as IES devem escolher a forma de aprendizagem que melhor se adapta à realidade e crie um relacionamento harmonioso com o ambiente através de uma efetiva e contínua aprendizagem, traduzida em ação e mudança. A aprendizagem organizacional, deve ser um processo dinâmico que integra e simultaneamente promove a integração e a autonomia, valoriza a importância da experiência e a capacidade de reflexão, atribuindo ao desenvolvimento do indivíduo um papel central e fundamental (Serapicos, 2008). O alcance a novos conhecimentos pelos funcionários, deve ser uma possibilidade dada a todos para se qualificarem, se desenvolverem e participarem ativamente na prossecução dos objetivos institucionais de GRH almejados (Ponchirolli, 2006). Para além de desenvolverem programas de aprendizagem que tenham real impacto no desempenho de suas equipes, as IES precisam transformar o que é aprendido em ação efetiva, possibilitando a inovação na instituição (Ruas, Antonello e Boff, 2005).

## **2.3. Formação do Pessoal Não Docente**

No âmbito da GRH em IES, existem diferentes tipos de programas de desenvolvimento e aprendizagem e de investimentos em formação do pessoal. Alguns incidem no capital intelectual e em programas inovadores de aprendizagem baseados no desenvolvimento das competências individuais e, outros, mais no ativo humano integrado em equipes, em ambos os casos, associadas e direcionadas aos contextos profissionais (Mikalayeva, Tung & Zalyevska, 2014). Também os instrumentos disponíveis para a formação contínua, formal ou não formal, conhecidas por *high and low training* (Harrison, 2009; Pedro & Piedade, 2013; Maycock & Ikuomola, 2015), seja para recrutamento ou reciclagem de

conhecimentos, são diversos (Min & Thanh, 2014). Colaboradores formados, atualizados e preparados para enfrentar desafios, em assuntos diretamente relacionada com a IES, tem efeitos positivos e paralelos em toda a organização (Khan, Khan & Khan, 2011).

A formação que deve ser contínua e induzir o desenvolvimento pessoal, implica a transformação de indivíduos nos seus valores, atitudes, comportamentos e capacidades ao serviço da mudança organizacional e não proporcionar apenas informação e apreensão de novos conhecimentos (Chiavenato, 2009). Do ponto de vista das IES, formação diz respeito ao esforço desenvolvido para possibilitar aos colaboradores as competências, conhecimentos, capacidades e comportamentos fundamentais ao desempenho laboral (Rahman & Nas, 2013). A qualidade e a qualificação importam enquanto fatores relacionados à competitividade (Costa & Patrício, 2012), que devem facilitar a inclusão de conhecimentos e estruturar a relação com o trabalho e a carreira profissional que, pelo significado pessoal e direção que encerram, também incutem aquisição de autonomia e cidadania (Mirão, 2012). Para Torres e Palhares (2008), a formação deve ser adaptada à especificidade das funções desempenhadas e à área de operações da GRH, o foco deve ser colocado na qualidade da formação fornecido ao pessoal não docente, para garantir a renovação do conhecimento e a mudança de mentalidades, especialmente em termos de comportamento.

A formação informal do pessoal não docente é não programada e não certificada e, geralmente, ocorre no local de trabalho através dos funcionários mais experientes, que explicam aos mais novos, determinados procedimentos. A formal ou profissional refere-se a uma formação estruturada e planeada, certificada e consciente (Vidal-Salazar, Hurtado-Torres & Matías-Reche, 2012) e que exige o acompanhamento por parte da IES, de todo um processo previamente estruturado, tendo em conta os objetivos estratégicos e as necessidades de formação (Freitas, 2016). Esta pode ainda ser experiencial quando o indivíduo é colocado no centro de todo o processo de aprendizagem, numa perspetiva de empregabilidade ativa e de desenvolvimento de uma estrutura de competências, permanentemente atualizada (Lopes, 2012). Pode ainda ser *on-the-job* (no local de trabalho), dando a oportunidade aos funcionários de aprender de forma prática, associado o saber à ação (Noe, 2010) o que é essencial em contextos reais de trabalho (Torres & Palhares, 2008). Para Tavares (2010), as principais vantagens desta formação *on-the-job*, são a transferência imediata do conhecimento aprendido para o desempenho da função, a poupança do custo do formador e a motivação do trabalhador que vê de forma mais clara o valor da aprendizagem para o exercício da função. Dinamizar estas formações pode equivaler a discutir de uma forma coletiva um determinado assunto, analisar estudos de caso ou fazer trabalhos de grupo, ajustando-os de forma estimulante e prática ao contexto de trabalho (Torres & Palhares, 2008).

A formação do pessoal não docente pode ser realizada com recurso a formadores internos ou externos, desde que sejam qualificados e, no caso dos internos, que exerçam funções dentro das IES e sejam detentores de conhecimentos que se justifiquem ser partilhados aos restantes funcionários. Os externos, em geral são indivíduos contratados a entidades qualificadas, que apresentem conhecimentos e competências pertinentes para transmitir e contribuam para a prossecução do desenvolvimento pessoal e profissional dos recursos humanos da IES (Freitas, 2016). O facto de muitas IES, recorrerem a pessoal especializado interno para ministrar a formação do pessoal não docente, devido a limitações (financeiras e outras), justifica-se pelos menores custos face ao recurso de formadores externos, mas, também, pelo estreitamento da relação entre o formador-formando, facilitadora de processos de transferências de saberes, de mudança e de compromisso (Hrivnak & Martin &, 2009).

Para Cunha *et al.* (2015) existe uma relação positiva entre formação e desenvolvimento do pessoal não docente e as demais ações de capacitação e valorização de recursos humanos (como salários, avaliações de potencial e de desempenho e a harmonização da práxis individual com as estratégias da organização/instituição vinculadas a práticas voltadas para o indivíduo-colaborador), e os resultados em termos de produtividade e qualidade de prestação de serviços. A ideia de formação contempla a transferência de conhecimento cujo padrão passa pela ação sobre o desempenho individual, e a melhoria do desempenho da equipa e da organização (Brás, 2007). Segundo este autor, são três os principais desafios de transferência de conhecimento que podem ser transpostos para a formação do pessoal não docente: i) alinhar o conhecimento com uma aprendizagem orientada à excelência produtiva e operacional da organização, a atingir os objetivos e a aumentar a sua produtividade; ii) possibilitar a compreensão do papel de cada um e a importância da sua qualificação no desempenho global; e, iii) garantir aprendizagem real que torne mais produtivo o trabalho individual e de equipa e eficientes os processos internos e externos. Para Cabrita (2009) a formação deve ir além da aprendizagem sistemática e passar à capacitação, ou seja, ao acúmulo de conhecimento e de informações teóricas que habilitem o pessoal a assumir responsabilidades, tomar decisões e desenvolver iniciativas. Também Martins e Lopes (2010) comentam a importância de ações de formação contínua de GRH e de capacitação e, através das suas respostas efetivas e motivadoras, a sua conversão em competências estratégicas.

### *2.3.1. Métodos e Modelos de Formação*

Para cumprir os objetivos formativos e estratégicos, existe uma grande diversidade de métodos que podem ser categorizados em três grandes grupos, expositivos, ativos e grupais (Noe, 2010). Para o



autor, a decisão sobre o método a escolher é função da adequação deste ao efeito pretendido com a aprendizagem (informação verbal, competências intelectuais, estratégias cognitivas, atitudes e competências motoras) e a formação. Sendo que, o método de formação deve ter sempre uma abordagem sistemática para a aprendizagem e para o desenvolvimento e eficácia dos recursos humanos, em termos individuais, das equipas e das organizações (Silva, 2016).

Os métodos formativos expositivos que incluem a tradicional formação em sala com apoios audiovisuais e teleconferência, caracterizam-se pela atitude passiva dos formandos na aprendizagem, que são apenas recetadores da informação (Lewis, 2005). São aconselháveis para a apresentação de novos factos, informação, paradigmas e soluções ou processos alternativos para a resolução de problemas (Noe, 2010).

Como o nome sugere, os métodos ativos exigem a participação dos formandos na aprendizagem, sendo aconselhados para o desenvolvimento de competências específicas e para a compreensão da forma de as adotar em contexto laboral, experimentando as diferentes componentes que fazem parte da realização da tarefa e gerindo os fatores interpessoais que existam no local de trabalho (Lewis, 2005). Englobam a formação no local de trabalho (*on-the-job*), as simulações, os jogos e os estudos de caso, a modelação comportamental, os vídeos interativos e a formação com base em novas tecnologias incluindo o e-learning, ou aprendizagem online. Ou seja, foca-se em soluções de aprendizagem que ultrapassam a tradicional formação em sala, com a inclusão de informação e ferramentas tecnológicas para melhoria do desempenho que não só fornecem conteúdos como permitem o controle, a velocidade, o momento e a prática da aprendizagem pelos formandos, assim como, a colaboração e interação com outros formandos e o formador e a consulta a links e outros recursos de aprendizagem (Noe, 2010).

Os métodos grupais têm o propósito de melhorar as competências e o desempenho de um grupo de trabalho ou de uma equipa, a criação de uma nova equipa ou a melhoria das interações existentes entre diferentes equipas. Tal é conseguido através da partilha de ideias e de experiências em grupo ou equipe e da compreensão das dinâmicas das relações interpessoais e das forças e fraquezas individuais e dos restantes membros do grupo, que implica análise de sentimentos, perceções e crenças sobre o funcionamento da equipa e, discussão e desenvolvimento de planos para aplicar o que foi aprendido na formação no desempenho da equipa em contexto de trabalho (Noe, 2010).

Para Caetano, Silva, Tavares e Santos (2014, p. 90) o modelo de formação deve implicar *“uma tripla abrangência do saber, que inclua conhecimento, capacidades (saber fazer) e atitudes (saber ser) e procure soluções para problemas concretos, não se cingindo apenas a ensinamento de conteúdos”*. O mesmo autor sustenta que este deve ser *“um conjunto de aprendizagens planeadas, concebidas com*

o objetivo de resultarem no desenvolvimento e mudança contínua das atitudes, competências e conhecimentos indispensáveis para o desempenho das atividades inerentes à função de cada indivíduo” (Caetano, Silva, Tavares e Santos, 2014, p. 130). Também Cardim (2005, p. 60) relembra que a formação “pode ser vista como um vetor institucional de socialização, tal como é, sem contestação, a educação”. Assim, um modelo de formação funcional, outro para o desenvolvimento e um terceiro para o desenvolvimento do grupo pode ser considerado. O funcional é mais vocacionado para o melhoramento de conhecimentos que se reflitam no trabalho dos funcionários enquanto o para o desenvolvimento de comportamentos desejáveis serve para lhes implementar os comportamentos pretendidos. O para o desenvolvimento grupal procura criar formas de relacionamento interpessoal, de organização do trabalho e de resolução de problemas em equipa (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2010, pp. 328-330; Freitas, 2016).

Do ponto de vista da formação formal, o modelo formativo traduz-se na constituição de um plano de formação, assente em quatro fases para a sua concretização, que se apresentam na Figura 1 e incluem levantamento e diagnóstico das necessidades formativas, planeamento da formação, implementação do programa de formação, e avaliação do programa de formação (Chiavenato, 2009).

**Figura 1.** Fluxograma do Funcionamento de um Processo Formativo



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2005)

O levantamento e diagnóstico das necessidades de formação, considerada fundamental para a execução de toda a formação (Barbier & Lesne, 1986), visa identificar as áreas que têm carências de conhecimento, capacidades e comportamentos, a nível individual e coletivo, passíveis de evolução por via da formação. No planeamento da formação, assente nas conclusões da fase anterior de diagnóstico, na estratégia de GRH e nas metas a alcançar, são decididos os planos formativos e a sua composição, estrutura e adaptação às necessidades, assim como, a calendarização, formas, custos e conveniência de os executar (Dubar, Tripier & Boussard, 2015). Na etapa seguinte, que corresponde à execução do plano de acordo com a programação das ações e os meios existentes, a eficácia da

implementação do plano formativo depende muito das atitudes e medidas tomadas nas duas etapas anteriores. A etapa final do processo formativo, de avaliação, procura colher informações sobre as consequências da ação formativa e verificar se o plano cumpriu os objetivos para que foi pensado, procurando decidir da sua eficiência. A avaliação é feita através de várias reações, entre as quais, a averiguação do grau de satisfação dos destinatários em relação à formação que receberam e às condições em que a mesma ocorreu, ao interesse, profundidade e aplicabilidade dos conteúdos abordados à situação real de trabalho e ao balanço final do modelo e do método formativo.

Em termos de pesquisa sobre a temática da formação e sua evolução, a literatura mostra existir diversidade, existindo estudos mais orientados pela teoria e o papel do formador e do contexto na aprendizagem, até variações em termos de critérios e características da formação, conceção e aplicação da formação, entre outros elementos (Bell, Tannenbaum, Ford, Noe & Kraiger, 2017).

### *2.3.2. Avaliação da Formação*

Não somente a formação é de grande importância para uma IES como, pelo seu elevado investimento, é também relevante saber de que forma contribui, efetivamente, para o desenvolvimento das competências profissionais dos indivíduos e, conseqüentemente, das organizações (Holton, 1996; Salas & Cannon-Bowers, 2001; Salas, Tannenbaum, Kraiger & Smith-Jentsch, 2012). Assim, a avaliação da formação assume uma grande importância no quadro das atividades de GRH (Kraiger, Ford & Salas, 1993; Bell, Tannenbaum, Ford, Noe & Kraiger, 2017).

A avaliação da formação consiste num processo sistemático de recolha de dados e de análise da conceção, implementação e consequências das ações de formação realizadas, com vista a averiguar a sua eficiência, relevância e efeitos na dinâmica organizacional (Phillips, 1991; Kraiger, Ford & Salas, 1993; Goldstein & Ford, 2002). Inclui determinar os custos e benefícios financeiros, comparando-os aos investimentos relacionados à formação e a outros programas de formação.

A importância da avaliação da formação, assim como a dificuldade em fazê-la, são fatores consensuais entre os investigadores (Noe, 2010; Salas, Tannenbaum, Kraiger & Smith-Jentsch, 2012) que apontam sete razões para a necessidade dessa avaliação: i) identificar as forças e as fraquezas da formação; ii) determinar em que medida os objetivos de aprendizagem foram alcançados; iii) conhecer a qualidade do ambiente de aprendizagem; iv) averiguar em que medida a aprendizagem foi transferida para o local de trabalho; v) analisar o conteúdo, a organização e a prestação da formação (incluindo horário, instalações, formador e materiais); vi) identificar os formandos que beneficiaram mais, ou menos, da formação; e vii) aferir o nível de satisfação dos participantes com a formação, e em que medida a recomendariam a outros colegas.

Em suma, a avaliação da formação visa essencialmente responder a duas questões principais (Caetano, 2007; Caetano, Silva, Tavares & Santos, 2014). Por um lado, saber em que medida foram alcançados os objetivos da formação, em termos de aprendizagem por parte dos formandos (Caetano & Velada, 2007). Por outro lado, averiguar em que medida o alcance desses mesmos objetivos resulta numa mudança ou melhoria do desempenho profissional dos formandos no local de trabalho (Caetano & Velada, 2007). Isto é, em que medida se verificou transferência de conhecimento e competências, em resultado da aprendizagem feita, para o local de trabalho (Kraiger, Ford e Salas, 1993) e a formação foi eficaz, teve sucesso ou insucesso (Caetano, Silva, Tavares & Santos, 2014).

Embora os conceitos de avaliação da formação e eficácia da formação sejam frequentemente utilizados com o mesmo significado, eles representam diferentes constructos. Enquanto que a avaliação da formação significa conhecer e medir os resultados que se pretendem alcançar, a eficácia da formação diz respeito ao estudo dos fatores individuais e organizacionais que influenciam o processo de formação antes, durante e após o término (Alvarez, Salas e Garofano, 2004). Ou seja, avaliar a eficácia significa conhecer os fatores que podem ter impacto ao nível dos resultados da formação, desde os critérios de sucesso aos fatores que o originaram. Os autores citados, indicam diversos fatores relacionados ao sucesso e transferência da formação, entre os quais, a conceção da formação, as características individuais dos formandos e, o ambiente de formação e de trabalho.

A avaliação é ainda um instrumento de GRH que fortalece a comunicação bidirecional eficaz, ajuda a identificar necessidades e desenvolvimentos das IES e, contribui para a melhoria e garantia da qualidade (Robson & Mavin, 2014). Os autores mencionados, analisando as experiências individuais de avaliação de aprendizagem em IES do Reino Unido, onde as diversas funções de trabalho têm sofrido importantes mudanças setoriais, identificaram como áreas de melhoria, a comunicação das razões da avaliação da formação, a identificação das necessidades dos formandos e, as condições de trabalho para ajudar a aplicação prática dos conhecimentos aprendidos. Slameto (2020) enfatiza a importância da inter-relação das várias etapas de avaliação na sua eficiência e eficácia. Segundo o autor, a avaliação em cada estágio ajuda a garantir que o planeamento, design, implementação e acompanhamento sejam promovidos e alcançados.

Quanto à eficácia dos métodos de avaliação da formação e desenvolvimento dos funcionários, estes incluem avaliar as respostas dos funcionários imediatamente após a formação e avaliar o cumprimento das metas estabelecidas no plano inicial, a autoavaliação, a avaliação subjetiva do formador ou supervisor e a avaliação do desempenho posterior à formação (Niyivuga, Otara & Tuyishime, 2019).

Para Urbancová, Vrabcová, Hudáková e Petrů (2021) é muito importante, em termos práticos, que os planos de formação sejam integrados na estratégia geral da organização e que os departamentos de

GRH se concentrem em melhorar a comunicação interna e a satisfação e o desenvolvimento dos funcionários, em vez do recrutamento. Consideram ainda a capacidade de resolver problemas com os funcionários e a comunicação de qualidade, uma competência absolutamente chave, sobretudo no contexto da pandemia por COVID-19 e do aceleração ocorrido em termos de digitalização e da exploração da inovação, da formação e do desenvolvimento online de funcionários. Os funcionários ajudam a gerir situações fora do padrão e situações críticas (Urbancová, Vrabcová, Hudáková & Petrů, 2021).

## 2.4. Síntese do Capítulo

O capítulo faz o enquadramento teórico e conceptual do tema central da GRH em IES, cuja evolução tem sido muita nos últimos anos, passando de uma função essencialmente administrativa e operacional para uma área de gestão, fundamental para a viabilidade e obtenção e preservação de vantagens competitivas. Nas IES, vários desenvolvimentos têm ocorrido devido a transformações da GRH da Europa à Ásia, devido a reformas legislativas, tecnológicas, financeiras, legais e contratuais, entre outras. Em todas as situações a GRH é um instrumento estratégico e operacional essencial à estruturação e desenvolvimento de carreiras, a liderança deve ter elevada competência e, os recursos humanos serem ativos flexíveis e poderosos, indutores de inovação e de resposta à mudança.

Em termos de funcionalidade, a GRH em IES abrange muitas práticas, incluindo o recrutamento e a retenção, assim como, o horário e equilíbrio entre vida profissional, motivação e desenvolvimento de carreira. Alguns dos instrumentos de GRH nas IES são a gestão de desempenho, o desenvolvimento pessoal e de liderança, a gestão de recompensas, a comunicação, a gestão de carreira / sucessão, a modernização do sistema de GRH, o trabalho flexível, o planeamento do trabalho, as estruturas de competência, o desenvolvimento organizacional, o bem-estar / cultura positiva, a diversidade, a ausência de gestão e, a política de redundância, entre outros.

Tendências recentes na GRH em IES estão relacionadas à digitalização e seu potencial transformador das formas de trabalho e de relacionamento entre os funcionários e destes com as suas instituições e das suas expectativas. A par das tecnologias, o financiamento das IES é outra tendência que está a remodelar as tarefas e condições de trabalho e as estruturas das carreiras. As fontes e os métodos de financiamento têm mudado em muitos países, com menor ênfase no financiamento governamental e maior dependência de recursos e financiamento de terceiros e mais vinculados ao desempenho. Outra tendência é a da especialização de funções, acompanhada por uma estratificação de papéis, alguns mais amplos e outros mais reduzidos e do emprego atípico.

As competências dos recursos humanos numa IES podem ser técnicas (domínio apenas de determinados especialistas), intelectuais (relacionadas com aplicação de aptidões mentais e a capacidade de perceção e discernimento das situações), cognitivas (misto de capacidade intelectual com domínio de conhecimento, sabendo lidar com conceitos e teorias), relacionais (envolvem capacidades práticas de relações e interações com diferentes áreas), sociais e políticas (simultaneamente relações e participações na atuação com a sociedade), didático-pedagógicas (competências voltadas para a educação e o ensino, sabendo ensinar e formar e obtendo resultados de aprendizagem), metodológicas (aplicação de técnicas e meios de organização de atividades e trabalhos, em equipe ou outras formas), de lideranças (atributos pessoais e conhecimento de técnicas de motivação e condução de pessoas para diversos fins ou objetivos na vida profissional ou social), e organizacionais (aplicadas a diferentes objetivos e formas de organização) que incluem as essenciais de gestão e, as específicas a determinados cargos e requeridas aos seus ocupantes. A agilização da inovação constitui um requisito sinérgico com as competências essenciais, no sentido da velocidade com que estas competências são implementadas nas IES e transferem benefícios para os usuários.

A formação do pessoal não docente deve ser contínua e induzir o desenvolvimento pessoal que implique a transformação de indivíduos nos seus valores, atitudes, comportamentos e capacidades ao serviço da mudança organizacional e não proporcionar apenas informação e apreensão de novos conhecimentos. Pode ser informal (não programada e não certificada) ou formal (estruturada e planeada, certificada e consciente) e ocorrer no local de trabalho ou fora dele, com recurso a formadores internos ou externos qualificados. Os métodos formativos podem ser expositivos ou tradicionais, ativos quando exigem a participação ativa dos formandos e grupais, se com partilha de ideias e de experiências em grupo. Quando formal, traduz-se num plano de formação, assente numa fase de levantamento e diagnóstico das necessidades formativas, noutra de planeamento da formação, na de implementação do programa de formação, e, numa fase final de avaliação do programa formativo.

A importância da avaliação da formação, assim como a dificuldade em fazê-la, são fatores consensuais entre os investigadores. Quanto à eficácia dos métodos de avaliação da formação e desenvolvimento dos funcionários, estes incluem avaliar respostas dos funcionários e avaliar o cumprimento das metas de formação, a autoavaliação, a avaliação subjetiva do formador ou supervisor e a avaliação do desempenho posterior à formação. Em termos práticos, é essencial que os planos de formação sejam integrados na estratégia da IES e que os departamentos de GRH se concentrem em melhorar a comunicação interna e a satisfação e o desenvolvimento dos funcionários. A comunicação de qualidade é uma competência chave no contexto atual, de formação e desenvolvimento online de funcionários, devido à pandemia por COVID-19 e à aceleração da digitalização e processos de inovação.



## CAPÍTULO 3 - COMUNICAÇÃO INTERNA E TRABALHO EM EQUIPA

Este Capítulo faz a revisão do conceito de comunicação interna e dos modelos de comunicação e fatores determinantes, fornecendo a estrutura teórica para a sua compreensão na ligação ao trabalho em equipa a à GRH em IES. Em particular, examina as tipologias de canais de comunicação interna em IES.

### 3.1. Comunicação Interna e IES

A comunicação, uma necessidade inerente ao ser humano, é um conceito derivado do termo do latim *communicare*, que significa compartilhar ou tornar comum, relacionando-se diretamente à ideia de se fazer compreender (McKenna, 2002). Embora não exista uma definição única sobre comunicação organizacional, segundo Kunsch (1997), a maioria das atividades de comunicação, compreendem um vínculo com o público interno e externo. Cardozo (2006, p.1127) diz que “é necessário que se entenda a comunicação como processo estratégico [...] que visa a provocação de comportamentos inovadores, criativos e dinâmicos do ponto de vista estratégico” e, quando realizada ao nível interpessoal e interdepartamental permite ajustar o comportamento das organizações às sucessivas mudanças no cenário mundial (Senger & de Sousa Oliveira, 2003). Para obter resultados eficazes, é necessário o envolvimento de todos os níveis da instituição (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2000).

Na conceção de Kunsch (1997, p.128), a comunicação interna é “[...] *uma ferramenta estratégica para compatibilizar os interesses dos colaboradores e da empresa mediante estímulo ao diálogo, à troca de informações e experiências e à participação de todos os níveis.*” Neste sentido, é fundamental compreender que a comunicação interna formal é aquela que oriunda de fontes institucionalizadas pela própria organização destacando-se, dentre outros, e-mails, intranet, reuniões, informativos, correspondências:

*A comunicação interna formal tem a finalidade de comunicar, articular todas as informações entre todos os funcionários, estabelecendo um elo entre as unidades administrativas existentes, além de ter uma característica de natureza estratégica na organização a fim de que as informações possam fluir com maior celeridade e de forma clara e eficaz (Silva, 2007, p.21).*

A comunicação nas IES é um processo extremamente importante por as relações internas e externas serem determinadas pela forma como essa comunicação ocorre (Avram, 2015). Esta autora, referindo-se à comunicação interna como a realizada entre os órgãos de gestão e os colaboradores internos (docentes, alunos e funcionários) e a externa orientada a alunos potenciais e outros parceiros acadêmicos, sustenta que ambas são muito importantes para garantir a visibilidade da IES, fortalecer a imagem, construir a identidade e manter o relacionamento com os públicos externo e interno.

Em geral, ao nível interno as IES caracterizam-se pela diversidade de atividades, pelo aumento crescente da conscientização da sua relação com a comunidade e pelo recurso a ferramentas e meios de comunicação diversos, alguns mais tradicionais e outros mais inovadores, de âmbito digital e mídias sociais (Nóbrega, 2017). As IES podem ter serviços integrados nessa área da comunicação, pautando-se por uma política que privilegie o estabelecimento de canais efetivos de ligação com os segmentos a elas vinculados e, principalmente, a abertura das fontes com vistas à efetiva socialização do conhecimento científico, tecnológico e cultural por elas gerado (Kunsch, 1992, 1997).

Algumas vezes o conceito de comunicação interna é entendido como equivalente a marketing interno ou endomarketing, uma área não definida de forma unânime por todos os autores (Ćorić & Vokic, 2007). Segundo estas autoras, o marketing interno pode ser visto como sinónimo de GRH, como uma pré-condição a clientes externos satisfeitos e, como fonte de vantagem competitiva. Contudo, para Vercic, Vercic e Sriramesh (2012) num estudo Delphi com associações europeias, estes conceitos são diferentes. Concluíram ser a comunicação interna uma função ligada à gestão interdisciplinar e à GRH, enquanto o marketing pode divergir do foco da motivação, satisfação e envolvimento dos colaboradores com a organização.

Quanto aos estudos e publicações sobre a comunicação interna, estes têm demonstrado que, com o comprometimento da gestão e o agir de forma transparente, as IES têm dinamizado ações com o público interno, visando criar e melhorar canais para que o fluxo da informação chegue a todos de forma clara e coerente. É também fundamental que a comunicação interna seja estruturada e conduzida de forma integrada com a comunicação externa, alinhando as diferentes ações e meio e que essa articulação assegure coerência e visão de conjunto às políticas, estratégias e ações organizacionais (Paula, 2012). Para a autora, a comunicação interna nas IES é papel dos seus dirigentes e colaboradores, buscando juntos, estratégias e ações que melhorem o fluxo de informações, o clima



organizacional favorável e a criação de vínculos fortes entre seus colaboradores que induzam maior de satisfação. Essa satisfação e a comunicação boca-a-boca, são elementos favoráveis à IES (Ramos, 2004).

Um processo comunicacional só se torna legítimo quando realizado nos dois sentidos. Pautados na ética e na responsabilidade social, as gestões das IES devem encontrar como o conseguir, de forma planejada e integrada, com o envolvimento de todos, cada um exercendo seu papel e reconhecendo a sua importância no contexto da comunicação interna (Paula, 2012).

Brum (1998, 2010) lista os seguintes canais como parte integrante da comunicação interna formal: manual e vídeo de integração à instituição, manuais técnicos e educativos, revistas e histórias em quadrinhos, jornal interno, encarte da área de GRH no jornal interno, página ou encarte da associação de funcionários no jornal interno, jornal de parede, cartazes, cartazes informativos, painéis, comemoração de datas festivas incluindo o aniversário dos funcionários, caixa postal, ombudsman interno, cartas e cartões, encontros formais, reuniões, vídeos informativos e motivacionais, palestras, tele e vídeo conferências, clube de leitura, mensagens virtuais, rádio interna, vídeo, jornal, correio eletrônico, intranet, clipping eletrônico. De entre os canais supracitados, as reuniões merecem um destaque especial na visão de Forsyth (2001, p.7), que afirma “[...] as reuniões são uma parte importante das comunicações organizacionais, das consultas, dos debates e do processo decisório”.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.196) “a formação de estratégia é um processo de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização”. Pensar na comunicação e na informação como elementos estratégicos de gestão, no contexto contemporâneo, de acordo com Cardozo (2006, p. 1126):

*[...] é um desafio que precisa ultrapassar as fórmulas superadas para alcançarem formas de colocar o ser humano em pauta, valorizando a capacidade criadora do indivíduo, criando e desenvolvendo uma cultura organizacional, na qual todos se sintam envolvidos e, de alguma forma, participantes.*

Corrado (1994) afirma o objetivo da comunicação como uma forma de auxílio interno, motivando os colaboradores a uma ação produtiva e ajudando a posicionar a instituição junto aos públicos externos. Fleury e Fischer (1996) afirmam que os modelos mais modernos de gestão pressupõem tentativas de melhorar os sistemas de comunicação nas duas mãos: levando mais informações aos empregados e recebendo suas opiniões, sugestões e reivindicações. Curvello (2002) corrobora com este pensamento ao afirmar que a comunicação auxilia no desenvolvimento e manutenção dos objetivos organizacionais. Neste sentido, Corrado (1994, p. 34) especifica a dimensão das estratégias de comunicação:

*“A estratégia de comunicação consiste no plano da empresa para transmitir as notícias para seus públicos. A estratégia define quem são esses públicos, por que é importante comunicar-se com eles, quando e onde a comunicação deve acontecer, quem é responsável pelas comunicações o que deve ser dito e qual o vínculo com as metas comerciais. Porém a parte mais importante da estratégia de comunicação é o ambiente de comunicações que a administração superior cria. Para ser eficiente, a administração superior precisa liderar o planejamento das comunicações.”*

No âmbito das IES, Brito (2008, p. 365) enfatizam que as organizações de ensino “devem basear-se em princípios que valorizem o diálogo e o conhecimento reflexivo da realidade dos indivíduos.” Esta postura viabiliza a motivação – alvo perseguido pela maioria dos gestores. Nesse sentido, Brum (1998, p.71) faz a seguinte observação:

*“Sem informação coerente, clara, verdadeira, lógica, centrada e bem trabalhada, não existem funcionários motivados, por maiores que sejam os benefícios e incentivos [...] A informação é o produto da comunicação interna e a maior estratégia de aproximação funcionário-empresa.”*

Verifica-se, portanto, que em uma IES os colaboradores terão necessidades individuais e coletivas, cabendo à instituição identificar estas variáveis e promovê-las no intuito de estimular o comportamento motivacional, aspecto relevante para o clima e desempenho organizacional. A comunicação interna formal emerge como instrumento viabilizador deste processo (Brito, 2008).

Numa pesquisa realizada por Zaumane (2021) na Letónia, onde as IES exibem visões muito diferentes sobre a comunicação interna, esta é uma função mais realizada ao nível operacional do que estratégico, por departamentos de comunicação, gerentes de marketing ou recursos humanos especiais. Para Schüller e Chalupský (2011), várias questões podem ser substancialmente melhoradas, incluindo, estruturas de organização pouco claras, uso insuficiente de incentivos não financeiros e, determinação pouco clara da autonomia dos colaboradores, propondo um conjunto de boas práticas de incentivos motivacionais não financeiros para a melhoria da comunicação.

Para Santos e Gonçalves (2018), a cultura organizacional e a comunicação interna contribuem para a explicação da percepção do suporte organizacional. Daí que seja fundamental para as IES implementar uma cultura de suporte e redes de comunicação interna adequadas, permitindo aos funcionários perceber o suporte social.

### 3.1.1. GRH e Comunicação Interna

Quer a GRH, quer a comunicação interna atendem à necessidade dos relacionamentos internos de uma organização e de diferencial competitivo, que deve constituir-se sob uma sólida base de informação e de comunicação e não numa hierarquia de autoridade (Chiavenato, 2009). Para Matos (2006) a comunicação interna é a ferramenta de gestão que os responsáveis de uma organização devem utilizar para compartilhar com os seus funcionários a missão, valores, objetivos e metas e, desta forma, orientar, desenvolver, motivar e integrar as pessoas.

Como anteriormente mencionado, à GRH cabe gerir e desenvolver o capital humano e intelectual dentro de uma organização e, para o conseguir, não basta somente ter uma equipa de talentos com boa formação, mas que os mesmos estejam bem informados (Brum, 2010), representando a comunicação interna um papel fundamental neste processo (Ruggiero, 2002; Limachi & Rocha, 2017). Uma comunicação eficaz e a interação de todos os setores e da capacitação dos funcionários são indispensáveis em qualquer organização (Bueno, 2014), inclusivamente nas IES, onde o fluxo de colaboradores externo é elevado e só com colaboradores internos fortalecidos e bem integrados, é possível o seu desenvolvimento (Limachi & Rocha, 2017).

Para Rego (2002) a missão básica da comunicação é a manutenção de um clima positivo, em que sejam cumpridas todas as metas e o crescimento da organização seja contínuo e expandido e onde as informações sigam um fluxo horizontal, passando por todas as pessoas e setores ou departamentos (Tavares, 2009). Deve ser integrada nas demais atividades da organização, estando a sua eficácia dependente de um trabalho de equipa entre as áreas de comunicação e de GRH e todos os funcionários envolvidos (Kunsch, 2003) e da forma como as informações são canalizadas de modo a construir conhecimentos e suportar decisões de gestão (Marchiori, 2005).

Pela sua capital importância para o desempenho e desenvolvimento de toda e qualquer organização e para a GRH, a comunicação interna é uma disciplina muito debatida em termos académicos, existindo diferenças entre as ferramentas, formas e recursos mais ou menos tecnológicos, usadas para gerir e comunicar com os colaboradores (Limachi & Rocha, 2017). A sua relevância científica pode ser comprovada pelo aumento de publicações sobre o assunto (Vercic, Vercic, & Sriramesh, 2012; Zeffass, Schwalbach, Bentele & Sherzada, 2014), algumas realizadas no âmbito do *ECM-European Communication Monitor* (Zeffass, Vercic, Verhoeven, Moreno & Tench, 2013). Também em Portugal, diversos estudos têm sido desenvolvidos sobre a comunicação e o seu importante papel e benefícios quando integrada como ferramenta de gestão e de GRH (ver por exemplo, Sebastião, 2012; Ruão & Kunsch, 2014; Sebastião, Zulato & Trindade, 2017). Em Timor-Leste são de mencionar o trabalho de Belo (2014) e Belo e Lucas (2017).

Os estudos sobre a comunicação interna vão desde o comportamento organizacional (Bauer & Erdogan, 2012; Robbins & Judge, 2005) e GRH (Armstrong & Taylor, 2014; Ashkanasy, Wilderom & Peterson, 2011; Chalofsky, Rocco, & Morris, 2014), aos processos de comunicação, tipos, canais, barreiras e eficácia numa base informativa e operacional (Welch & Jackson, 2007), de satisfação dos funcionários e de relacionamentos colaborativos (Grunig, 2000; Sebastião, Zulato & Trindade, 2017). Quanto às ferramentas usadas nos processos de comunicação numa IES, o estudo de White, Vanc e Stafford (2010) mostrou a importância da comunicação face-a-face e interpessoal entre funcionários e hierarquia, evidenciando a relevância da interação e relacionamento nos processos de comunicação interna e na escolha das ferramentas de comunicação.

A visão do papel e vantagens da comunicação interna pode variar com as funções dos recursos humanos envolvidos, ou seja, entre responsáveis e executivos das organizações e outros colaboradores (Zerfass, Schwalbach, Bentele & Sherzada, 2014) embora todos consideram ser esta importante na GRH e para criara uma imagem positiva da organização.

Alguns outros estudos incidem sobre a importância estratégica da comunicação interna na liderança. Quer os estudos desenvolvidos pelo ECM (Zerfass, Vercic, Verhoeven, Moreno, & Tench, 2013) quer o realizado por Men (2014) concluem o papel transformador e equilibrado da comunicação interna na abordagem de líderes e funcionários e na percepção, motivação e inclusão dos colaboradores.

Quanto às ferramentas ou canais de comunicação interna, tradicionalmente classificadas em visuais, auditivos, simbólicos e audiovisuais ou na sua combinação (Tabela 1), tem evoluído muito, graças ao desenvolvimento tecnológico das últimas décadas. As novas mídias internas, associadas à internet e aos meios digitais, são os principais instrumentos de comunicação interna (Hargie, O’Kane & Palmer, 2007; Torquato, 2015). Segundo este autor, a comunicação interna é mediada por meios computacionais e usa veículos como o e-mail, a intranet, a videoconferência e, a mensagem instantânea, entre outras. Estes veículos de comunicação digital, onde se incluem os Blogs e os podcasts, tem vantagens em termos de segurança, velocidade, atualidade, custos e facilidade de transmissão da informação (Mayer & Mariano, 2008). Podem assumir formas de comunicação: i) ascendente (de níveis inferiores para superiores) importante no ajustamento da eficácia funcional, equilíbrio e flexibilidade, facultando conhecimento às chefias sobre necessidades, desejos, reações e sentimentos dos subordinados; ii) descendente, do topo para os colaboradores, na divulgação da missão, valores, cultura organizacional e padrões de comportamento; iii) horizontal se ocorre de forma não hierárquica, descentralizada e com papel essencial na conservação da identidade e relacionamento interno, e iv) multidirecional se acontece em todos os sentidos e se concretiza no estímulo à circulação da informação e ao desenvolvimento da organização (Torquato, 2015).

**Tabela 1.** Tipologias Tradicionais de Canais de Comunicação Interna

Veículo	Características
Visuais Escritos	Instruções e ordens escritas. Circulares e Cartas pessoais. Manuais. Quadros de avisos (jornal mural). Newsletters e Boletins. Panfletos, Jornais e revistas. Relatórios de atividades e, Formulários, entre outros.
Visuais Pictográficos	Pinturas. Fotografias. Desenhos e Ilustrações. Diagramas e Mapas.
Visuais Escritos e Pictográficos	Cartazes, Filmes Mudos com Legenda. Diplomas e Certificados.
Auditivos Diretos	Conversas. Entrevistas. Reuniões. Conferências.
Auditivos Indiretos	Telefone. Rádio. Intercomunicadores. Automáticos. Autofalantes.
Auditivos Simbólicos	Sirenes. Apitos. Buzinas. Sinos. Alarmes.
Audiovisuais	Filmes. Vídeos. Videoconferências. Videofone.

*Fonte:* Adaptado de Torquato (2015)

Para além dos veículos formais, deliberadamente estabelecidos pelas organizações, a comunicação também acontece através de redes informais, ou seja, surgidas das relações entre as pessoas, que podem ser influenciadas pelos seus próprios interesses mas, em geral, são flexíveis e espontâneas (Kunsch, 2003, 2016).

Finalmente de referir a importância nas organizações da gestão eficiente dos seus ativos intangíveis, isto é, de explorarem os ativos intelectuais para gerar ideias e obter melhorias contínuas o que, em termos de referencial teórico, significa adotar práticas de gestão de conhecimento e de transformação desse conhecimento e da informação em vantagens competitivas (Dávila, Bilessimo, Esteves, Barros & Vargas, 2017). Este processo de circulação e gestão do conhecimento, considerado em algumas IES, desenvolve-se normalmente em cinco etapas: criação, acúmulo, compartilhamento, utilização e internalização de conhecimento. Daí que as estratégias de comunicação das IES que enfatizam a qualidade, para garantir um bom desempenho devem não somente gerir bem a comunicação interna como o conhecimento (Lordache-Platis & Josan, 2009).

### *3.1.2. Comunicação Interna em IES*

Embora exista consenso na literatura sobre a necessidade e importância da comunicação interna em IES, já o mesmo não acontece sobre a sua audiência, que estando inter-relacionada, não é um grupo homogêneo (Jones, 1995; L'Etang, 2005; Welsh & Jackson, 2007; Campbell, 2018). Segundo Campbell (2018), o público interno pode ser dividido em grupos e subgrupos, de acordo com critérios

demográficos, ocupacionais, ou outros, relacionados aos níveis estruturais (Cheney & Christensen, 2001; Welsh & Jackson, 2007).

A comunicação interna é complexa (Smith, 2020) e os responsáveis pela comunicação em IES necessitam ter competências pessoais e técnicas, incluindo sensibilidade e compreensão de comportamentos e de reações diversas das pessoas, em várias situações (Chalmers, 2008). Nem sempre assim acontece (Conrad & Poole, 2005) mas a comunicação interna deve conseguir influenciar e orientar as atitudes, crenças e comportamentos dos funcionários (Stauss & Hoffman, 2000; Farrent, 2003) a fim de obter a sua adesão a ideias e iniciativas e conseguir a interação com os diversos grupos (Welsh & Jackson, 2007). Deve ainda projetar e escrever mensagens, ter capacidade de realizar pesquisa informativa básica, tomada de decisão hábil e, gerir mídia e redes sociais (Smith, 2020) o que supõe domínio e conhecimento de tecnologia (Chalmers, 2008) e como equilibrar tecnologia e humanidade (Keenan & Hazelton, 2006).

A comunicação interna deve atender às relações públicas dos funcionários (Rhee, 2004), não somente porque estes podem impactar diretamente a imagem da instituição, como, são importantes potenciais embaixadores (Ahmed & Rafiq, 2003). Deve também ter em consideração as percepções dos funcionários sobre fatores organizacionais gerais e sobre os processos de comunicação interna, fundamentais ao desenvolvimento de atitudes de trabalho positivas, particularmente, satisfação no trabalho e vínculo institucional (Rodrigues, Cordeiro, António, Pires & Madeira, 2018).

Educação, pesquisa e serviço comunitário, três elementos fundamentais à sustentabilidade de uma IES, foram estudados por Syakur, Susilo, Wike e Ahmadi (2020). A comunicação, os recursos, a estrutura da burocracia e o apoio público foram considerados com influência na sustentabilidade, assim como a cultura organizacional, o estilo de liderança, a cooperação e confiança e o comprometimento organizacional. Efeito direto e positivo da comunicação e da cultura organizacional foi encontrado em relação ao estilo de liderança e cooperação, à confiança e ao comprometimento organizacional da IES. Não houve efeito significativo direto e positivo da comunicação para a cultura organizacional. Houve efeito direto e positivo para a cooperação e compromisso organizacional dos funcionários para a IES e também, um efeito direto e positivo da confiança no trabalho com o compromisso organizacional.

A adoção de um Modelo de Gestão da Qualidade Total (TQM) foi considerado por Platis & Fragouli (2019) como melhorador das estruturas dos serviços públicos das IES. Os meios para essa melhoria da qualidade, baseados em características quantitativas, incluem diversas inter-relações entre variáveis existentes nas IES, entre as quais, a comunicação interna.

## 3.2. Trabalho em Equipa e IES

O trabalho em equipa em IES e a sua eficácia, são elementos fundamentais à melhoria contínua do desempenho. Em seguida, os principais aspetos relacionados ao trabalho em equipa em IES são revistos, assim como os trabalhos realizados e as publicações encontradas na literatura.

### 3.2.1. Trabalho em Equipa e Relacionamento Interpessoal

O trabalho em equipa tornou-se um fator chave na gestão (Lau, Kwong, Chong & Wong, 2014), havendo cada vez mais as organizações que repartem as suas atividades em equipas diversificadas e multidisciplinares, constituídas por colaboradores de diferentes áreas funcionais (Curseu, Janssen & Raab, 2012). Nas IES, esse trabalho em equipa é inclusivamente incentivado aos alunos, pelos professores, como método de aprendizagem e de desenvolvimento profissional e preparação para futuras carreiras (Chiriac 2008; Napier & Johnson 2007).

Uma equipa é constituída por um grupo de pessoas ligadas por um objetivo comum (Thirumalaisamy, Selvakumar & Mohanraj, 2014). Segundo estes autores, pode ser definida como “membros com competências complementares, que geram sinergia através de um esforço coordenado” (Thirumalaisamy, Selvakumar & Mohanraj, 2014, p. 100). A Figura 2 resume as principais características de uma equipa. Ou seja:

*“conjunto ou grupo de pessoas com habilidades complementares, comprometidas umas com as outras pela missão comum, objetivos comuns, obtidos pela negociação entre os membros envolvidos em um plano de trabalho bem difundido” (Carvalho, 2009, p. 94).*

**Figura 2.** Características de uma Equipa



Fonte: Thirumalaisamy, Selvakumar & Mohanraj (2014, p. 100)

Como se pode observar na Figura 2, uma característica do trabalho em equipa é a sinergia, o que significa que o resultado alcançado é mais do que a soma das partes envolvidas, em virtude da necessária e desejável complementaridade dos seus membros (Espevik & Olsen, 2013). Juntar talentos pode não ser suficiente para garantir um desempenho eficaz de uma equipa, se os seus constituintes não comungarem um propósito comum, não colaborarem de forma eficaz e não criarem sinergias entre si (Espevik & Olsen, 2013), situação que apenas se justifica no estágio inicial de constituição de uma equipa de trabalho, quando os seus membros ainda não estão familiarizados (Fung, 2014).

As vantagens do trabalho em equipa são muitas e de várias ordens, uma das quais a do relacionamento interpessoal. Este relacionamento, gratificante para os indivíduos e estimulante das tarefas a realizar e de um bom ambiente de trabalho (Carvalho, 2009), desenvolve-se por processos de interação pessoal (Moscovici, 2011). Permite, por um lado, debater e desenvolver novas ideias que poderiam não ocorrer na realização de tarefas individuais (Fern, Cardinal & O'Neill, 2012) e, por outro, alcançar os resultados com mais eficácia, pelo empenhamento e entendimento da importância da realização das tarefas em grupo (Silverstein, 2013). Ao gestor, cabe o papel de motivar os elementos das equipas a trabalhar em colaboração, sintonia e cooperação, sentindo-se parte do grupo e valorosos para melhorar a eficácia das tarefas, dos resultados a obter (Albuquerque, 2012) e, do sucesso da organização (Thirumalaisamy, Selvakumar & Mohanraj, 2014). Sucesso este que, de acordo com Chiavenato (2009) está muito associado ao relacionamento interpessoal enquanto variável de gestão participativa, que induz confiança e participação das pessoas, cooperação que advém da percepção das suas vantagens, e outros comportamentos humanos, que incita ao trabalho em equipa.

*“O relacionamento interpessoal entre o líder e os membros da equipe é um dos fatores mais relevantes na facilitação ou bloqueio de um clima de confiança, respeito e afeto, que possibilite relações de harmonia e cooperação”* (Carvalho, 2009, p. 108).

Para o referido autor (Carvalho, 2009) o relacionamento interpessoal, sendo complexo por envolver pessoas com atitudes, emoções, sentimentos e personalidades diversas, é facilitado por uma comunicação eficaz ao nível interno, que também influencia um clima propício para trabalhar, desenvolver tarefas e, conseqüentemente, alcançar metas e resultados. Um bom relacionamento, comunicação e diálogo entre os colaboradores, é também fundamental para gerir diferenças interpessoais (Albuquerque, 2012) e para mudar e melhorar atitudes, ações e consciência profissional (Carnegie, 2015) e melhorar qualificações (Carvalho, 2009).

Em IES, a configuração do trabalho dos funcionários é, em geral, a de equipes profissionais e especializadas (Heskett et al. 2008), concentradas em áreas de competência e responsabilidade (McCinnis, 1998), que sustentam o desempenho e podem, inclusivamente, influenciar os resultados dos alunos (Baltaru 2018; Roberts 2018). Ou seja, a qualidade do serviço interno influencia a qualidade do



serviço externo (Schneider & Bowen, 2019), quando os colaboradores internos entendem e atendem as necessidades dos clientes externos (Gremler, Bitner & Evans, 1995).

Embora os colaboradores não docentes sejam de grande importância para o desempenho das IES, são poucos os estudos académicos sobre este grupo (Whitchurch, 2006), seja sobre o trabalho em equipa, a coordenação e cooperação entre grupos funcionais (Kok, & McDonald, 2017) ou, os relacionamentos interpessoais produtivos, à exceção dos relativos à qualidade do serviço (Crosby, Evans & Cowles, 1990) e do relacionamento entre colegas em equipas de trabalho (SIAS 2005). De mencionar o recente estudo de Gibbs e Kharouf (2020) sobre a dinâmica interpessoal e organizacional e a forma como estes influenciam os resultados do serviço e as perceções de qualidade de serviço em IES. Os autores concluem haver fatores organizacionais e interpessoais que influenciam as perceções da qualidade de serviço, em direções positivas e negativas. A complexa interação de fatores interpessoais e organizacionais tanto pode melhorar como inibir relacionamentos de trabalho colaborativas e em cooperação, gerando valor e promovendo o desempenho. Quanto aos relacionamentos interpessoais, quando prosperam e são suficientemente fortes, podem mitigar condições organizacionais mais desafiadoras.

### *3.2.2. Comunicação Interna e Trabalho em Equipa*

Devido ao uso crescente de equipas, há necessidade de pesquisas sobre os fatores que influenciam a sua eficácia e como estes se relacionam entre si (Fransen, Kirschner & Erkens, 2011) ou seja, conhecer os antecedentes e consequentes do trabalho e da coesão da equipa (Bravo Gil, Catalán Gil & Pina Pérez, 2017).

Na literatura, alguns dos estudos anteriores sobre o trabalho em equipa incidem sobre a aprendizagem em equipa e como esta facilita melhorias nos resultados académicos (Michaelson 2013), sobre a aquisição de conhecimentos dos conteúdos programáticos (Currey, Eustace, Oldland, Glanville & Story, 2015) e sobre o desenvolvimento de competências (Lau, Kwong, Chong & Wong, 2014). Outros, debruçam-se sobre problemas relacionados ao trabalho em equipa (Pfaff & Huddleston, 2003), nomeadamente, a carga de trabalho e a complexidade das tarefas (Kyndt, Dochy, Struyven & Cascallar, 2011) e, a associação entre aprendizagem e carga de trabalho percebida como excessiva (Struyven, Dochy, Janssens & Gielen, 2006) e a sobrecarga e tarefas de trabalho complexas (Gupta, Li & Sharda, 2013). Também sobre a perceção dos indivíduos de quão complexa é a tarefa exigida (Braarud, 2001).

Como já referido, embora as equipas sejam grupos de indivíduos, nem todos os grupos de indivíduos configuram uma equipa (Michalski & King, 1998), sendo a coesão um dos componentes considerados importantes na eficácia do trabalho em equipa (McGrath 1984; Müceldili & Erdil, 2015). A comunicação

é outro desses fatores (Souza, 2009). Contudo, apesar da sua importância, são escassos os estudos empíricos sobre os antecedentes e consequências da coesão do grupo (Mücelandili & Erdil 2015; Bravo Gil, Catalán Gil & Pina Pérez, 2017) e sobre a comunicação interna (Chen, Silverthorne & Hung, 2006; Putra & Fibra, 2016).

A comunicação é um fator fundamental e vital na interação dos membros das equipas de trabalho. Souza (2009), menciona o termo “pactos de convivência” como elementos dessa comunicação que assumem a forma de reuniões periódicas da equipa para definição de objetivos e metas, divisão de papéis e funções, ajustes interpessoais, eventuais soluções de conflitos e relações com o líder, sobretudo muito eficazes na promoção de ajustes internos. Outros autores (Rothwell, 1979; Blank & Locklear, 2009) referem a comunicação também essencial para ultrapassar a “*Social Loafing*”, uma espécie de “preguiça social” relacionada ao não cumprimento das responsabilidades no seio da equipa, obrigando a que estas sejam assumidas ou refeitas por outros membros, com a consequente fricção e conflito daí decorrente.

Também a falta de autonomia/liberdade individual resultante da obrigatoriedade dos membros se submeterem ao pensamento da equipa, tem sido objeto de estudo (Jønsson & Jeppesen, 2013), havendo autores que defendem que o trabalho em equipa impulsiona a autonomia da equipa e a individual (Sousa, Monteiro, Walton, & Pissarra, 2014). Contribui para essa autonomia, uma liderança que valorize o pensamento divergente e permita que os membros da equipa comuniquem e se expressem de forma livre, sem medo de serem criticados ou corrigidos quando o fazem. Um clima de partilha aberta, com espaço a opiniões divergentes, valorizando-as e considerando-as, reúne condições a potenciar as potencialidades de cada um dos membros e, a alcançar soluções colaborativas, criativas e eficazes para um trabalho conjunto, bem como uma real e aberta coordenação entre todos os elementos (Sousa, Monteiro, Walton, & Pissarra, 2014).

Em IES, algumas das soluções colaborativas, criativas e inovadoras foram conseguidas pela qualidade das equipas de trabalho (Hoegl & Gemuenden, 2001; Putra & Fibra, 2016), que destacam nessa qualidade vários fatores, entre os quais, a comunicação, o apoio mútuo e o equilíbrio entre as contribuições dos membros, a coordenação, o esforço e a coesão. Também para Ruck e Welch (2012) a comunicação interna eficaz é um pré-requisito para o sucesso organizacional, devendo esta focar-se nas necessidades de comunicação dos funcionários em termos de conteúdo, bem como do canal a usar. Contudo, pouca ou nenhuma atenção tem sido dada à forma como os funcionários gostariam que a sua organização comunicasse (Chen, Silverthorne & Hung, 2006), sendo, na maioria das vezes, a comunicação interna negligenciada, quer em termos de investigação, quer de aplicação nas IES (Ljajić & Pirsl, 2021).

O trabalho pioneiro de Goldhaber, Porter, Yates e Lesniak (1978) mostra que as necessidades primárias de um funcionário incluem, por ordem decrescente de importância, informações sobre assuntos pessoais relacionados ao trabalho, tomada de decisão organizacional e, oportunidade de expressar opiniões e avaliar superiores. Apesar de muitas vezes descurada, a comunicação interna é essencial para influenciar e determinar a forma como os funcionários se comportam, observam e mantêm boas vibrações nos respectivos locais e equipas de trabalho. Confiança e conexão com e entre os funcionários também impactam de forma positiva uma boa comunicação interna (Ljajić & Pirsl, 2021).

### 3.3. Síntese do Capítulo

A comunicação interna bidirecional é um elemento essencial ao bom relacionamento e desempenho dos colaboradores e ao aumento da transparência e eficácia dos processos, dos relacionamentos e do entendimento mútuo. A comunicação tem vindo a ser considerada uma ferramenta valiosa de GRH e de gestão estratégica, pelo seu papel na gestão de relacionamentos e manutenção de um mecanismo de feedback que permite ajustar as estratégias organizacionais, contribuir para os objetivos e agregar valor. Uma boa comunicação interna, tem impacto na eficácia organizacional e é uma ferramenta de gestão do relacionamento e construção de compromisso entre a gestão e os colaboradores.

Também o trabalho em equipa e a interação e relacionamento interpessoal, se tem tornado fatores chave na gestão, havendo cada vez mais as organizações e IES que repartem as suas atividades em equipas diversificadas e multidisciplinares, constituídas por colaboradores de diferentes áreas funcionais e competências complementares, que geram sinergia através de um esforço coordenado que lhes permite alcançar com mais eficácia os objetivos comuns. Ao gestor, cabe o papel de motivar os elementos das equipas a trabalhar em colaboração, sintonia e cooperação, sentindo-se parte do grupo e valorosos para melhorar a eficácia das tarefas, dos resultados a obter e, do sucesso da organização. Sucesso muito associado ao relacionamento interpessoal enquanto variável de gestão participativa, que induz confiança e participação das pessoas, cooperação que advém da perceção das suas vantagens, e outros comportamentos humanos, que incitam ao trabalho em equipa.

A comunicação e o relacionamento interpessoal, a coesão, coordenação, sinergia, complementaridade de formações e, equilíbrio entre as tarefas dos diferentes membros das equipas, são os principais fatores que concorrem para que o trabalho em equipa seja bem sucedida e os objetivos alcançados. A comunicação interna, associada ao trabalho em equipa, são assim, importantes elementos de construção de relacionamentos, de bom ambiente de trabalho e, conseqüente satisfação e comprometimento do funcionário com a organização. Contudo, é escassa a pesquisa que associa, GRH, comunicação interna e trabalho em equipa em IES.



## CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

O presente capítulo, dividido em dois tópicos principais, apresenta a estrutura metodológica e diretrizes da investigação, na forma ordenada e detalhada com que foi pensada, face ao objeto de estudo e seu contexto (UNTL), aos objetivos formulados e às questões-problema da investigação. Começa por relembrar o problema, as questões e os objetivos de investigação, a que se seguem breves considerações sobre abordagens de investigação. Em seguida, identificam-se e justificam-se os procedimentos, métodos, técnicas e os instrumentos de recolha de dados empíricos e respetiva análise, assim como os participantes no estudo. A metodologia corresponde assim ao caminho que guiou o desenvolvimento da investigação.

### 4.1. Problema, Questões e Objetivos de Investigação

A UNTL, enquanto universidade pública em Timor-Leste, tem a responsabilidade de desenvolver recursos humanos qualificados, por meio de processos de aprendizagem e formação adequados ao campo de trabalho de cada equipa, que a ajudem a atingir os objetivos institucionais. O problema é a não existência de um modelo de intervenção que melhore o funcionamento e o trabalho em equipa nesta IES para o qual, é necessário, antes de o propor, conhecer e estudar os processos de formação e de comunicação interna do pessoal não docente na UNTL. Este é o problema subjacente à presente investigação, o qual pode ser considerado nas seguintes questões de partida: Qual a política de formação da UNTL e as atividades contempladas? Quais as práticas de comunicação interna da UNTL? Qual é a relação entre a formação e a comunicação interna no âmbito da melhoria do funcionamento e do trabalho em equipa? Que modelo de intervenção pode melhorar o funcionamento e o trabalho em equipa na UNTL? Ou seja: “De que forma a reflexão e, posterior intervenção, sobre a política de formação e de comunicação interna do pessoal não docente da UNTL pode melhorar o funcionamento da organização e o trabalho em equipa?”

O objetivo geral da investigação foi o de analisar os processos de formação e comunicação interna do pessoal não docente na Universidade Nacional Timor Lorosae (UNTL) e propor um modelo de intervenção que melhore o funcionamento e o trabalho em equipa. Para este objetivo geral, contribuem alguns objetivos específicos, a saber: i) Sistematizar os principais conceitos da literatura sobre GRH e comunicação interna em IES; ii) Fazer o levantamento da GRH, em particular a política de formação dos funcionários não docentes da UNTL; iii) Diagnosticar as práticas de comunicação interna da UNTL; iv) Compreender a relação entre a formação e a comunicação interna no âmbito da melhoria do funcionamento e do trabalho em equipa; e, v) Propor um modelo de intervenção que melhore o funcionamento e o trabalho em equipa na UNTL.

## 4.2. Abordagens de Investigação

Em geral, a investigação no campo da gestão, parte da identificação de um problema a ser estudado sobre um determinado fenómeno e formula questões a serem respondidas. A abordagem a escolher é função destas premissas, assim como a escolha dos métodos e técnicas de recolha de informação a elas deve estar relacionada (Sampieri, Collado & Lucio, 2010). Quando aplicada à GRH, a investigação pode seguir a abordagem qualitativa, quantitativa ou mista, se combinando ambas, pela sua complementaridade, sendo o estudo de caso muito adotado devido à compreensão que fornece dos fenómenos sob investigação (Halinen & Tornroosb, 2005).

De acordo com Creswell, Hanson, Plano e Morales, (2007), a abordagem mista é uma abordagem que envolve a obtenção de dados quantitativos e qualitativos, simultânea ou sequencialmente. Os autores Sampieri, Collado e Lucio (2010, p. 546) definem-na como:

*um conjunto de processos de pesquisa sistemática, empírica e crítica e envolvem a recolha e a análise de dados quantitativos e qualitativos, bem como a integração e discussão conjunta, para inferências resultantes de todas as informações recolhidas (metainferências) e alcançar uma maior compreensão do fenómeno em estudo.*

A abordagem qualitativa fornece profundidade e significado aos dados, que conduzem a uma riqueza interpretativa dos fenómenos (Sampieri, Collado, & Lucio, 2010). Quanto à quantitativa permite replicar e generalizar os resultados podendo ainda, oferecer a comparação entre estudos análogos ou similares (Sampieri, Collado, & Lucio, 2010). Quanto à abordagem a selecionar numa investigação é a "que permitindo uma construção correta de dados, ajude a refletir sobre a dinâmica da teoria. Portanto, além de apropriado ao objeto da investigação e de oferecer elementos teóricos para a análise, o método tem que ser operacionalmente exequível" (Minayo & Sanches, 1993, p.239).

Segundo Sampieri, Collado e Lucio, (2010) a abordagem qualitativa é apropriada em pesquisas que buscam investigar fenómenos e questões contemporâneas a partir da perspectiva das pessoas envolvidas. Também para conhecer um fenómeno em profundidade de modo a que se possa construir um esquema de clareza teórica (Albarello, *et al.*, 1997, p. 117). Esta abordagem caracteriza-se por fazer nascer uma reflexão sobre a realidade a ser estudada, num sentido amplo, utilizando e produzindo *“dados descritivos a partir das palavras das pessoas, faladas ou escritas e do comportamento observável”* (Taylor & Bogdan, 1986, p.20). Também Creswell, Hanson, Plano e Morales (2007, p. 14-15) afirmam que

*“a pesquisa qualitativa usa diferentes reivindicações de conhecimento e conhecimento, bem como diferentes estratégias de pesquisa e métodos de dados coleta e análise” e acrescentam (p. 185) que “embora existam várias estratégias ou abordagens para estudos qualitativos, uma das abordagens de estudo ou estratégias mais amplamente utilizadas em a pesquisa qualitativa, em particular no estudo da gestão em uma instituição, é uma pesquisa na forma de estudos de caso”.*

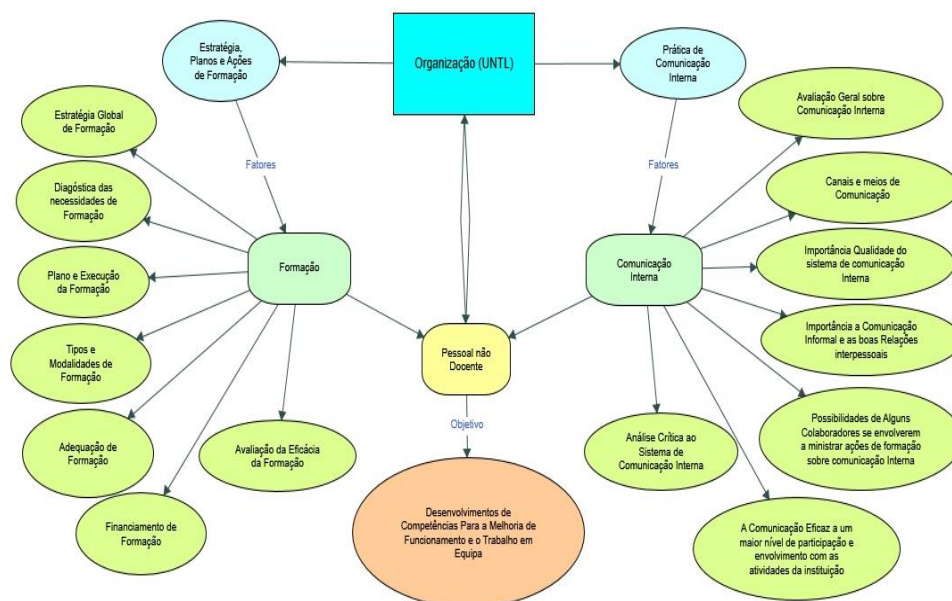
A investigação com base em estudos de caso constitui, em geral, um tipo particular de investigação qualitativa ou mista que visa a descrição e caracterização de ocorrências e evolução de um dado fenómeno. O estudo de caso é, pois, uma estratégia de investigação que se focaliza na compreensão da dinâmica existente em situações específicas beneficiando de uma perspectiva interna do objeto de estudo (Eisenhardt, 1989; Yin, 2005).

É precisamente esta a abordagem adotada no presente estudo, a qualitativa, para a compreensão do fenómeno em causa de forma mais ampla e profunda. Os procedimentos qualitativos foram incorporados na compreensão dos processos de formação e comunicação interna do pessoal não docente na Universidade Nacional Timor Lorosae (UNTL), de modo a propor um modelo de intervenção que melhore o funcionamento e o trabalho em equipa. Quanto à estratégia de investigação seguida é o estudo de caso, por se basear em várias fontes de evidências e no desenvolvimento prévio de proposições teóricas, para conduzir a recolha e a análise de dados. Conjugando as diferentes conceções de Yin (2005) e Stake (2000, 2007), Mazzotti (2006, p.650) o estudo de caso é entendido como *“uma investigação de uma unidade específica, situada em seu contexto, selecionada segundo critérios pré-determinados e utilizando múltiplas fontes de dados, que se propõe a oferecer uma visão holística do fenómeno estudado”*. As unidades específicas podem ser indivíduos, organizações, processos, programas, bairros, instituições, eventos (Yin, 2005) ou um facto, uma atividade (Creswell, Hanson, Plano & Morales, 2007). No presente estudo considera-se a unidade específica de investigação a UNTL.

Assim, quer a natureza do fenómeno social a estudar, quer o problema-questões de partida, os objetivos, geral e específicos definidos, e as dimensões a pesquisar, enquadram a investigação num estudo exploratório compreendido no âmbito de uma pesquisa qualitativa e, na adoção da estratégia particular do Estudo de Caso, o da UNTL. Um estudo de caso único considerou-se ser ajustado ao presente estudo pela profundidade da observação e questionamento pretendidos, assim como, pelos contributos esperados da formação e da comunicação interna para melhoria do funcionamento e do trabalho em equipa.

A metodologia do estudo de caso deve ser usada sempre que se verifiquem repetições presumidas do mesmo fenómeno (Yin, 2005) e se pretenda construir um entendimento profundo e contextual do caso, com base em fontes de dados distintas e pertinentes ao fenómeno em estudo (Creswell, Hanson, Plano & Morales, 2007). A escolha da UNTL deriva do facto de ser a única IES pública de Timor-Leste, a que aplica de forma exaustiva as medidas de política de educação superior no país, a que conjuga a formação de nível superior no mercado interno detendo também distintos programas de cooperação e mobilidade com IES internacionais, envolve uma diversidade de cursos de formação de nível de licenciatura e de mestrado e pós-graduação, é a maior universidade no país em expansão da sua capacidade formativa e geográfica e faz parte da história do país. Também, por conveniência do investigador que, por ser funcionário da instituição, teve maior acessibilidade à informação e um menor dispêndio de recursos financeiros e de tempo na sua recolha. Apresenta-se na Figura 3, o modelo conceptual da investigação, tendo em conta os objetivos e os tópicos de investigação.

**Figura 3. Modelo Conceptual da Investigação**



### 4.3. Métodos, Técnicas e Instrumentos de Investigação

Considerando as questões-problema e os objetivos definidos (geral e específicos), foi delineada uma metodologia de investigação qualitativa, a qual para além da necessária revisão de literatura sobre a metodologia (Capítulo 4), sobre a GRH e as IES (Capítulo 2) e a contextualização da Comunicação Interna e do Trabalho em Equipa (Capítulo 3), debruçou-se sobre análise documental e bibliográfica para fazer a caracterização da UNTL (Capítulo 5) e, combinou a entrevista, a observação e a análise documental, como técnicas de recolha de dados, recorrendo à análise qualitativa de conteúdo, como forma de tratamento e análise de dados e apuramento de resultados (Capítulo 5) e conclusões (Capítulo 6).

Refira-se que para identificação do modelo a propor, de intervenção para melhoria do funcionamento e do trabalho em equipa, se fez uma reflexão profunda, complementada pelo conjunto de observações participantes, visitas, narrativas de vida e evidências fotográficas da realidade. Para a organização e o tratamento de dados na análise qualitativa de conteúdo foi utilizado o software NVivo (QSR Internacional – Tutorial NVivo – versão 12).

#### 4.3.1. Opção Metodológica – Estudo de Caso

O estudo de caso concentra-se na compreensão aprofundada de um ou poucos casos num ambiente real ou contemporâneo (Yin, 2005; Creswell, Hanson, Plano & Morales, 2007), procurando profundidade e detalhe e incidindo sobre uma ou mais organizações. Parol Bell (1989) o estudo de caso inclui uma família de métodos de pesquisa cuja principal preocupação é a interação entre fatores e eventos.

As vantagens de um estudo de caso são a flexibilidade na sua execução, a possibilidade do pesquisador ampliar ou redirecionar os seus objetivos face ao melhor uso da informação obtida e o estímulo para novas descobertas, para além da simplicidade de procedimentos, quando comparado com outros métodos de pesquisa (Yin, 2005). Para o autor, o estudo de caso deve ser usado como metodologia quando o investigador não controla ou tem um controlo reduzido sobre os acontecimentos reais e, quando o campo de investigação se concentra num fenómeno natural dentro de um contexto da vida real e se pretendem obter respostas (Yin, 2005). Algumas outras definições:

*“Os estudos de caso são investigações empíricas que investigam fenómenos contemporâneos com múltiplos contextos reais, especialmente quando a barreira entre o fenómeno e o contexto não é claramente vista” (Yin, 2005, p. 19).*



*“Um estudo de caso examina um fenómeno no seu ambiente natural, empregando múltiplos métodos de recolha de dados para albergar informação de uma ou de várias entidades (pessoas, grupos ou organizações). Os limites do fenómeno não são claramente evidentes no início da investigação e não é utilizado nenhum controlo experimental ou manipulação” (Benbasat, Goldstein & Mead, 1987, p. 370).*

*É uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspetos, procurando descobrir a que há nela de mais essencial e característico e desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse” (Ponte, 2006).*

Estudos de caso são considerados apropriados quando o problema de pesquisa envolve questões 'Como' 'Onde' 'O Quê' 'Quando' 'Quem' e 'Porquê' (Remenyi, 2012) e quando informações sobre a realidade da situação em estudo não estão disponíveis (Eisenhardt, 1989; Kanuka & Anderson, 2007). Para Yin (2005), são principalmente uma estratégia focada em uma das quatro questões articuladas em um determinado nível de análise: O quê (exploração), Como? (descritivo), por quê? (claro), quem? (descritivo).

A escolha do caso pode ainda ser realizada por critérios de acessibilidade dos dados necessários e pela tipicidade e representatividade da população-alvo (Creswell, Hanson, Plano & Morales, 2007). Um estudo de caso permite que um investigador adquira uma visão contemporânea e holística da natureza e das relações do fenómeno social em estudo (Gummesson, 2007). A principal limitação dos estudos de caso assenta no facto dos resultados não poderem ser generalizados à população nem poder haver comparação cruzada de casos (Eisenhardt, 1989; Larson, 1993). O estudo de caso também é considerado um trabalho de investigação intensivo, pois requer tempo e recursos consideráveis.

Para muitos autores, os estudos de caso podem adotar uma abordagem qualitativa, que procura a compreensão e interpretação de factos e fenómenos (Yin, 2005) ou uma tipologia mista. Os autores Yin (2005) e (Stake, 2007) usam diferentes termos para descrever as tipologias de estudos de caso. O primeiro categoriza o estudo de caso como: explicativo, exploratório ou descritivo. Diferencia ainda os estudos de caso como holísticos, únicos ou múltiplos. Já Stake (2010) tipifica os estudos de caso como intrínseco e instrumental se abordam somente um estudo de caso, com objetivos distintos, ou coletivo, se aborda vários casos instrumentais, permitindo a sua comparação. O primeiro, permite compreender determinado caso particular, por conter em si alguma especificidade de interesse para o investigador e, o segundo, utiliza um determinado caso de forma instrumental para compreender outro fenómeno de interesse. Já Yin (2005) faz uma distinção do tipo de estudos de caso, de acordo com a recolha de dados de observação ser feita a uma única ou a várias unidades de análise, denominando-os,

respetivamente, de holística ou *embedded case studies* (Coutinho & Chaves, 2002), respetivamente, estudos de caso globais ou inclusivos (Gomez, Flores & Jimènez, 1996).

Em comparação com outros métodos de investigação, o estudo de caso tem a vantagem da sua grande adequabilidade e sensibilidade para examinar um fenómeno social em profundidade, "... um caso dentro de seu contexto da vida real..." (Yin, 2005), onde o elemento distintivo da abordagem metodológica do estudo de caso "é o facto de se tratar de um plano de investigação que envolve o estudo intensivo e detalhado de uma entidade bem definida: o caso" (Coutinho, 2011). Ainda segundo este autor, "*quase tudo pode ser um caso: um indivíduo, um personagem, um pequeno grupo, uma organização, uma comunidade ou mesmo uma nação*" sendo esse objeto do estudo um "*sistema limitado por fronteiras*" (Coutinho & Chaves, 2002), a impor pelo investigador de forma clara, sem perder as suas características únicas e sem misturar resultados com interpretações de resultados, quando recorre a fontes múltiplas de dados e a métodos de recolha diversificados (Yin, 2005; Bogdan & Biklen, 2010).

Para Benbasat, Goldstein e Mead (1987), um estudo de caso deve possuir as seguintes características: 1) fenómeno examinado no ambiente natural; 2) dados recolhidos através de diversos meios; 3) poucas entidades examinadas (pessoa, grupo ou organização); 4) complexidade da unidade estudada intensivamente; 5) exploração, classificação e construção de novo conhecimento; 6) não haver envolvimento e nenhum controle experimental ou manipulação; 7) não especificar previamente o conjunto de variáveis a estudar; 8) resultados obtidos muito dependentes do poder de integração do investigador; 9) possibilidade de ajustamento dos métodos e locais de recolha de dados se considerado adequado pelo investigador; 10) estudo de questões do tipo "porquê" e "como"; 11) foco em acontecimentos atuais.

A utilização de estudos de caso como estratégia de investigação tem, em síntese, os seguintes objetivos: produzir uma descrição; testar uma teoria ou gerar uma teoria (Eisenhardt, 1989, p. 535). Para além de terem diferentes objetivos, podem compreender um ou múltiplos casos e numerosos níveis de análise (individual, de equipa, organizacional, outros) e métodos de recolha de dados (consulta de arquivos, entrevistas, observação e questionários) produzindo dados de natureza qualitativa e/ou quantitativa.

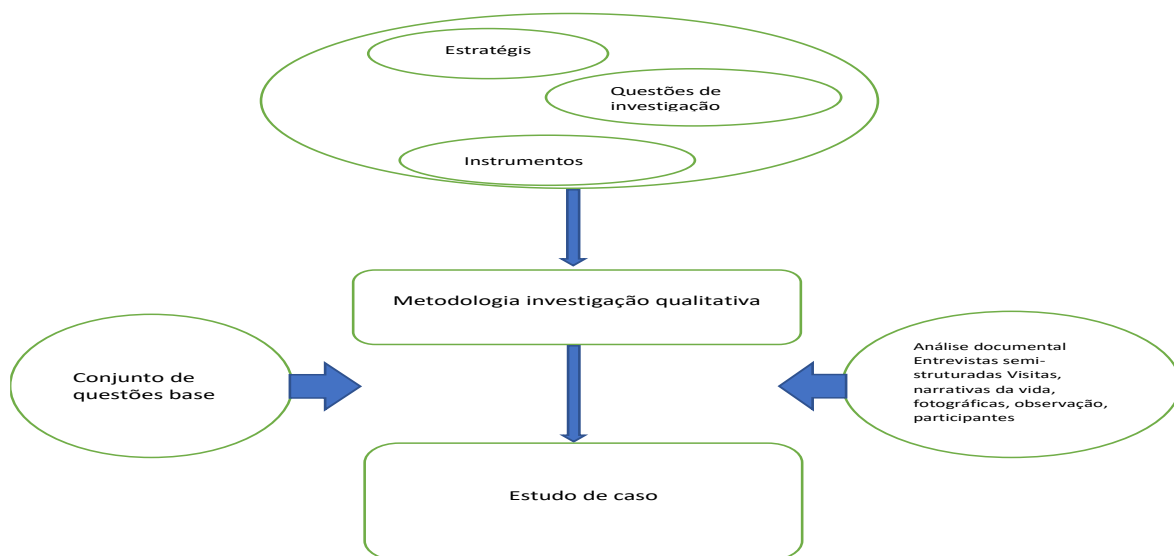
Na literatura consultada, a opção metodológica do estudo de caso como assentar num caso de estudo único, numa espécie de descrição da situação "original". Qualquer caso que examina cuidadosamente um programa, evento, atividade, ou processo ou grupo de indivíduos, embora seja limitado pelo tempo na recolha de informações abrangentes, não deve excluir elementos nem deixar de os avaliar de forma aprofundada (Creswell, Hanson, Plano & Morales, 2007). Os autores argumentam que, nalgumas

situações, os estudos de caso podem-se concentrar apenas em um caso ou pesquisa de um único objeto ou fenómeno. Segundo os autores, este tipo de estratégia de investigação ou estudo de caso único, permite investigar e compreender um acontecimento ou problema que ocorrem na realidade de trabalho de uma instituição, a partir da recolha de diferentes tipos de informações que, uma vez processadas, permitem realçar " soluções "para um problema identificado e fornecer respostas completas a questões de pesquisa ou problemas de estudo (Creswell, Hanson, Plano & Morales, 2007).

#### 4.3.2 Desenho da Investigação

A Figura 4 esquematiza globalmente o desenho da investigação. Metodologicamente, combinou-se a análise documental (revisão de literatura, incluindo a literatura institucional), dados secundários, a entrevista individual semiestruturada e, a análise qualitativa de conteúdo, complementada com as narrativas de vida, as visitas, a observação participante e os registos fotográficos.

**Figura 4.** Quadro Metodológico



O desenho de um estudo de caso deve incluir cinco componentes (Yin, 2005): (1) Definir as questões em estudo (tipo Porquê e Como) para obter dos participantes revelações e informações relevantes sobre o tópico em investigação que são importantes para compreensão do fenómeno em causa; (2) Definir as proposições que direcionam o olhar ao que deve ser examinado no âmbito do estudo; (3) Definir as unidades de análise (a organização, por exemplo). A unidade de análise é geralmente, neste domínio de investigação, um sistema em detrimento de um indivíduo ou grupos de indivíduos; (4)

Determinar a lógica que liga os dados às proposições, fazendo a análise dos dados com base na examinação, categorização, cálculo ou na recombinação dos dados de forma a confrontá-los com as preposições iniciais. Esta componente, das mais exigentes nos estudos de caso, deve permitir explicar porque é que o conjunto de dados recolhidos permite cumprir os objetivos da investigação, a compreensão do leitor e a sua avaliação do sucesso do estudo. A natureza dessas explicações varia em função da abordagem adotada e do seu referencial teórico; (5) Definir critérios de interpretação dos resultados e as explicações dos seus padrões, regularidades e conclusões.

Os estudos de caso aprofundados, para além de dispendiosos, produzem grande quantidade de informação, com repercussões ao nível da sua análise, pelo que o tamanho da amostra tende a ser pequeno (Yin, 2005). Um estudo de caso não só analisa o fenómeno sobre o qual incide a investigação como também todo o contexto em que ocorre, gerando um conjunto numeroso de variáveis potencialmente relevante. A unidade de análise é um fator crítico num estudo de caso. Geralmente é, neste domínio de investigação, um sistema e não um indivíduo ou um grupo, como já referido anteriormente. Para este autor, os estudos de caso tendem a ser seletivos, focalizando-se num ou outro aspeto que é fundamental para a compreensão do sistema ou fenómeno que está a ser investigado. Ainda que a estratégia de seleção da amostra permita maximizar os dados recolhidos no período disponível para a investigação, é importante reconhecer que no caso de estudo, a amostragem não é o aspeto mais relevante da investigação (Tellis, 1997, p. 2-19).

Na condução do estudo de caso, algumas situações devem ser geridas com particular cuidado, como, por exemplo, manter boas relações com os colaboradores da organização, sem tomar partido por algum facto para não correr o risco de perder a independência na investigação e na observação participante e a capacidade de generalização. Estas características, juntamente com a possibilidade de regressar para recolher informação em falta, esclarecer dúvidas ou testar novas preposições à medida que vai ocorrendo o desenvolvimento conceptual da investigação, leva a que Curran e Blackburn (2001) considerem o estudo de caso uma estratégia de investigação muito adequada para estudar e compreender acontecimentos e/ou problemas ocorridos em contexto real de uma instituição. Para Yin (2005) e Coutinho (2011), há três dimensões a considerar: as características do fenómeno e as ligadas à recolha da informação e, as estratégias de análise dos mesmos.

Um estudo de caso deve conter os seguintes aspetos: a definição clara do “caso” e a delimitação das suas “fronteiras”; a descrição pormenorizada do contexto em que o caso se insere; a justificação da pertinência do estudo e quais os objetivos gerais que persegue (o seu foco); a identificação da estratégia geral, justificando as razões da opção por caso “único”; definição sobre qual a unidade ou unidades de análise; a fundamentação dos pressupostos teóricos que vão conduzir o trabalho de campo; a descrição clara de “como” os dados serão recolhidos, “de quem” e “quando”; a descrição

pormenorizada da análise dos dados; a justificação da lógica das eventuais inferências feitas e a definição dos critérios que aferirão da qualidade do estudo (Antunes, 2013).

#### 4.3.3 Recolha dos Dados

Numa investigação podem ser utilizados vários métodos, técnicas e instrumentos de recolha de dados empíricos. É comum nas ciências sociais a adoção de dois ou mais métodos e técnicas dado que a seleção de apenas um método e técnica revela-se, muitas vezes, insuficiente para orientar todos os procedimentos a serem desenvolvidos no decurso de uma investigação (Lessard-Hébert, Boutin, & Goyette (2013). Segundo Obeng (2015) o uso de múltiplas fontes de dados recolhidos de formas diferentes permite abordar o mesmo problema de diferentes ângulos e ajuda a desenvolver uma imagem holística do fenómeno.

Partindo do pressuposto de Mckenna (2000, p. 87) de que *“um trabalho que tenha recorrido a múltiplas fontes de informação para analisar um fenómeno é muito mais fiável e os resultados são mais sólidos que um estudo que se baseia somente em um informante”*, como técnicas de recolha de dados, este foram oriundos de fontes secundárias e fontes primárias. No que diz respeito aos dados de origem primária, foram obtidos por meio da realização de entrevistas e respetiva análise de conteúdo, observações participantes, a narrativa de vida, visitas e fotografias. Os dados de origem secundária provêm da literatura e respetiva ficha de leitura, nomeadamente, da análise documental e bibliográfica, seu estudo, revisão e análise (Tabela 2).

**Tabela 2.** Instrumentos de Recolha de Dados

Instrumento	Descrição
Análise Documental e de Conteúdo	Revisão da Literatura. Documentos da UNTL (Estatutos, Relatórios de Atividade. Planos de Atividade. Relatório de Contas).
Observação Participante	Unidades orgânicas, Administração Geral da UNTL, Laboratório de Informática, Espaços de Estudo, Bibliotecas, Reitoria.
Narrativas de Vida	De funcionários e responsáveis da UNTL.
Visitas	Unidades Orgânicas.
Entrevista Semiestruturada	Funcionários da UNTL.
Fotografias	Do ambiente, das Unidades Orgânicas, das Equipas de Trabalho.

#### *4.3.3.1. Análise Documental e de Conteúdo*

A revisão de literatura, que se integra na análise documental (Denscombe, 1998) tem o propósito de adquirir ou aumentar o conhecimento sobre a temática em causa, através dos estudos, publicações e outros trabalhos previamente realizados, de identificar as lacunas existentes nesse conhecimento e, de progredir no desenvolvimento da investigação de modo a contribuir para ultrapassar essas lacunas. A ficha de leitura, uma técnica de análise documental a partir de recursos bibliográficos (Lima, 1981), é das mais usadas embora as análises de conteúdo e estatística também sejam encontradas na literatura, enquanto opções metodológicas em estudos de revisão da literatura.

Na presente investigação, sem ter esvaziado todas as fontes de informação, a revisão da literatura serviu para conhecer alguns dos mais importantes estudos sobre a GRH em IES e sobre a comunicação interna e o trabalho em equipa nessas mesmas instituições, assim como as lacunas existentes. Também, para identificar as metodologias passíveis de usar, suas vantagens e desvantagens, debilidades e limitações. Ou seja, permitiu explorar pensamentos, conhecimentos e reflexões sobre o tema em estudo (Quivy & Campenhoudt, 2005). Uma ficha de leitura com o registo do trabalho sistemático de tratamento, análise e síntese da informação, por publicação e recurso bibliográfico considerado mais pertinente, foi feita, conforme sugerido por Carmo & Ferreira (1998). A essa ficha foi adicionado o resultado da aplicação da técnica de análise de conteúdo, com a explicação objetiva do teor das referências e obras consultadas.

A revisão de literatura e a análise qualitativa de conteúdo de documentação institucional da UNTL e de outros documentos e normativas nacionais foram também usados para enquadrar a temática e caracterizar a UNTL.

Assim, a análise documental e de conteúdo, de artigos científicos, estudos e relatórios académicos e científicos e, outras obras, assim como de documentos e estatísticas oficiais e da legislação em vigor, possibilitaram conhecer o estágio de conhecimento existente sobre a temática e sobre o objeto de estudo das IES. Também permitiram identificar a ausência de estudos que relacionem GRH, IES, comunicação interna e trabalho em equipa em Timor-Leste, à exceção dos de Belo (2014) e Belo e Lucas (2017) mas que abordam apenas uma destas componentes.

#### *4.3.3.2. Observação Participante, Narrativas de Vida e Visitas*

A observação participante, feita *in loco*, complementada pelas visitas aos diversos departamentos, unidades e áreas funcionais, procurou obter informação sobre a realidade da UNTL, em termos dos atores envolvidos (os não docentes) e também, dos responsáveis da IES, de modo a visualizar e perceber, as suas ideias, experiências e motivações. A observação participante, embora possa ter envolvida uma componente emocional, é um método que reveste a vantagem de comportar

atualidade, contextualização e poder permitir inferências (Yin, 2005). Em rigor, trata-se de uma visão da realidade como esta ocorre, onde os envolvidos partilham ideias, experiências e motivações.

Complementarmente, na combinação de métodos adotada na investigação, também as narrativas de vida, solicitadas a alguns dos participantes do estudo, oferecem potencial para gerar novas formas de compreender as complexidades e contextos da experiência social, e para melhorar as capacidades de as explicar e generalizar (Mason, 2006). Nomeadamente, dão a conhecer e descrever histórias de vida individuais, vivências e experiências narradas pela própria pessoa que, segundo Aires (2011), são um recurso de grande valor na investigação em ciências sociais. Em geral são usadas para fazer uma análise da realidade vivida pelos sujeitos, conhecer a cultura do grupo e, compreender aspetos básicos do comportamento humano e das instituições (Aires, 2011). No presente estudo, esta técnica e posterior análise foi sobretudo focada nos funcionários da UNTL embora também tenha sido solicitada a alguns dos responsáveis da gestão da instituição.

Todos estes elementos (narrativas escritas ou transcritas dos relatos dos participantes e bloco de notas do investigador decorrentes da observação participante *in loco* e da sua própria percepção reflexiva e entendimento da situação), são, segundo Moreira (2007), uma mais-valia da pesquisa qualitativa. Também para Aires (2011, p. 16):

*“A investigação desenvolvida é considerada um processo interativo configurado pela história pessoal, biografia, género, classe social, etnia das pessoas que descreve e pela sua própria história. E os produtos da investigação são criações ricas, densas, reflexivas dos fenómenos em análise...O investigador fez a pesquisa no terreno, para obter informação, orientando-se por duas persuasões básicas: persuasão científica que define e descreve a natureza da realidade social, e persuasão epistemológica que determina e orienta o modo de captar e compreender a realidade”.*

Trata-se de agregar experiências e conhecimentos práticos observados e narrados da realidade de modo a enriquecer e aprofundar a investigação científica e a sua evolução em termos de GRH, sem descurar outros focos metodológicos (Bennis & O’Toole, 2005). Em reforço desta orientação, o desenvolvimento e a consciencialização da importância destes distintos instrumentos da investigação qualitativa, nas questões ligadas à liderança e às componentes de formação e comunicação interna, na educação superior em gestão (Korn, 2011).

#### **4.3.3.3. Entrevista**

A entrevista é uma técnica de pesquisa qualitativa associada à realização de encontros individuais com um pequeno número de participantes, que fornecem o contexto, informações, dados e uma imagem mais completa sobre o fenómeno em estudo (Boyce & Neale, 2006). Pode também ser um meio de validar resultados de pesquisa ou, de explorar e explicar temas emergentes (Saunders, Lewis &

Thornhill, 2009). Quando presencial, corresponde ao encontro e interação de duas ou mais pessoas, com o propósito de uma recolher dados e informações sobre um determinado assunto ou fenómeno, comunicados pela outra, através de uma conversa que embora possa ser informal, deve ser profissional (Pinto, Campos & Siqueira, 2018).

Em relação a uma entrevista não estruturada, as semiestruturadas permitem uma maior flexibilidade para uma eventual reformulação de determinada questão ou de alteração da ordem das questões e um maior controlo do entrevistador em relação ao foco da pesquisa (Coutinho, 2011). Estando devidamente ajustadas os objetivos e questões de investigação, as entrevistas semiestruturadas contribuem para a criação de inferências sobre o fenómeno em estudo (Yin, 2005; Bardin, 2009; Coutinho, 2011) e são um instrumento fundamental em estudos de abordagem qualitativa sobre fenómenos contemporâneos (Stake, 2000; Denzin & Lincoln, 2000; 2017; Yin, 2005).

Uma entrevista, que deve ser iniciada com um bom enquadramento (Carmo & Ferreira, 1998) pode, quanto à condução ser direta ou face a face ou por videoconferência ou outros meios audiovisuais de suporte (Pinto, Campos & Siqueira, 2018). No que concerne à estrutura, pode ser não estruturada ou semiestruturada (Carmo & Ferreira, 1998; Pinto, Campos & Siqueira, 2018). Quando semiestruturada significa um determinado nível de formalidade e organização, suportado num guião construído antecipadamente, com os principais temas e questões correspondentes (embora com flexibilidade para introduzir perguntas adicionais durante a realização da entrevista), que exploram significados (motivações, atitudes e opiniões) que os participantes atribuem ao fenómeno em estudo (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). Porque os entrevistados, na entrevista semiestruturada, são direcionados para um percurso específico de resposta para os tópicos focais do estudo, definido pelo guião que a assiste, a sequência das perguntas do guião devem assentar, por um lado, nos pressupostos e teorias que enquadram a investigação e, por outro, nos fundamentos subjacentes à construção do próprio guião da entrevista (Pinto, Campos & Siqueira, 2018). Se não estruturada, dá abertura total ao entrevistado para comunicar livremente sobre o tema em estudo, sendo recomendada quando a informação existente é muito escassa ou inexistente (Pinto, Campos & Siqueira, 2018).

Para Gil (2010), as entrevistas podem incluir distintas tipologias de perguntas, abertas ou fechadas, sendo que, em qualquer dos casos, o entrevistado pode opinar sobre o tópico em estudo, de uma forma aberta ou mais predeterminada, mas sempre equivalente a uma conversa informal. Cabe ao entrevistador orientar e dirigir a conversa para o tema focal quando este extravasa o contexto pretendido. Com as entrevistas semiestruturadas, onde a questão já tem respostas pré-definidas, evitam-se dois tipos de risco, o da subjetividade inerente às entrevistas não estruturadas (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009) e o de impor respostas no processo de recolha dos dados (Patton, 1980). Para



Antunes (2013) importa clareza nas questões enunciadas de modo a dar coerência e direção à investigação e a manter o investigador focalizado, enquanto anota ou grava as respostas.

Quanto ao enquadramento da entrevista, patente no guião que a suporta, este deve conter a apresentação do investigador e do problema da investigação e a explicitação do papel que se espera do participante/entrevistado (Carmo & Ferreira, 1998). Explicar bem o propósito da investigação, nomeadamente, os objetivos e o pretendido com a entrevista, bem como o tempo estimado para a sua realização e as características das questões colocadas, iniciando de imediato a formulação da questão inicial, para incitar o entrevistado a comunicar e ganhar confiança, são elementos essenciais a esse enquadramento (Hague & Jackson, 1996).

Na presente investigação, para se obter informação primária com maior profundidade e detalhe, realizada *in loco*, na UNTL e de forma pessoal aos entrevistados, a opção foi a entrevista individual semiestruturada. Este tipo de abordagem qualitativa já foi utilizada em muitos estudos em GRH em IES (Mattheou & Saiti, 2005; Veer Ramjeawon & Rowley, 2017; Szelagowska-Rudzka, 2018; Kalokora & Lekule, 2019; Mohammed, Hafeez-Baig & Gururajan, 2019; Lazar, 2020), quer sobre a comunicação interna, (Djordjevic & Cotton, 2011; Min, 2017; Taberner, 2018; Biberhofer, Lintner, Bernhardt & Rieckmann, 2019), quer em estudos no âmbito do trabalho em equipa (Gast, Schildkamp & van der Veen, 2017; Blesia, Iek, Ratang & Hutajulu, 2021; Oosthuizen, Wilmshurst & Beatson, 2021).

#### Definição da População e Seleção da Amostra das Entrevistas

População é um conjunto de indivíduos ou objetos que apresentam uma ou mais características em comum. Esta pode ser finita ou infinita, dependendo do número de elementos que a compõem e pode ainda distinguir-se entre população objetivo e população inquirida. A população objetivo inclui a totalidade dos elementos que são alvo de um estudo. Sendo impossível conseguir uma população objetivo, a seleção pode recair numa parte ou amostra, denominada de população inquirida. A amostra é assim um segmento da população em estudo, recolhida com objetivos de se estimarem certas características da população ou se testarem hipóteses (Gil, 2010). Para este autor, existem dois tipos de amostragem: probabilística ou aleatória e, não probabilística ou não aleatória. No primeiro caso encontram-se as amostras obtidas de forma aleatória, isto é, assegurando que todo e qualquer elemento da população tem igual probabilidade de ser escolhido para a amostra. No tipo de amostragem não aleatória, a probabilidade de elemento específico pertencer à amostra não é igual à dos restantes elementos, podendo ser, ou não, representativa da população em estudo.

A seleção dos entrevistados é um processo importante pois dele depende a fiabilidade dos resultados (Yin, 2005). Na presente investigação, a população considerada é constituída pelos funcionários da

UNTL, considerando as suas principais atribuições, competências e também os seus diferentes interesses e motivações. A seleção dos entrevistados foi realizada usando um processo de amostragem não probabilística, de funcionários não docentes considerados nos grupos previstos no modelo de governação da UNTL, assim como outros, cujas funções exercidas na instituição os tornaram relevantes para estudar o fenómeno social da investigação.

Este processo de amostragem, embora com limitações associadas à impossibilidade de generalização dos resultados e conclusões à população (Creswell, 1994; Creswell, Hanson, Plano & Morales, 2007; Coutinho, 2011), é recomendado quando se pretende ter acesso rápido a grupos restritos que serão mais recetivos aos objetivos do estudo ou quando há limitações de tempo e de recursos (Marôco, 2018). Assim, a seleção dos indivíduos entrevistados foi baseada na técnica de amostragem não probabilística, uma técnica que permite ter acesso rápido ao grupo restrito dos funcionários da UNTL. A amostra foi constituída por dezanove funcionários não docentes, tendo estes elementos da população sido escolhidos de acordo com os critérios do investigador. A Tabela 3 apresenta a repartição da amostra do estudo pelas unidades orgânicas da UNTL.

**Tabela 3.** Repartição da Amostra dos Entrevistados na UNTL

Unidade Orgânica	Cargos   Funções dos Entrevistados	Nº e Identificação do Entrevistado
Reitoria	Reitor, Administrador Geral e Pró-Reitores (dos Assuntos Académicos, Estudantis, Aconselhamento, Cooperação, Administração, Plano e Finanças, de Planeamento e Desenvolvimento Institucional)	8 ENT 1 a ENT 8
Faculdades	Decanos das Faculdades de Agricultura, Direito, Economia e Gestão, Educação, Artes e Humanidades, Ciências Sociais, Medicina e Ciências da Saúde, Engenharia, Ciências e Tecnologia, Filosofia e Ciências Exatas.	9 ENT 9 a ENT 17
Centro de Linguística	Responsável do Instituto nacional de Linguística (INL)	1 ENT 18
Centro de Investigação	Responsável do Centro Nacional de Investigação Científica (CNIC)	1 ENT 19

Seguindo a indicação de Marchall (1996), de modo a garantir a fiabilidade dos resultados, foram incluídos na listagem de entrevistados, aqueles que permitem efetuar inferências válidas sobre a população. Assim, foram considerados, a Reitoria e Serviços da Reitoria que englobam os Pró-Reitores e o Administrador Geral, os Decanos de todas as Faculdades e, as unidades orgânicas ligadas à Linguística (INL) e à Investigação (CNIC). No total foram entrevistados 19 funcionários da UNTL. As entrevistas semiestruturadas foram, assim, orientadas para a amostra considerada na Tabela 3.

### Construção do Guião da Entrevista

O guião de suporte à entrevista foi elaborado com base em várias considerações, cientificamente justificadas, e ajustadas aos objetivos e problema-questões da investigação (Turner, 2010). As perguntas foram agrupadas de acordo com os conceitos fundamentais da investigação, nomeadamente, a formação e GRH e a comunicação interna. Pretendeu-se compreender junto dos distintos atores a forma como estes percebem e interpretam a UNTL e a sua envolvente em termos dos processos de formação do pessoal não docente e da comunicação interna e das formas de intervenção para melhoria do seu funcionamento e do trabalho em equipa. Isto é, os entrevistados foram encarados como fontes de informação relevantes (Yin, 2005), com a finalidade de se obter uma descrição abrangente e uma variedade de perspetivas sobre o fenómeno em estudo (Mckinnon,1998), aumentando a validade da pesquisa (Yin, 2005).

O pré-teste ao primeiro guião da entrevista, que ocorreu em dezembro de 2016, foi realizado com os três peritos apresentados na Tabela 4, aos quais foi mostrado o guião para validação e consequente aperfeiçoamento do mesmo. Decorrente deste processo e do apropriado conjunto de comentários, sugestões e observações feitas, foram eliminadas duas questões, alterada a ordenação de outra e ajustado o vocabulário e nomenclatura utilizados para maior clareza e a sua melhor compreensão. Ou seja, quase todas as apreciações foram consideradas válidas e incorporadas no instrumento final de recolha de dados, apresentado no Anexo 1, que funcionou como roteiro das entrevistas.

**Tabela 4.** Identificação dos Peritos do Pré-Teste do Guião da Entrevista

Identificação do Perito		Cargo   Função	Data da Realização do Pré-Teste
PE 1	Docente Universitário	Especialista em Educação   Especialista em Economia	15-12-2016 (90 minutos)
PE 2	Chefe de Serviço	Área Funcional de Contabilidade e Auditoria	17-12-2016 (50 minutos)
PE 2	Investigador	Especialista em Ciências Sociais	19-12-2016 (30 minutos)

As dimensões de investigação presentes no guião da entrevista e a sua correspondência aos objetivos específicos mostram-se na Tabela 5.

O guião da entrevista final, composto por 14 questões, enquadradas por 2 blocos temáticos ou Dimensões de Investigação, apresenta-se na Tabela 6.

**Tabela 5.** Dimensões de Investigação e Correspondência Com os Objetivos Específicos

Dimensões de Investigação	Correspondência com os Objetivos Específicos	Grupo Temático do Guião
Formação: Conceito estratégia; diagnóstico; planos e ações de formação.	Levantamento das atividades da política de formação da UNTL. Diagnóstico das práticas de comunicação interna da UNTL.	Q1 a Q7 (50 minutos)
Comunicação interna e formação para o desenvolvimento de competências para o trabalho em equipa	Compreender a relação entre a formação e a comunicação interna no âmbito da melhoria do funcionamento e do trabalho em equipa. Propor um modelo de intervenção que melhore o funcionamento e o trabalho em equipa na UNTL	Q8-Q14 (120 minutos)

**Tabela 6.** Guião da Entrevista

Blocos Temáticos	Sub Dimensões de Análise	Questões da Entrevista
Formação	Estratégia global de formação	<b>Q1:</b> Qual é Estratégia global de formação?
	Diagnóstico necessidades formação	<b>Q2:</b> Qual é diagnostica das necessidades de formação?
	Plano formação e execução do mesmo	<b>Q3:</b> Qual é Plano e execução do mesmo?
	Tipos e modalidades de formação	<b>Q4:</b> Qual é tipo e modalidades de formação: a) workshops? b) Nacional? internacional? áreas de formação? d) formação científica?
	Adequação às funções desempenhadas	<b>Q5:</b> Quais adequação da formação às funções desempenhadas?
	Financiamento da formação	<b>Q6:</b> Financiamento da formação?
	Avaliação da eficácia da formação.	<b>Q7:</b> Avaliação da eficácia da formação. Impacto da formação no saber fazer, saber estar, saber ser?
Comunicação interna	Avaliação geral da comunicação interna	<b>Q8:</b> Qual avaliação geral sobre a comunicação interna?
	Canais e meios de comunicação	<b>Q9:</b> Quais canais e meios de comunicação? a) com os membros da equipa (informal, formal, departamental, relações interpessoais)? b) com os superiores (informal, formal, departamental, relações interpessoais)? c) com outros gestores (informal, formal, departamental, relações interpessoais)
	Qualidade do sistema de comunicação interna	<b>Q10:</b> Que importância atribui à qualidade do sistema de comunicação interna para o desempenho das suas atividades?
	E que importância tem para si a comunicação informal e as boas relações interpessoais	<b>Q11:</b> E que importância tem para si a comunicação interna e as boas relações interpessoais?
	Possibilidade de colaboradores ministrarem ações de formação sobre comunicação interna	<b>Q12:</b> O que pensa sobre a possibilidade de alguns colaboradores se envolverem a ministrar ações de formação sobre comunicação interna, servindo como facilitadores perante os outros colegas?
	Opinião sobre a comunicação eficaz. Concordância com “A comunicação eficaz conduz a um maior nível de participação e envolvimento com as atividades da instituição”	<b>Q13:</b> Qual a relação da comunicação com as seguintes dimensões? a) Motivação e satisfação dos colaboradores? b) Conhecimento sobre informação relevante da UNTL (ex.: objetivos, missão e estratégia da instituição, sucessos e insucessos)? c) Participação e envolvimento nas atividades? d) Promoção do trabalho em equipa?
	Pontos Fortes e Fracos do sistema de comunicação interna	<b>Q14:</b> Em relação ao sistema de comunicação interna refira: a) Principais pontos fortes? b) Principais pontos fracos? c) Sugestões para a melhoria dos pontos fracos.

Como se pode verificar no Anexo 1, o guião final da entrevista ficou composto por um conjunto de questões tendo em vista obter respostas que permitissem apoiar a proposta de modelo de intervenção para melhoria do funcionamento e do trabalho em equipa na UNTL, tendo sido evitadas questões

diretas sobre este modelo. Com as entrevistas procurou-se fundamentalmente, obter informação primária, com profundidade e detalhe, sobre os processos de formação do pessoal não docente e da comunicação interna na UNTL. Também obter o conhecimento suficiente que possibilite dar um contributo na construção de um modelo de intervenção a implementar e efetuar o seu acompanhamento, para melhoria do funcionamento e do trabalho em equipa na instituição. Ou seja, contribuir para a construção de uma visão para a UNTL e de um modelo conceptual de intervenção que explore a sensibilidade dos entrevistados sobre as perspetivas a considerar e o seu conteúdo e sobre os principais eixos de orientação e de ação. Isto é, ajudar a alcançar os objetivos específicos da investigação.

### Realização das Entrevistas

Todas as entrevistas foram realizadas pela mesma pessoa, o investigador, entre 9 de janeiro de 2017 e 27 de março de 2017. Para agendamento das entrevistas, numa primeira fase, foram feitos contactos pessoais diretos e por telefone com os respetivos atores. Posteriormente, remeteu-se um e-mail para explicar o objetivo do estudo empírico e o(s) objetivo(s) da entrevista. Finalmente, foram agendadas as entrevistas por telefone e confirmadas via e-mail. Estas foram realizadas nas próprias instalações da UNTL e nas unidades orgânicas dos entrevistados, com garantia prévia de confidencialidade em relação à individualização da informação prestada. Antes das entrevistas decorreu uma conversa informal, de cerca de dez minutos, para saudação e apresentação do investigador (o entrevistador) e o projeto de investigação. Foram novamente identificados os objetivos do estudo empírico, o(s) objetivo(s) da entrevista e o enquadramento de cada entrevistado na investigação.

Antes de iniciar o processo de entrevistas na UNTL, foi realizado um pedido formal ao reitor para a realização da investigação, com apresentação dos objetivos, do planeamento e operacionalização das tarefas e dos contributos esperados da pesquisa. Após a autorização superior, procedeu-se ao contacto com os participantes, com o pedido de agendamento de entrevista sobretudo através de contacto direto pessoal, telefónico e por email. O pedido de agendamento da entrevista incluiu o agradecimento antecipado pela disponibilidade e participação no estudo e a afirmação da sua importância para a investigação, assim como o pedido de confirmação da data, hora e local para realização da entrevista e um pequeno texto ou explicação verbal sobre os objetivos da investigação, a duração prevista da entrevista, e a garantia de confidencialidade dos dados recolhidos por se tratar de um trabalho académico. Adicionalmente, solicitava-se autorização para gravar a sessão e procedia-se, de seguida à sua gravação, no caso de consentimento do entrevistado.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas na UNTL, entre os meses de Janeiro e Março de 2017, mais especificamente, entre 9 de janeiro e 27 de março. Tiveram uma duração unitária média de 46 minutos, com a mais curta a durar aproximadamente 30 minutos e a mais longa cerca de uma hora, e as que mereceram autorização prévia do entrevistado, foram registadas em suporte áudio e, posteriormente, transcritas para texto. No total foram recolhidos 19 testemunhos, dos quais 8 de membros dos órgãos de direção da UNTL, 9 de elementos das faculdades e dois, de centros de investigação. Dois documentos em formato *Word* foram criados, um para cada um dos entrevistados e, outro, apresentado no Anexo 2, agrupando as respostas dos entrevistados por questão, tarefa que facilitou o processo de codificação e análise qualitativa de conteúdo das entrevistas. Este processo englobou três etapas: a audição e transcrição das entrevistas previamente gravadas em áudio; a análise do seu conteúdo e obtenção da informação relevante na perspetiva de cada entrevistado; e o cruzamento da informação recolhida, entre si e com a obtida por os outros métodos.

#### 4.3.4 Tratamento e Análise dos Dados

Para Yin (2005) um ciclo completo de investigação engloba várias fases, desde o desenho da pesquisa inerente ao estudo de caso, até à seleção do(s) caso(s) e procedimentos de recolha de dados, sua análise e elaboração de relatórios.

Nos estudos de caso, especialmente ao nível do tratamento, análise e interpretação dos dados, seguiu-se as orientações de Franco e Ferreira (2007, p. 179) sobre a utilização de entrevistas com “*base no que os inquiridos disseram (interpretação de primeira ordem) e subsequente validação (interpretação de segunda ordem)*”. O relatório de resultados do processo é geralmente narrativo na sua natureza e consiste numa série de descrições ilustrativas dos aspetos-chave do caso (Hancock, Algozzine & Algozzine, 2006).

A análise dos dados obtidos na entrevista, foram apoiados pela técnica de análise qualitativa de conteúdo. Realizou-se uma categorização emergente dos dados, dado que esta resultou de uma classificação analógica e progressiva dos dados (Bardin, 2009) e uma análise dedutiva de conteúdo (Kyngäs & Vanhanen, 1999; Elo & Kyngäs, 2008). Utilizou-se o software QSR Internacional - Tutorial NVivo - versão 12. Este é um programa que permite um impacto sustentável sobre as formas de dados qualitativos utilizados e analisados, com a consequente simplificação de rotinas e procedimentos. Trata-se de um instrumento de suporte tecnológico, que facilita a sistematização e a velocidade no tratamento e análise dos dados recolhidos, permitindo a codificação das partes do texto relevantes, tendo em conta as dimensões e as questões da investigação, conforme o modelo conceptual de investigação proposto, relacionando as respostas com as dimensões e categorias em análise, sendo a

sua principal vantagem a rapidez e flexibilidade das disposições possíveis no momento do tratamento dos dados (Anderson & Kanuka, 2007; Flick, 2009; Lessard-Hébert, Boutin, & Goyette, 2013).

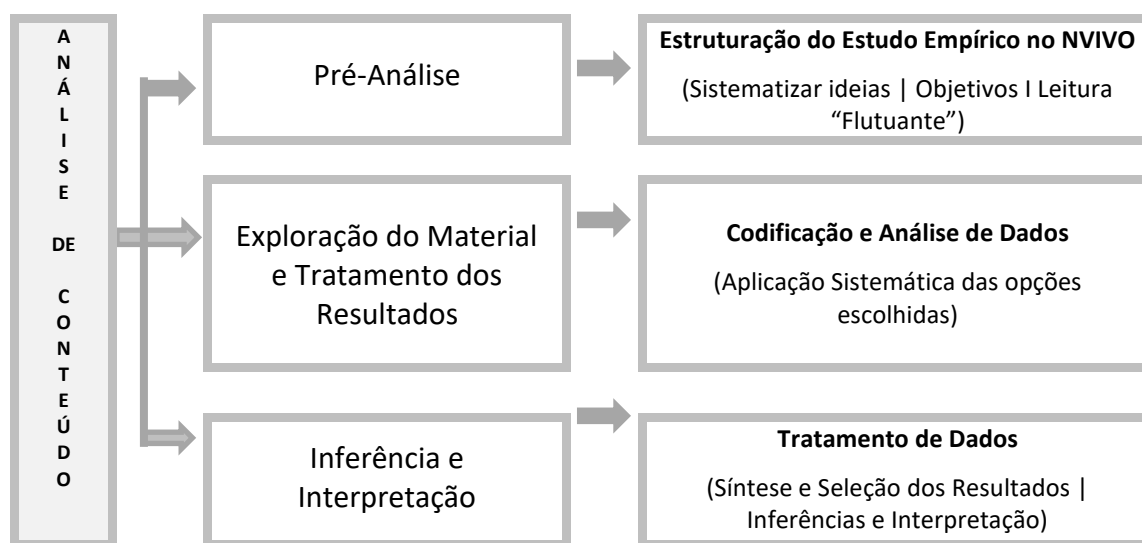
A análise de conteúdo, que enquanto método de investigação, é um meio sistemático e objetivo de descrever e quantificar fenômenos (Krippendorff, 1980; Downe-Wamboldt, 1992), tem vindo a ser muito usada em estudos organizacionais (Neundorf, 2002; Dellagnelo & Silva, 2005; Denzin & Lincoln, 2000, 2006; Shah & Corley, 2006; Elo & Kyngäs, 2008; Mozzato & Grzybovski, 2011; Rahman & Cachia, 2021; Baran & Zarzycki, 2021) e em IES (Mazurek, Korzynski, Gorska & Rahman, 2020; Wath, 2021). É uma técnica que exige do investigador disciplina, perseverança e rigor (Freitas, Cunha & Moscarola, 1997), tempo, paciência, intuição e criatividade, em particular, no que respeita à definição de categorias de análise (Mozzato & Grzybovski, 2011; Wath, 2021).

Em função do objetivo do estudo, a análise de conteúdo pode ser utilizada com dados qualitativos ou quantitativos e, em consequência, numa abordagem indutiva ou dedutiva (Elo & Kyngäs, 2008). Segundo os autores, enquanto a análise de conteúdo indutiva pode ser usada quando não existem estudos anteriores que tratem do fenómeno ou quando esse fenómeno estiver fragmentado, na abordagem dedutiva, deve usar-se para tratar uma teoria anterior numa situação diferente ou comparar categorias em diferentes períodos de tempo.

Entende-se por análise de conteúdo "*um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens*" (Bardin, 2009, p.447). Ou seja, é uma técnica de avaliação sistemática de um corpo de um texto ou de um material audiovisual, para encontrar e quantificar a ocorrência de palavras / frases / temas considerados 'chave' e que possibilitem uma comparação posterior.

É uma técnica que analisa o que é explícito no texto ou numa imagem para obtenção de indicadores que permitam fazer inferência, que é feita nas três etapas temporalmente sequenciais apresentadas na Figura 5: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados e, inferência e interpretação (Bardin, 2009). Tem a vantagem de permitir fornecer evidências para um fenómeno multifacetado e a desvantagem de poder estar relacionada a questões de pesquisa ambíguas ou muito extensas e também com uma interpretação excessiva por parte do investigador (Elo & Kyngäs, 2008). Embora com pequenas alterações no processo, também Flick (2009) propõe etapas idênticas para a análise qualitativa de conteúdo.

**Figura 5.** Etapas da Análise de Conteúdo



Fonte: Adaptado de Bardin (2009)

A etapa inicial, de pré-análise, diz respeito à preparação e ordenação da análise de conteúdo, de acordo com um esboço de trabalho pré-estabelecido, onde os procedimentos, embora possam ser flexíveis, devem ser definidos de forma clara. Corresponde à etapa de transcrição das entrevistas que, para garantir a validade e a fiabilidade dos resultados observados, deve cumprir as seguintes regras: i) exaustividade, esgotando a totalidade da comunicação sem omissões de nenhum tipo; ii) representatividade, ou seja a amostra deve ser representativa da população; iii) homogeneidade dos dados que devem ser todos sobre o mesmo tema/tópico, obtidos por técnicas iguais e recolhidos pelas mesma(s) pessoa(s); iv) pertinência, isto é, oriunda de documentos adaptados ao conteúdo e objetivo da pesquisa; e, v) exclusividade, o que significa que cada elemento só deve ser classificado numa única categoria.

A segunda fase, de exploração do material e tratamento dos resultados, sendo a mais longa e exaustiva é também a mais importante (Bardin, 2009). Engloba a codificação e agrupamento dos dados em unidades, ou seja: i) escolha das unidades de registo (conteúdo de base a considerar como unidade base da categorização e contagem frequencial); ii) escolha das regras de contagem; e, iii) seleção das categorias e, classificação e agregação das classes de categorias que englobam um grupo com elementos/caraterísticas comuns. De evidenciar que o propósito desta análise de dados é "*extrair sentido dos dados de texto e imagem*" (Creswell, Hanson, Plano e Morales, 2007, p.194).

O tratamento dos resultados, inferência e interpretação é a última etapa da análise de conteúdo e o momento da sua análise reflexiva, intuitiva e crítica. Nesta, os resultados devem ser comparados com a teoria utilizada, tornando-os significativos. A sua discussão, interpretação e compreensão também



deve ser considerada, assim como o modo como os resultados obtidos se relacionam com o conhecimento prévio acumulado.

Na presente investigação, os resultados em cada uma das dimensões consideradas foi obtido, analisando-se questão a questão, os textos das respetivas respostas dos diversos indivíduos entrevistados, e também nas notas da observação participante, fotografias e imagens e na análise de conteúdo das narrativas. Houve assim, uma completa incorporação das fontes básicas e primárias de informação. Toda a informação recolhida e passível de tratamento, foi codificada e aglutinada no processo de análise e interpretação. O objetivo foi o estreitamento da análise de molde à utilização de conceitos capazes de conduzir à clara obtenção de evidências. Segundo Yin (2005), mesmo não havendo representação de uma amostra de um determinado universo e não seja possível fazer generalizações estatística, é possível fazer generalizações analíticas, em resultado da reflexão dos fenómenos observados. Para tal, é muito importante obter confirmações dos dados obtidos para aumentar a credibilidade e a fiabilidade da metodologia, podendo recorrer-se a várias formas de triangulação: de fontes de dados, do próprio investigador, da teoria e da metodologia (Stake, 2010). Complementarmente, utilizou-se a aplicação informática de análise de dados qualitativos, o *software NVIVO 12* na qual se definiu o parágrafo como unidade de compreensão para codificar as unidades de registo correspondente ao segmento da mensagem considerada adequada em termos de dimensão para a compreensão do significado da unidade de registo. Deste modo, através dos parágrafos categorizados nas dimensões em estudo, conseguiu-se a evidência da posição de cada entrevistado em relação à problemática em estudo e ao contexto das questões colocadas.

Com a utilização da análise de conteúdo, pretendeu-se construir um modelo para descrever o fenómeno de forma conceitual e, face às questões-problema do presente estudo e atendendo ao tipo de entrevista usado, individual semiestruturada, na abordagem dedutiva de conteúdo para a organização e o tratamento de dados, uma vez que se pretende analisar a presença ou a ausência de uma ou de várias características do texto, tendo em vista a construção de um referencial-objeto de proposta de um modelo de intervenção para melhoria do funcionamento e do trabalho em equipa. Seguiu-se o sugerido por Bardin (2009), a referência mais citada em estudos qualitativos na área da Administração (Silva & Fossá, 2015).

#### 4.4. Síntese do Capítulo

O capítulo apresenta o quadro metodológico seguido na investigação, ajustado ao problema e questões e objetivos de investigação, explicitando a abordagem, a estratégia e o método utilizado, assim como, as técnicas e os instrumentos de recolha e tratamento da informação. Também refere a

população objeto de estudo e os procedimentos de seleção da amostra dos entrevistados.

O desenho da investigação, englobou várias etapas. A primeira focou-se na revisão de literatura sobre GRH, formação, comunicação interna e trabalho em equipa e a sua importância para o desempenho das IES (Capítulos 1, 2 e 3). O suporte destes três capítulos, assentou na recolha, tratamento e análise de informação secundária, obtida em publicações científicas, académicas e institucionais, de base qualitativa e quantitativa.

A segunda etapa (Capítulo 3) do enfoque metodológico da investigação, preliminar ao estudo de caso propriamente dito, define os principais métodos e técnicas seguidos, justificando a sua escolha, assim como os instrumentos de recolha de dados, que permitem alcançar os objetivos formulados. Para isso foram realizadas visitas, observações participantes *in loco*, narrativas de vida e dezanove entrevistas semiestruturadas individuais e em profundidade, com pré-teste ao guião, realizada pelo próprio investigador *in loco*, realizadas a igual número de atores da UNTL, empenhados e, de alguma forma envolvidos, na formação e comunicação interna e trabalho em equipa na UNTL. Ou seja, a metodologia selecionada, assume uma abordagem multi-método que articula a pesquisa qualitativa de natureza aplicada, descritiva e exploratória quanto aos objetivos e aos procedimentos utilizados e, a informação recolhida com distintos instrumentos, com a análise documental.

O estudo empírico de suporte ao estudo de caso termina com o tratamento qualitativo dos dados recolhidos e respetiva reflexão e interpretação e discussão de resultados e, com a proposta de um modelo de intervenção para a melhoria do funcionamento e comunicação interna da UNTL (Capítulo 4). Adicionalmente, são retiradas algumas importantes conclusões e implicações teóricas e práticas, identificadas limitações da investigação e, sugeridas pistas para pesquisas futuras decorrentes do presente estudo (Capítulo 5).

Como elementos originais na presente investigação, de mencionar o facto de ser pioneira em Timor-Leste e, em termos metodológicos, a possibilidade de aplicação dos conceitos e dos desenvolvimentos relativos à abordagem qualitativa e das perceções e visões obtidas dos entrevistados, para construir e propor um modelo de intervenção e melhoria do desempenho da UNTL.



## CAPÍTULO 5 – ESTUDO DE CASO NA UNTL

Este capítulo apresenta os resultados e análise desta investigação que refletem os dados recolhidos durante o estudo empírico realizado no âmbito do estudo de caso da UNTL, de modo a compreender a relação entre a formação e a comunicação interna no âmbito da melhoria do funcionamento e do trabalho em equipa e, a justificar o modelo de intervenção proposto no final do capítulo, para melhoria do desempenho e do trabalho em equipa na UNTL.

### 5.1. Caracterização da UNTL

#### 5.1.1. História da UNTL

A Universidade Nacional Timor-Lorosa'e [UNTL] foi fundada em 17 de novembro de 2000, sob os auspícios da UNTAET (*United Nations Transitional Administration In East Timor*), pela iniciativa de líderes sociais e pensadores, através da fusão de duas instituições académicas, Universitas Timor Timur [1986-1999] e a Politeknik Díli [1990-1999], para satisfazer as necessidades de Ensino Superior em Timor-Leste. Esta Universidade é uma das primeiras entidades governamentais a serem formadas imediatamente após o histórico referendo de 1999, embora sem um estatuto legal independente. Todos os anos, nesse mesmo dia, é celebrado o dia da universidade.

Foi em 2010 que a UNTL deixou de funcionar sob o controlo do Ministério da Educação e obteve maior autonomia com a promulgação do seu estatuto legal, documento esse que regulariza a sua ação, a fim de estimular a sua capacidade de operacionalização, ao identificar claramente a sua missão de ensino e investigação, definindo a estrutura orgânica, humana, económica e financeira. Até essa altura, o jovem País concentrava-se na Educação Primária Universal como sua prioridade imediata, em sincronia com os objetivos de desenvolvimento para o milénio, a que a Nação se dedicava.

No momento em que Timor-Leste caminhava rumo à consolidação, ao desenvolvimento económico e ao crescimento, a universidade precisou de estar à altura de apoiar este esforço, fornecendo jovens estudantes qualificados, com conhecimentos, orientados e aptos para o futuro, com vontade anímica de levar por diante o progresso nacional multifacetado e acelerado.

A UNTL, que iniciou a sua caminhada há mais de uma década, tem palmilhado um longo percurso ao estabelecer-se como uma instituição formativa, galgando patamares do desenvolvimento, produziu milhares de estudantes qualificados, estabeleceu novas faculdades e desenvolveu as existentes e centros de investigação. Os seus departamentos juntamente com outras infraestruturas de ação contam com um quadro de profissionais academicamente qualificados.

No ano de 2011 existiam mais de catorze instituições no sector do ensino superior, todas privadas, em contraste com as oito existentes hoje, e dessas apenas três as universidades, todas devidamente acreditadas, por um organismo nacional para a acreditação e avaliação dos estabelecimentos de ensino superior, a *Agência Nacional para a Avaliação e Acreditação Académica* (ANAAA) que inclui membros de equipas internacionais. Foi nesse processo de verificação de qualidade, com padrões predefinidos, que a UNTL obteve uma classificação de (77,8%) para a sua acreditação.

Mediante esta pontuação passou a conferir graduações em campos que vão da Agricultura à Filosofia, passando pela Educação, pelo Direito e pela Medicina, sem esquecer as Ciências Exatas e a Investigação Científica. Durante os cinco anos a que se refere este relatório, a UNTL soube que tinha de subir mais alto e, nessa órbita ascendente, consolidou a sua estabilidade em três vertentes fundamentais: ensino, aprendizagem e investigação, sabendo sempre que o que está feito só tem um mérito: o de melhorar. O verdadeiro desafio colocado à UNTL foi prestar provas. Assim, imediatamente após ter sido criada uma nova estrutura na direção, empenhou-se em desenvolver o seu Plano Estratégico (PE), plano de ação traçado até ao ano de 2020 que se constituiu como o mapa que guiou esta IES até ao ano considerado, durante cerca de cinco anos, as razões para tal, foram:

- primeiro porque nasceu de um processo completamente democrático de auscultação das necessidades de pessoas representativas do pessoal académico e administrativo da UNTL (seus estudantes, sociedade civil, criadores de políticas, empregadores e especialistas) que formaram uma equipa, grupo esse que por sua vez se dividiu por vários grupos de trabalho, estudando diversos níveis de implementação e que desenvolveu planos detalhados com objectivos, alvos e estratégias, para o intervalo de tempo de dez anos;

- Depois porque no PE, foram salvaguardados todos os documentos relevantes da Nação Timorense, tais como a Constituição de Timor-Leste, o Plano Estratégico de Desenvolvimento Nacional, todos os

estatutos legais sobre a Educação e Ensino Superior, processo de acreditação e outra legislação considerada de interesse na área de atuação desta universidade;

- Também porque plasma necessidades reais, e constitui um excelente guia a ter como base, para as melhores hipóteses de crescimento e progresso desta instituição;

- E, por último, porque teve como seu suporte o estatuto da UNTL que consagra uma autonomia financeira ampliada, uma nova estrutura de topo e uma nova administração, para o ensino superior em Timor Leste.

A Universidade Nacional de Timor Lorosa'e (UNTL) tem, até ao momento, as suas instalações divididas por três campus universitários: o campus CENTRAL situado, na cidade de Dili, o campus CAICOLI, também nesta cidade, e o campus HERA, situado a 11 km da cidade de Díli, em Hera. Esta dispersão é provisória e uma reorganização dependerá, em grande parte, da conclusão da futura Universidade, cuja início de construção das novas instalações foi 2016, sendo que, o plano de urbanização do Sector 1 e os planos de arquitetura das futuras instalações da Faculdade de Agricultura e Faculdade de Engenharia, Ciências e Tecnologias na Cidade Universitária de Hera, já se encontram concluídos.

### *5.1.2. Visão, Missão e Valores*

A Visão da UNTL é ser um Centro de Excelência para o Ensino Superior e Pesquisa Científica em Timor-Leste. Enquanto Instituição de Ensino Superior do Estado, a UNTL compromete-se a:

- a. Formar e graduar os seus estudantes com elevado nível intelectual, predispostos à pesquisa e à busca científica;
- b. Munir os formandos de valores humanos fecundos à consciência nacional, dotando-os do sentido de serviço a favor do bem-estar e prosperidade dos cidadãos;
- c. Promover a compreensão, harmonia e solidariedade entre culturas e povos.

A missão da UNTL é um centro de criação, difusão e promoção da cultura, ciência e tecnologia, articulando o estudo e a investigação, de modo a potenciar o desenvolvimento humano, como fator estratégico do desenvolvimento sustentável de Timor-Leste. A UNTL prossegue, entre outros, os seguintes fins:

- a. Promover o ensino de excelência, através de programas académicos competitivos a nível nacional e internacional;
- b. Fomentar a preservação, o desenvolvimento e articulação da identidade e dos valores timorenses mediante a promoção da sua história, cultura e línguas;
- c. Fomentar atividades de investigação que visem contribuir, de forma criadora, para o desenvolvimento de Timor-Leste;

- d. Promover uma base alargada de participação interinstitucional, voltada para a integração das diferentes culturas científicas, com vista à criação de sinergias inovadoras para o ensino e a investigação;
- e. Prestar serviços de qualidade e diversificados à comunidade, capazes de contribuir de forma relevante para o desenvolvimento social e para a qualificação dos recursos humanos;
- f. Contribuir para o desenvolvimento da cooperação internacional e para a aproximação entre os povos, designadamente nos domínios da educação e do conhecimento, da ciência e da tecnologia.

As Metas, definidas até **ao momento são**: i) Transformar a UNTL numa instituição de renome, ao nível dos padrões internacionais, ii) Garantir uma Educação, Investigação e Serviços de Extensão de qualidade a todos os estudantes da UNTL; iii) Promover o bem-estar geral dos estudantes fisicamente, intelectualmente e psicologicamente; iv) Criar e melhorar Centros de Excelência com um foco Nacional e Internacional; e v) Garantir uma Administração transparente e responsabilizável, para elevar a UNTL a níveis mais altos.

Quanto aos Valores, a UNTL defende os seguintes valores:

- a. Excelência – cada membro de cada parte da Universidade irá empenhar-se pela excelência, fazer o seu melhor, e desenvolver as melhores competências para alcançar e ultrapassar padrões de classe mundial.
- b. Criatividade e Inovação – Explorar constantemente novos métodos e tecnologias para difundir conhecimento e serviços. A UNTL irá encorajar a investigação e a pesquisa a todos os níveis.
- c. Transformação e Aprendizagem contínua – o crescimento e a mudança são inerentes a todos os organismos e sistemas, e a aprendizagem contínua reflete esta realidade em todos os aspetos.
- d. Liderança – a liderança da UNTL é estabelecida por cada membro, através de ações dignas e respeitáveis, desejadas nessa área de atividade.
- e. Colaboração – trabalhar de forma integrada, para alcançar o bem comum da Instituição, ultrapassando as ambições pessoais de seus membros e apoiando-se mutuamente na defesa das virtudes da Universidade.
- f. Transparência e Responsabilização – Agir de forma dedicada à transparência e à responsabilização pelos atos, por forma a defender os interesses do universo académico e da população de Timor-Leste.

### 5.1.3. Estrutura Organizacional

#### Administrativa e Orgânica

Para coordenação interna das atividades, a reitoria adaptou um modelo de cariz matricial previsto no estatuto, como se pode ver no organograma da estrutura organizativa da UNTL, na página anterior, e que se traduziu na permanente interação entre as unidades que a constituem, com os serviços e demais estruturas, privilegiando um trabalho flexível e interdisciplinar, numa organização e numa gestão que atuou por objetivos e atividades. Esta estrutura sofreu algumas alterações que se acharam vantajosas para o bom funcionamento e competência institucional até atingir a matriz organizacional apresentada. São órgãos de governação da UNTL: a) Conselho Geral, b) Reitor, c) Conselho de Gestão, d) Conselho Disciplinar – os enquadramentos legais já estão definidos, em fase de instalação. Quanto a órgãos consultivos da UNTL, cada um deles referente a campos específicos são: a) Senado Académico, b) Conselho Cultural, e, c) Provedor do Estudante.

No topo, a UNTL é governada pelo **CONSELHO GERAL**, estatutariamente o órgão deliberativo máximo da universidade, encabeçado pelo **cônsul geral**, a quem o **reitor** reporta. O Conselho Geral integra os seguintes membros de acordo com o nº 3 do seu Art.º19 constituído por:

- a) O membro do Governo responsável pelo ensino superior, ou seu legítimo representante;
- b) O membro do Governo responsável pelas finanças do Estado, ou seu legítimo representante, sem direito a voto;
- c) Um membro do Governo a nomear pelo Conselho de Ministros, ou seu legítimo representante, sem direito a voto;
- d) O Reitor da UNTL;
- e) Um Professor ou Investigador com Grau de Doutoramento, representante de cada uma das oito Faculdades da Universidade;
- f) O dirigente da entidade representativa dos estudantes;
- g) Três personalidades de reconhecido mérito, sem vínculo à UNTL, como tal reconhecidas nos meios religiosos, do sector privado e de ordens profissionais.

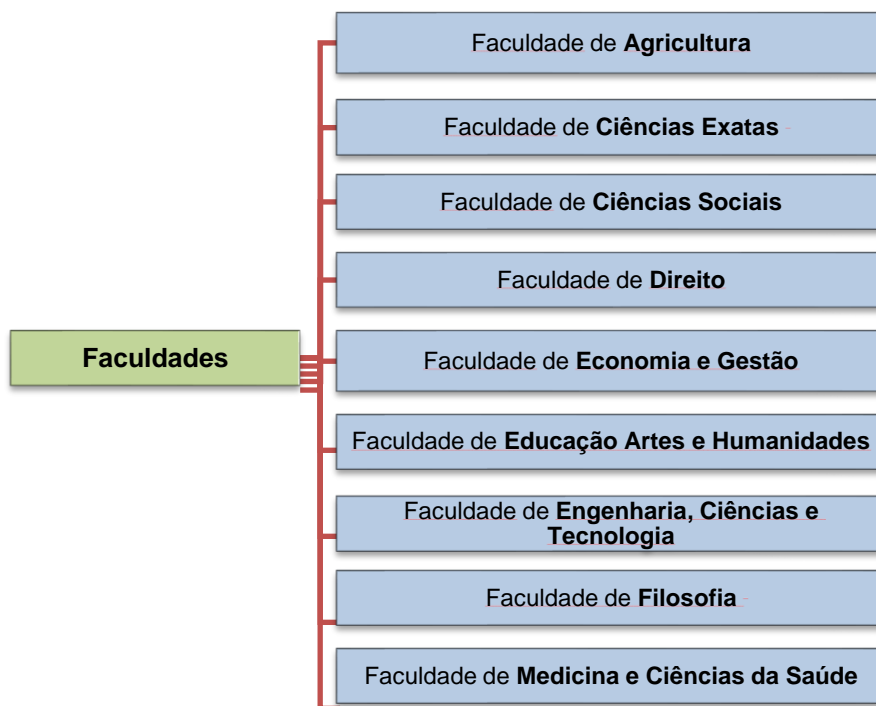
Dentro da UNTL, o **REITOR** dirige a universidade e é assistido na sua função, em diferentes atividades, para diferentes assuntos, por **vice-reitor**, **pró-reitorias** pela **administração geral** cujo **administrador geral** é o responsável por todos os assuntos da administração. Durante esta administração o reitor foi assistido pelo Vice-Reitor dos Assuntos de Pós-Graduação e Pesquisa e pelos seguintes Pró-Reitores: Assuntos da Administração, Planeamento e Finanças; Assuntos de Provedor e Aconselhamento; Assuntos Académicos; Assuntos Estudantis; Assuntos de Cooperação; e, Assuntos de Planeamento e Desenvolvimento Institucional.

A estrutura orgânica da universidade compreende: a) as unidades orgânicas de ensino e investigação – *Faculdades*; b) as unidades transversais de ensino e investigação – *Centros/Institutos de Investigação, Bibliotecas, Laboratórios*; e, c) os serviços e outras unidades executivas.

A ala académica tem, portanto, as *faculdades* encabeçadas pelo *Decano* que por sua vez é assistido por *Vice-Decanos*. O reitor, o pró-reitor para os Assuntos da Administração, Planeamento e Finanças, os decanos das faculdades e dos centros de investigação e o administrador-geral constituem o *Conselho de Gestão*, órgão de governação da UNTL que governa vários departamentos, os serviços financeiros, serviços técnicos e de manutenção desta universidade e que é presidido pelo Reitor.

As faculdades constituem as unidades orgânicas de ensino e investigação da UNTL, com cursos para graduados, cursos de pós-graduação, e centros de estudos, mais as bibliotecas, laboratórios, recursos de apoio e sistemas informáticos (IT), assim como outros serviços de apoio à atividade académica que formam importantes unidades transversais de apoio, ensino e investigação, áreas que abordaremos mais à frente, neste relatório. Atualmente, a UNTL é constituída por nove (9) faculdades e trinta e oito (38) departamentos, oito (8) centros de investigação e várias secções autónomas que interagem consoante os cursos que integram e as áreas de investigação que partilham (Figura 6). O organograma da UNTL apresenta-se na Figura 7.

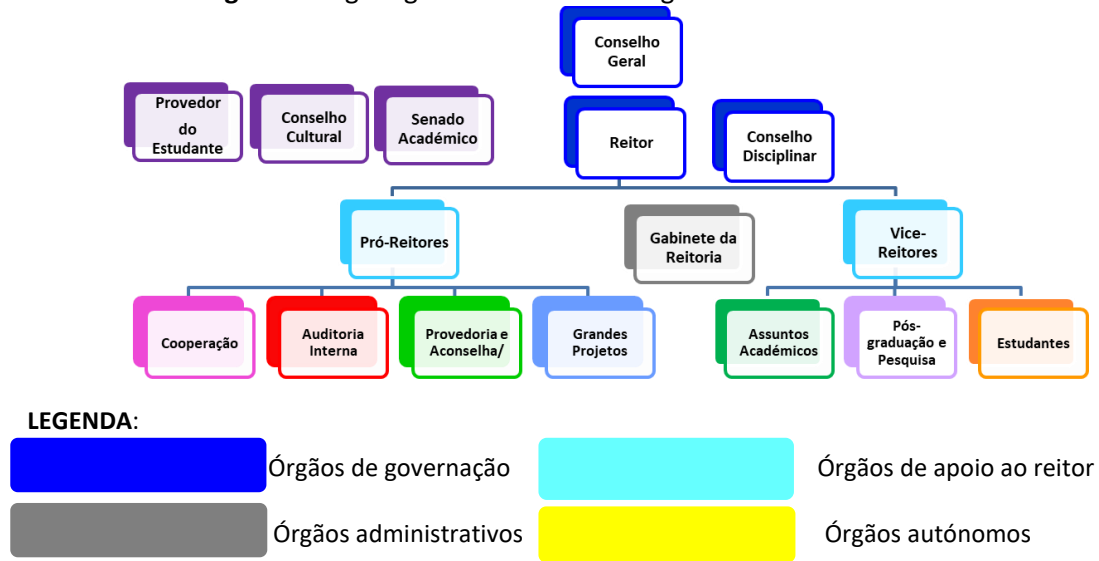
**Figura 6. Faculdades da UNTL**



Fonte: Reitoria da UNTL (2020)

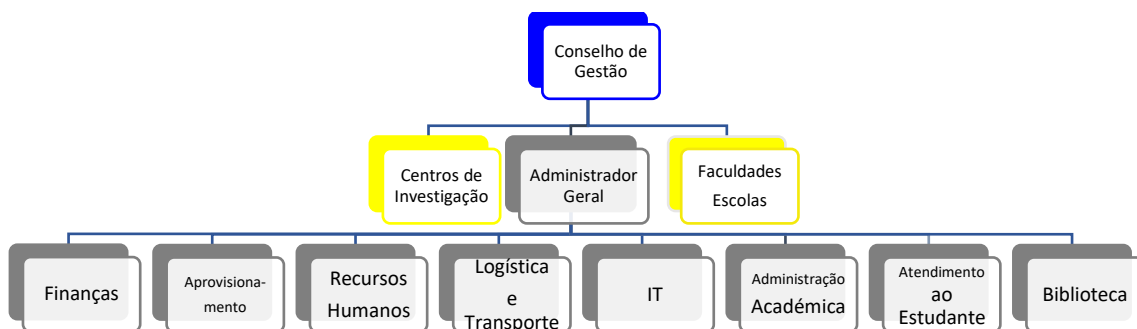


**Figura 7. Organograma e Estrutura Organizacional da UNTL**



Fonte: Reitoria da UNTL (2020)

**Figura 8. Organograma da Estrutura Organizacional da UNTL**



Fonte: Reitoria da UNTL (2020)

O programa de pós-graduação, concebido pela UNTL para desenvolver os recursos humanos de docentes e não docentes, engloba vários programas de cooperação assinados com universidades parceiras. O objetivo é o de estabelecer parcerias académicas e de formação, científicas e culturais com outras IES. No entanto, a UNTL e o seu corpo docente mantêm o controlo total das ações destes contratos, existindo memorandos de entendimento sobre a formação docente e não docente a ministrar, dentro da estrutura existente, e pela qualidade dos programas oferecidos.

De acordo com os artigos 10 e 11 dos Estatutos, existem duas estruturas em cada faculdade, responsáveis pela qualidade dos cursos e programas de formação oferecidos, o "Conselho Pedagógico e o Conselho Científico / Conselho de Formação". Os programas de formação oferecidos pela UNTL, para docentes e não-docentes para melhoria da qualidade do trabalho académico dos serviços podem ser vistos na Tabela 7.

**Tabela 7.** Formação do Pessoal Docente e Não Docente da UNTL

UNIDADE ACTIVA (UNTL)	INSTITUIÇÃO DE ARTICULAÇÃO
Faculdade de Direito	Universidade de Coimbra
Departamento de Comércio e Turismo	Kristen Satya Wacana University (UKSW)
Escola Superior de Enfermagem	Escola Superior de Saúde da Cruz Vermelha
Departamento de Língua Inglesa	AusAid / IALF (English Language Centre)
Departamento de Língua Portuguesa	Camões I.P. (Instituto da Língua Portuguesa)
Escola Superior de Medicina	Escuela Latinoamericana de Medicina (ELAM)
Escola Superior de Técnicas de Saúde	ForSa – Fundação Calouste Gulbenkian
Faculdade de Engenharia, Ciências E Tecnologia	Japan International Cooperation Agency (JICA)

Fonte: Reitoria da UNTL (2020)

Face à sua missão, para desenvolver capacidades a uma administração transparente, com boas práticas de governação, a UNTL organizou, sob responsabilidade do vice-reitor para os assuntos académicos e das faculdades e a contribuição de universidades estrangeiras, vários workshops, entre 2017 e 2019, para discussão e preparação da operacionalização do novo curriculum. Englobaram cursos intensivos de desenvolvimento de competências linguísticas (português e outras), de todos os funcionários.

A instituição tem diversificado a oferta de programas e modalidades de pós-graduação, e consolidado as formações do 2º ciclo (mestrado) e de especialização, com parcerias estratégicas com docentes e não docentes das universidades parceiras. O *Gabinete para os Assuntos da Cooperação* (GAC), centraliza a gestão dos esforços de cooperação, num total de 160 acordos institucionais, de âmbito académico, científico e cultural, que direta ou indiretamente influenciam o ensino. A UNTL executa não somente a cooperação com instituições de ensino superior nacionais e estrangeiras, mas também, com outras organizações sociais. A Figura 9 ilustra os acordos de cooperação a nível internacional.

No GAC, existe o Núcleo de Cooperação Nacional e Internacional (NCNI) que atua em dois sectores: 1) Parcerias e Programas Estratégicos; e, 2) Projetos Externos, Acordos e Redes, que é coadjuvado pelo subsector Mobilidade *Incoming (IN)* e *Outgoing (Out)*, responsável por definir, implementar e monitorizar os distintos programas de intercâmbio internacional, da identificação de oportunidades à efetiva implementação das mobilidades e da atribuição de bolsas de estudo. Neste âmbito foram elaborados e distribuídos dois guias, um Guia de Mobilidade In, com informações úteis que ajudam os que se preparam para um período de atividade com a UNTL e um outro, o Guia do Bolseiro da UNTL (Mobilidade *Out*), para agilizar e regularizar as relações entre os bolseiros no exterior e a UNTL.

**Figura 9.** Países com Acordos de Cooperação com a UNTL em 2020

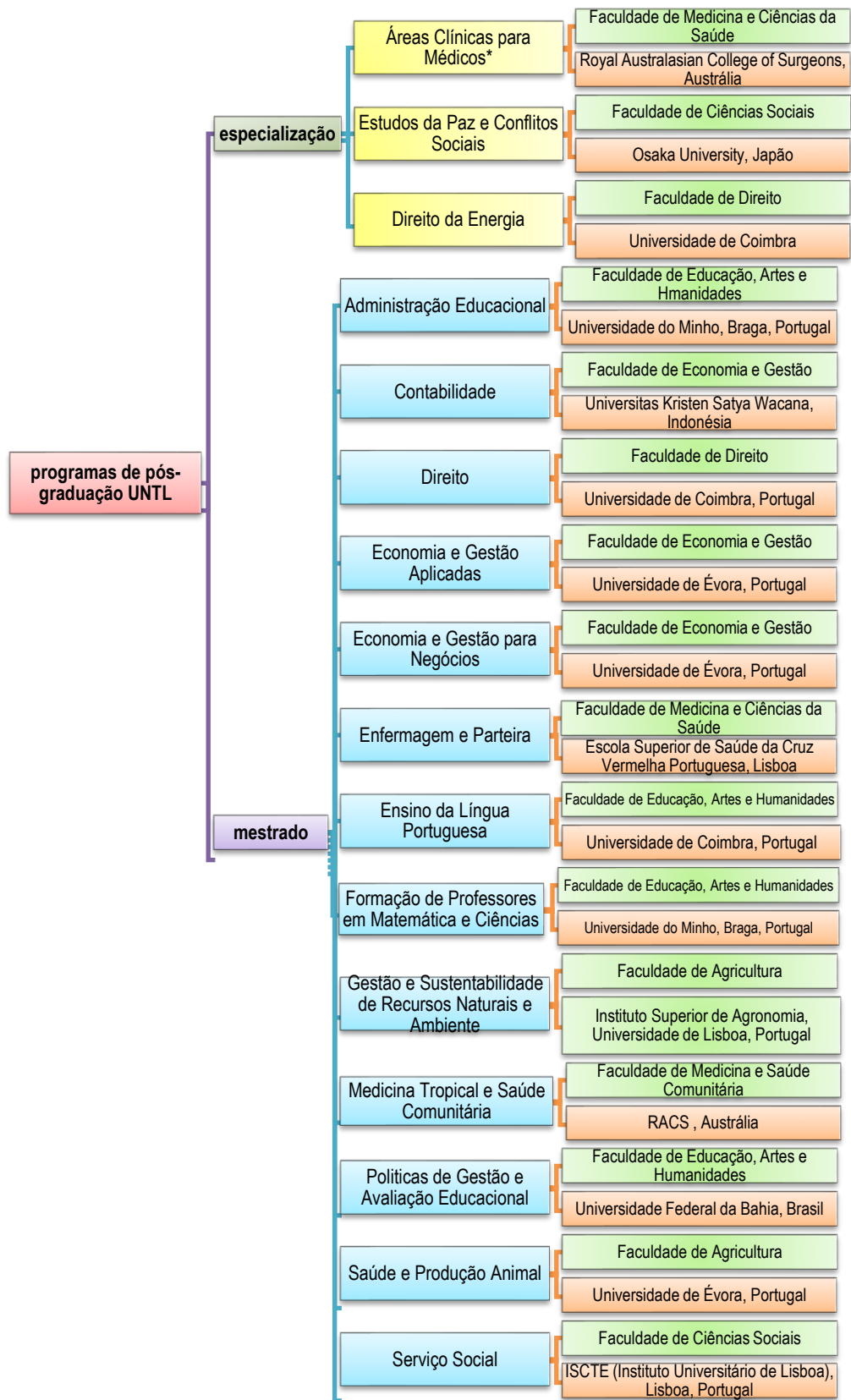


Fonte: Reitoria da UNTL (2020)

Os programas protocolares assinados, ao longo destes anos, os quais incluíram a participação em programas de financiamento internacional, como o Erasmus Mundos (6 projetos) e o Intra-ACP (5 projetos), ambos financiados pela União Europeia, visaram: i) a formação dos recursos humanos da UNTL (funcionários docentes e não docentes); ii) o desenvolvimento institucional; iii) a investigação científica e todos os processos associados; iv) o desenvolvimento dos processos de ensino-aprendizagem e da formação pedagógica e didática ao nível do ensino; v) o intercâmbio académico e o intercâmbio de estudantes ente faculdades; vi) o desenvolvimento de cooperação técnica e tecnológica; e, vii) a cooperação em trabalhos de ensino e investigação nas áreas específicas de cada faculdade.

Ao nível da formação, foram 3 (três) os cursos de especialização do pessoal não docente voltados ao campo da administração financeira e contabilidade. Para os docentes os cursos ministrados totalizaram treze (13). Quanto aos programas de mestrado lecionados, podem ser vistos na Figura 10.

**Figura 10.** Programas de Pós-Graduação na UNTL

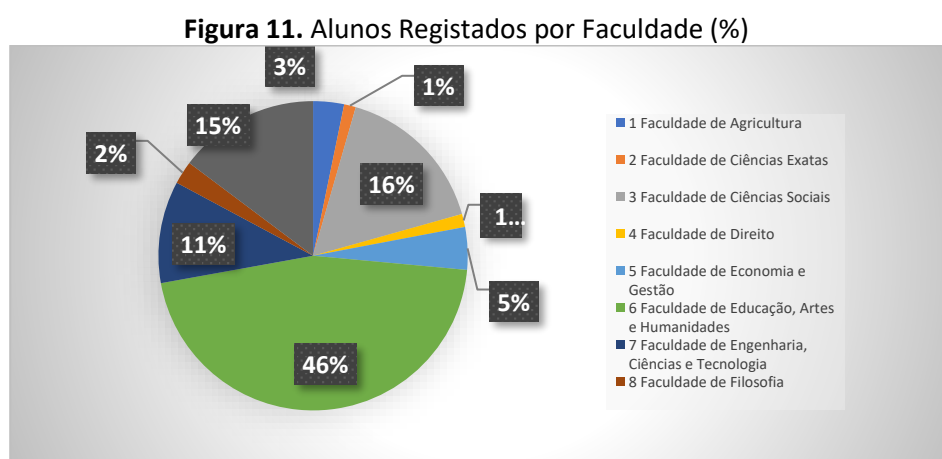


Fonte: Reitoria da UNTL (2020)

#### 5.1.4. Alunos e Graduados

A opção tomada pela UNTL desde 2011, por uma política de expansão e a abertura de novos cursos ampliou a oferta de cursos de licenciatura e de bacharelato, sendo demonstrativa da dinâmica formativa da UNTL. A Figura 11 apresenta o número de alunos ativos por faculdade em 2019 na UNTL no total de 45 870 alunos registados. Essas faculdades incluem:

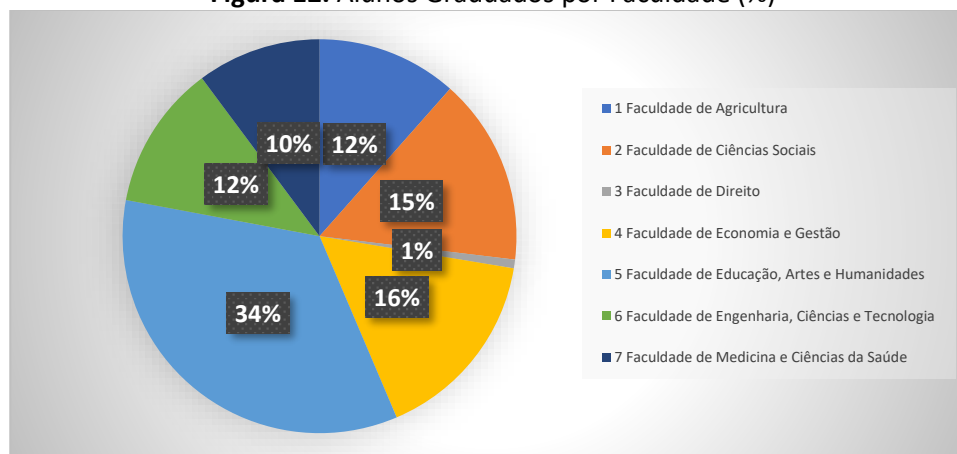
Estas faculdades incluem: Faculdade de Agricultura (1480 alunos ou 3%), Faculdade de Ciências Exatas (564 alunos ou 1%), Faculdade de Ciências Sociais (7426 Alunos ou 16%), Faculdade de Direito (628 alunos ou 1%), Faculdade de Economia e Gestão (2040 alunos ou 5%), Faculdade de Educação, Artes e Humanidades (20963 alunos ou 46%), Faculdade de Engenharia, Ciências e Tecnologia (4891 alunos ou 11%), Faculdade de Filosofia (118 alunos ou 2%), Faculdade de Medicina e Ciências da Saúde (6770 alunos ou 15%).



Fonte: Reitoria da UNTL (2020)

Desde 2003, a UNTL graduou 45,870 estudantes, abrangendo ambos os níveis de licenciatura e de bacharelato. Incluídos nestes números de graduação estão os primeiros estudantes cuja formação se fez com a cooperação Portuguesa, nos variados cursos sob a tutela do instituto Camões (Licenciatura em língua Portuguesa e Cultura Lusófonas) e a Fundação das Universidades Portuguesas (FUP – Licenciaturas e bacharelatos). A Figura 12 sintetiza o número de graduados pela UNTL até 2019, por faculdade. Essas faculdades incluem, a Faculdade de Agricultura (1756 alunos ou 12%), Faculdade de Ciências Sociais (2338 Alunos ou 15%), Faculdade de Direito (109 alunos ou 1%), Faculdade de Economia e Gestão (2432 alunos ou 16%), Faculdade de Educação, Artes e Humanidades (5228 alunos ou 34%), Faculdade de Engenharia, Ciências e Tecnologia (1807 alunos ou 12%), Faculdade de Medicina e Ciências da Saúde (1550 alunos ou 10%). Com exceção Faculdade de direito e da Faculdade de Ciências Exatas, onde de 2003 a 2019 não houve alunos finalistas.

**Figura 12. Alunos Graduados por Faculdade (%)**

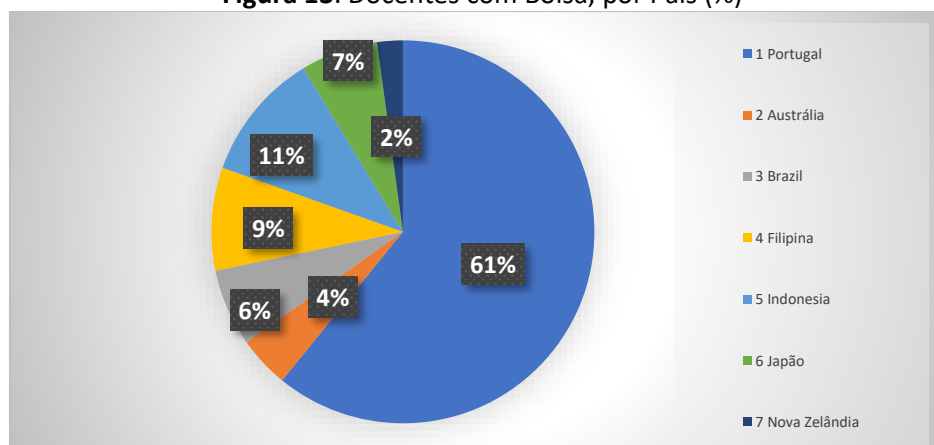


Fonte: Reitoria da UNTL (2020)

### 5.1.5. Funcionários Docentes

Dados obtidos no departamento de Recursos Humanos da UNTL, em 2020, mostram que do total de funcionários docentes da UNTL, 93 receberam bolsas para progressão na carreira para Portugal, Brasil, Filipinas, Indonésia, Japão, Austrália, Nova Zelândia. O número total de bolsas de mestrado para Portugal foi de 28 e de doutoramento foi 40, o que representa 67% do total de bolsеiros (48 pessoas). Para além de Portugal, a repartição das bolsas, por país, englobou 2 bolsas de mestrado na Austrália (5%), 3 no Brasil (7%), 6 para as Filipinas (9%), das quais 4 na categoria de mestrado e 2 na de doutoramento, 6 bolsas de doutoramento para a Indonésia (5%), 2 de mestrado e 3 de doutoramento para o Japão (5%) e, 1 de mestrado na Nova Zelândia (2%). Estes elementos podem visualizar-se na Figura 13, onde consta a repartição por país dos docentes com bolsa de estudo em 2020 e, na Figura 14, que ilustra a distribuição espacial desses mesmos docentes bolsеiros da UNTL, no mapa mundial.

**Figura 13. Docentes com Bolsa, por País (%)**



Fonte: Reitoria da UNTL (2020)

**Figura 14.** Distribuição Espacial dos Docentes Bolseiros no Mapa Mundial

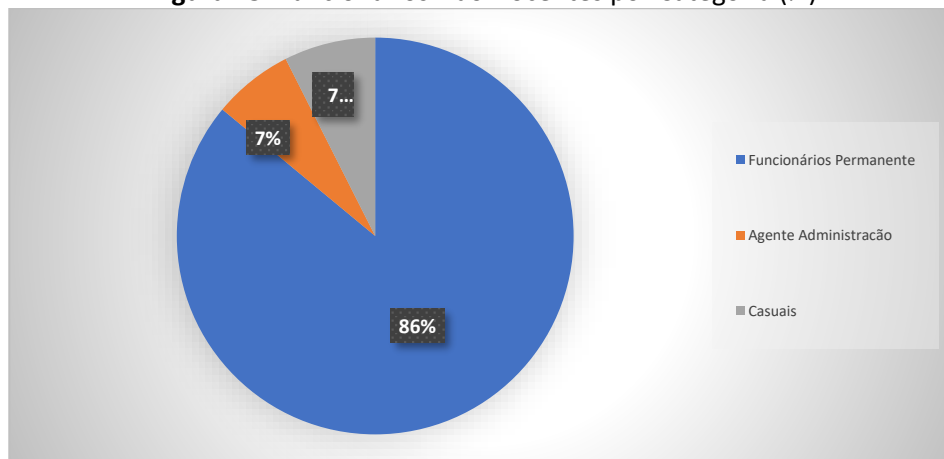


Fonte: Reitoria da UNTL (2020)

#### 5.1.6. Funcionários Não Docentes

A UNTL possui 443 funcionários não docentes, dos quais 381 são permanentes (86%) e os restantes são casuais (Figura 15). Dos funcionários efetivos, distribuídos maioritariamente pelo sexo masculino (251 ou 66%), representando o sexo feminino 130 (34%), os da categoria de agente administrativo ou da administração correspondem a 7% (29 pessoas), dos quais 18 homens e 11 mulheres. Quanto aos empregados temporários ou casuais, também na proporção de 7% (33 pessoas), 22 são homens e 11 mulheres.

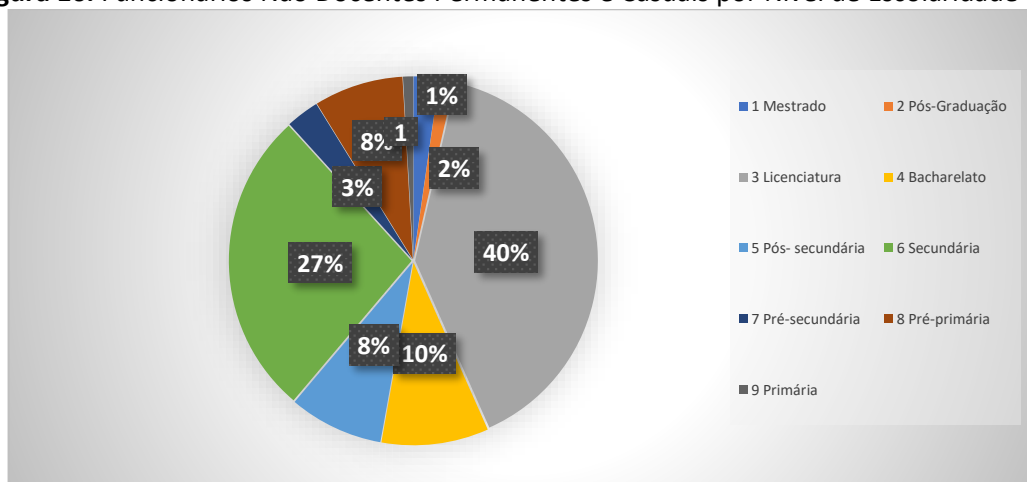
**Figura 15.** Funcionários Não Docentes por Categoria (%)



Fonte: Reitoria da UNTL (2020)

Segundo a informação da reitoria da UNTL, proporcionada pela direção de recursos humanos, a repartição dos 443 funcionários não docentes, pelo nível de escolaridade (Figura 16) é o seguinte: i) mestrado: 10 pessoas (2%); ii) Pós-graduação: 6 pessoas (1%); iii) Licenciatura: 176 pessoas (40%); iv) Bacharelato: 42 pessoas (10%); v) Pós-secundária: 37 pessoas (8%); vi) Secundário: 120 pessoas (27%); vii) Pré-Secundário: 13 pessoas (3%); viii) Pré-primário: 35 pessoas (8%); e, ix) Primária: 4 pessoas (1%). Assim, o nível de escolaridade mais elevado para o pessoal administrativo da UNTL é a Licenciatura (40%) a que se segue, por ordem decrescente de importância, o ensino secundário (27) bacharelato (10%), ensino Pós-secundário e Primário (8%), Pré-secundário (3%), Mestrado (2%) e, pós-graduado e ensino primário (1%). De acordo com informações da direção de recursos humanos da UNTL, tem havido um aumento da escolaridade, principalmente na licenciatura, na medida em que, no apuramento anterior a este feito pela UNTL (em 2017) existiam apenas 147 pessoas com licenciatura. Esta situação ilustra o resultado da estratégia seguida pela UNTL para melhorar a qualidade do trabalho, proporcionando oportunidades para os colaboradores não docentes ingressarem na UNTL e participarem na formação ao nível universitário, obtendo a licenciatura.

**Figura 16.** Funcionários Não Docentes Permanentes e Casuais por Nível de Escolaridade (%)

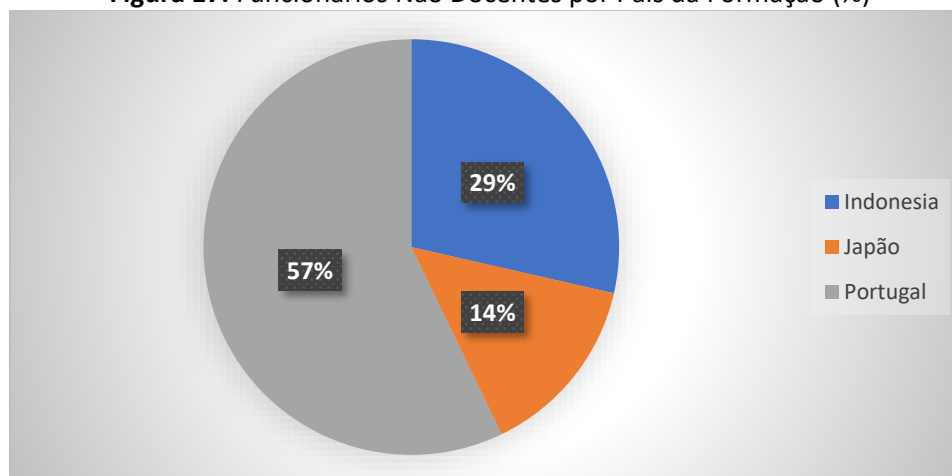


Fonte: Reitoria da UNTL (2020)

Segundo a mesma fonte, entre 2015 a 2017, foram 7 os funcionários não docentes em formação no estrangeiro, repartidos por quatro países, como se pode ver na Figura 17: Indonésia com 2 pessoas (29%), Japão com 1 pessoa (14%) e Portugal com 4 pessoas (57). Em 2018 a 2020, devido a dificuldades orçamentais da UNTL, a instituição não disponibilizou programas de *Mobilidade Out* para formação de funcionários não docentes.



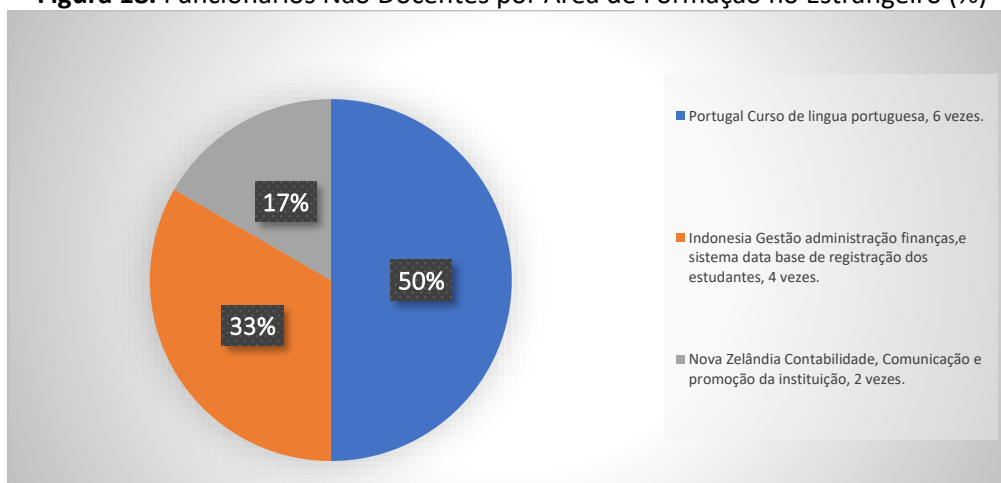
**Figura 17.** Funcionários Não Docentes por País da Formação (%)



Fonte: Reitoria da UNTL (2020)

Com base nos dados da Direção de Recursos Humanos da UNTL, a área prioritizada na formação dos não docentes é a da língua portuguesa, seguida, por ordem decrescente de importância, das áreas de gestão e administração financeira, sistemas de bases de dados e registo de alunos (Figura 18). Existem outras áreas, como comunicação e promoção institucional, mas de reduzida relevância. A frequência com que a formação foi realizada é muito limitada devido a insuficientes disponibilidades financeiras. Os países que frequentemente oferecem formação são Portugal, nomeadamente por 6 vezes (50%), a Indonésia por 4 vezes (33%) e, a Nova Zelândia por 2 vezes (17%). Desta situação pode retirar-se que não tem havido um planeamento adequado, no que se refere ao apoio ao pessoal não docente na melhoria da qualidade do trabalho do pessoal não docente e no desempenho da instituição ao nível da prestação dos serviços públicos.

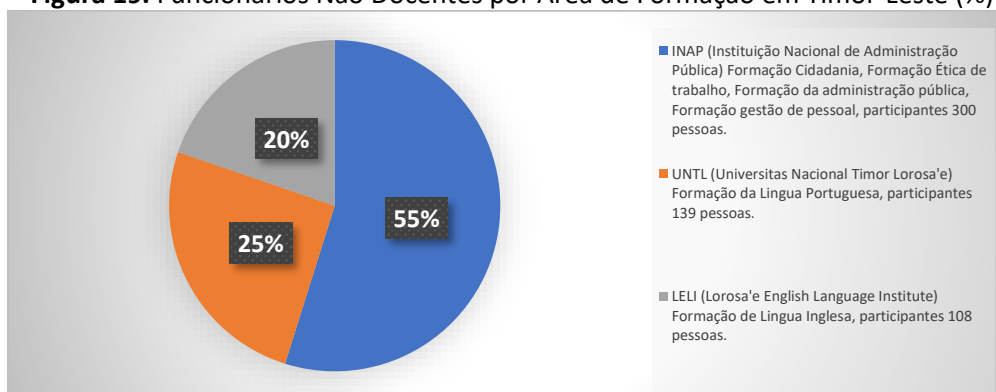
**Figura 18.** Funcionários Não Docentes por Área de Formação no Estrangeiro (%)



Fonte: Reitoria da UNTL (2020)

No que respeita à formação realizada em Timor-Leste, segundo a UNTL, esta teve muitos participantes, num número de 300, ou seja 55% do total de funcionários não docentes. A Figura 19 mostra que as áreas de concentração dessa formação de pessoal não docente ao nível nacional, foram a administração geral, cidadania, ética de trabalho e gestão de pessoas. As instituições responsáveis pela formação foram o INAP (instituição nacional de administração pública), nos conteúdos relacionados à administração e, a UNTL, na Língua Portuguesa, com um total de 139 participantes (25% do total). A razão desta formação ser realizada na UNTL, tem a ver com o facto de a instituição ter um centro de língua portuguesa e laboratórios de línguas suficientemente completos, que podia apoiar a formação. Quanto à formação em língua inglesa, foi sempre realizada no LELI (*Lorosa'e English Language Institute*), um instituto fundado pela Austrália que tem colaborado frequentemente com a UNTL na formação linguística de inglês de funcionários, docentes e não docentes. Nesta formação participaram um total de 108 funcionários não docentes (20% do total). O Instituto LELI, para além de ter um laboratório de língua inglesa bastante bom, no final da formação emite e entrega sempre um certificado aos participantes, como comprovativo da formação realizada.

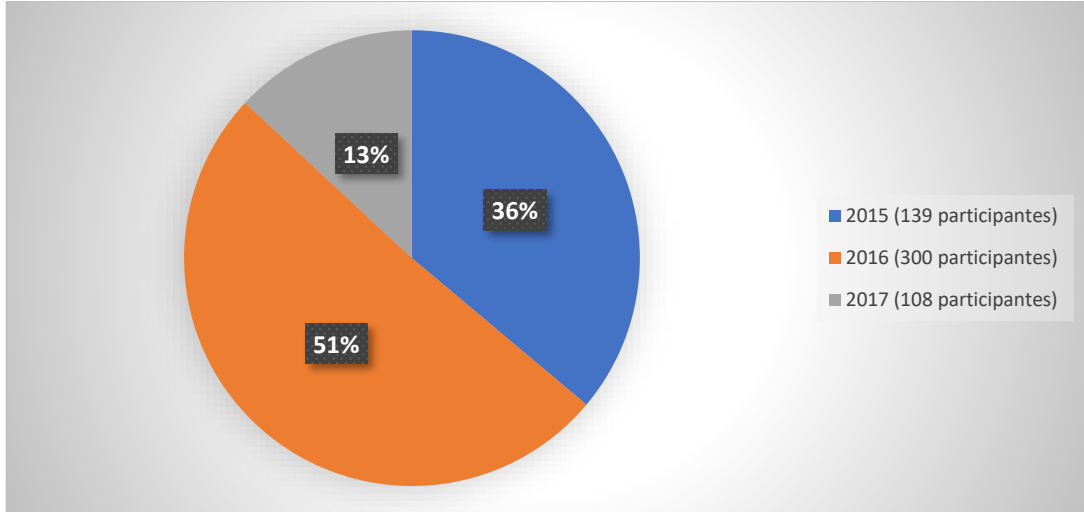
**Figura 19.** Funcionários Não Docentes por Área de Formação em Timor-Leste (%)



Fonte: Reitoria da UNTL (2020)

Uma reflexão sobre os dados apresentados, relativos à formação do pessoal não docente da UNTL a nível nacional, evidencia, por um lado, a existência de muitos participantes indiciando motivação dos funcionários para aumentarem as suas competências e melhorarem o desenvolvimento pessoal e profissional, assim como, o incentivo à formação pela instituição, e, por outro, uma grande variação nas áreas de formação, talvez consequência da oferta existente no país, embora persista a formação em língua portuguesa. Contudo, a frequência da formação do pessoal não docente da UNTL varia entre anos (Figura 20), devido à instabilidade das disponibilidades orçamentais conferidas pelo governo e a um planeamento inadequado do programa de formação.

**Figura 20.** Funcionários Não Docentes que Realizaram Formação em Timor-Leste, por Anos (%)



Fonte: Reitoria da UNTL (2020)

Em 2015 houve 139 (36%) participantes concentrados na formação em gestão da administração pública, em inglês e em português. Em 2016, esse número foi de 300 (51%), com igual concentração de áreas de formação (gestão da administração pública, inglês, português) e também em gestão de recursos humanos e ética do trabalho. Em 2017, o número de participantes foi ainda inferior a 2015, com apenas 108 pessoas (13%) a beneficiarem de formação nas áreas de língua portuguesa, formação cívica e formação em GRH (Figura 20). Em 2018 e 2020, os programas de formação não foram implementados pelo facto da UNTL não ter orçamento disponível para esse fim.

#### *5.1.7. Reflexão sobre a Situação da Formação dos Funcionários Não Docentes*

Um dos objetivos da UNTL é o de desenvolvimento de uma política de Recursos Humanos, que, entre outros aspetos, os capacite em todos os níveis e funções dentro das estruturas da UNTL. De entre as áreas previstas para capacitação de pessoal não docente, encontra-se a de gestão de lideranças, a de biblioteca e a de gestão da administração pública, que são apoiadas pela atual Direção Nacional de Gestão de Recursos Humanos (DNGRH), tanto na formação interna como externa, para além das outras já mencionadas em gestão (da administração pública, recursos humanos, ética do trabalho, cidadania), e em línguas (inglês, português), entre outras possíveis. Uma atividade que a UNTL priorizou, mas que ainda não se concretizou, de mapear competências para os líderes da UNTL, de modo a melhorar e desenvolver capacidades de cada líder no trabalho e nas realizações dos seus subordinados e respetivos campos de ação.

A instabilidade verificada e observada pelo investigador, de forma participante, na formação dos funcionários não docentes da UNTL e a reflexão sobre as suas razões, sugere a necessidade de repensar

a política ou o modelo de formação da instituição e ponderar a eventual criação de uma unidade especial de planeamento e desenvolvimento de recursos humanos, que assegure a realização de um programa de formação anual, bem executado e ajustado às necessidades da instituição e, que melhore, significativamente, a qualidade dos recursos e do serviço público. A equipa de trabalho que a UNTL formou para avaliar e discutir os problemas enfrentados pelos funcionários não docentes, com o objetivo de melhorar o seu desempenho profissional e o da instituição, tornando-a melhor e mais eficiente, poderia ser o embrião dessa unidade.

Observou-se, pela participação em muitas das tarefas, que são diversas as atividades desenvolvidas pelos funcionários não docentes, desde o saber gerir, fortalecer e aumentar o recrutamento, o redigir contratos de trabalho, o produzir e atualizar sistemas de folha de pagamento e bancos de dados, o acompanhar avaliações de desempenho e, o elaborar e assegurar o cumprimento dos regulamentos de serviços (incluindo horas de trabalho diário, licenças, transferências, promoções, disciplina, além dos estatutos ou políticas da UNTL), entre outros. Em todas estas áreas deveria ser assegurada formação aos funcionários não docentes, de modo a fortalecer e melhorar o seu desempenho. Ou seja, o delineamento da oferta formativa deve atender às necessidades e às funções específicas exigidas em cada categoria profissional.

Outra atividade a equacionar é a do estudo da satisfação do pessoal e da melhoria da cultura de trabalho do pessoal não docente nos vários departamentos da UNTL. Isso visa introduzir padrões de bem-estar e melhorar a qualidade do trabalho em todos os níveis departamentais da administração geral da UNTL que devem ser pensados, debatidos e refletidos de acordo com as necessidades e recursos disponíveis na instituição. Contudo, para conseguir essa desejável melhoria da qualidade do trabalho do pessoal não docente, a UNTL necessita introduzir e atualizar dados relacionados com as habilitações académicas obtidas pelo pessoal não docente, seja ao nível de licenciatura, seja de mestrado ou de doutoramento, assim, como encontrar uma forma de os recompensar pelo facto de terem feito a formação.

Também a melhoria do relacionamento e maior colaboração da UNTL, enquanto única instituição de ensino superior pública, com instituições que lidam com a administração pública estadual, seja para análise do sistema de mapeamento pessoal para funcionários não docentes e docentes, seja para melhoria gradual deste sistema de modo a que se ajuste ao planeamento e desenvolvimento dos programas de trabalho determinados pela UNTL, deve ser ponderado. O propósito é o de melhorar e garantir o sistema de mapeamento do pessoal, de forma a tornar este sistema mais atualizado, fácil e eficiente.

Ainda na melhoria das competências do pessoal não docente da UNTL, a gestão das bolsas necessita ser melhorada. Estas são concedidas pelo Governo de Timor-Leste, através da UNTL, a docentes e não docentes, para realização de mestrado e doutoramento, tanto em Timor-Leste como no estrangeiro, de acordo com as áreas escolhidas. Deve a UNTL definir as áreas a privilegiar em função das suas necessidades e da sua estratégia de desenvolvimento e das faculdades que a estruturam e definir critérios que lhe estejam ajustados. Aos bolseiros cabe a obrigação e observância das regras, entre as quais, a de regressarem para servir a UNTL, após a conclusão da formação, nas áreas e departamentos correspondentes.

Relacionado com o sistema de avaliação de desempenho do pessoal não docente, está a criação de um plano de trabalho anual para avaliar o sistema de trabalho de especificação de funções e de oferta de incentivos, ou seja, de recompensar o pessoal não docente que tenha bom desempenho. Este sistema de avaliação de desempenho e o plano de trabalho de especificação de trabalho ainda não foram implementados devido a financiamento insuficiente e carecem de ser melhor refletidos e debatidos.

Construir uma boa cultura de trabalho, não é fácil de conseguir em virtude dos distintos grupos étnicos, raças e línguas diferentes. Ainda assim, é um exercício que tem que ser feito, coadjuvado por uma comunicação interna eficiente, uma linguagem educada e muita paciência, trabalhando em conjunto de modo a introduzir padrões de bem-estar para o pessoal não docente, atendendo à sua cultura individual e aos fatores de satisfação pessoal na participação nas atividades e no trabalho.

Se numa situação normal, já se colocava a questão da saúde para o pessoal (docente e não docente) e alunos, baseado nos regulamentos de emprego existentes em Timor-Leste, num contexto de pandemia por Covid-19, este é sem dúvida, um dos aspetos a implementar e a melhorar em termos de administração e gestão em geral. Diz respeito à elaboração de normas de saúde, que podem incluir seguro de saúde, benefícios para pensões e, segurança social, para além de habitação social. É um programa a refletir e a implementar, após um processo de negociação com o Governo de Timor-Leste. Uma comunicação e informação atualizada, no site da UNTL ou numa plataforma específica, sobre as medidas e orientações em vigor na instituição, decorrentes do atual estado de emergência de Saúde Pública, declarado pela OMS atendendo às mais recentes evoluções da pandemia por Covid-19, deve ser equacionada e implementada. Pode passar por criar um Grupo de acompanhamento e a elaboração de um Plano de Prevenção e Atuação face à Covid-19, enquanto ferramenta estratégica de definição das medidas de prevenção e mitigação dos riscos associados à propagação do vírus SARS-CoV-2, seguindo as orientações da OMS, bem como dos eventuais planos de contingência nacionais e as orientações do Ministério da Saúde.

## 5.2. Resultados do Caso de Estudo

Nesta seção apresentam-se os resultados da análise de conteúdo realizada, tentando sintetizar as ideias fundamentais dos entrevistados, com a preocupação de buscar um equilíbrio entre o que é essencial incorporar nesta seção e a eventual omissão de algo relevante, proferido por alguns dos participantes. Para ajudar na leitura, as respostas foram, tanto quanto possível, separadas, apesar da desejável conexão existente entre algumas delas. O propósito foi o de conseguir respostas que permitam propor um modelo de intervenção que melhore o funcionamento e o trabalho em equipa. Remete-se, para o Anexo 3, a análise efetuada no Programa NVivo PLUS 12, onde são apresentadas tabelas de conteúdo, com as dimensões identificadas e com a transcrição de excertos do material recolhido.

### 5.2.1. Listagem de Entrevistados e Respetiva Caracterização

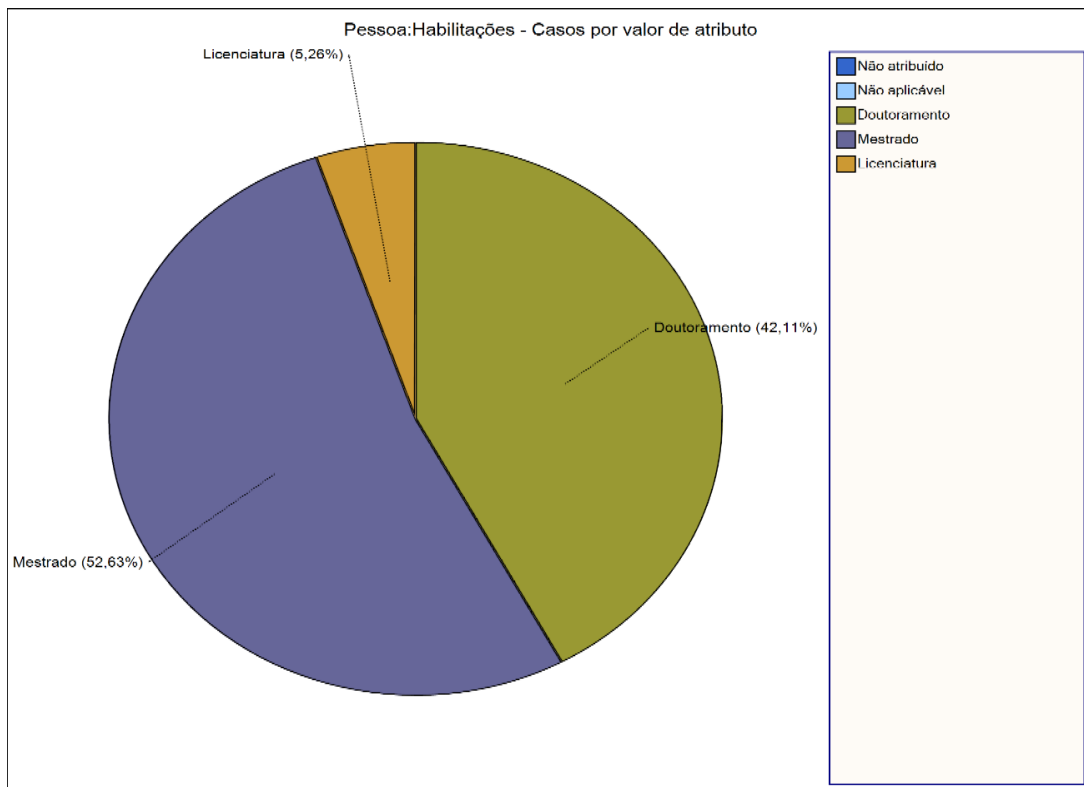
Com base nos resultados da análise NVIVO, a Tabela 8 quadro mostra que dos 19 inquiridos, existem oito funcionários não docentes com o grau de doutoramento (41,11%), dez com o grau de mestrado (52,63%) e apenas um com o grau de licenciatura (5,26%).

**Tabela 8.** Listagem de Entrevistados da UNTL e Respetiva Caracterização

Ref. <sup>a</sup>	Área Funcional	Idade	Sexo	Habilitações	Data
E1	Reitoria - UNTL	56	M	Doutoramento	09-01-2017
E2	Reitoria – UNTL	45	M	Mestrado	14-01-2017
E3	Reitoria – UNTL	52	M	Mestrado	19-01-2017
E4	Reitoria – UNTL	45	M	Mestrado	23-01-2017
E5	Reitoria – UNTL	50	M	Doutoramento	28-01-2017
E6	Reitoria – UNTL	52	M	Mestrado	01-02-2017
E7	Reitoria – UNTL	56	M	Mestrado	04-02-2017
E8	Reitoria – UNTL	46	M	Licenciatura	08-02-2017
E9	Faculdade – UNTL	44	M	Doutoramento	13-02-2017
E10	Faculdade – UNTL	57	M	Mestrado	16-02-2017
E11	Faculdade – UNTL	52	M	Mestrado	20-02-2017
E12	Faculdade – UNTL	49	M	Mestrado	23-02-2017
E13	Faculdade – UNTL	59	M	Mestrado	27-02-2017
E14	Faculdade – UNTL	50	M	Doutoramento	02-03-2017
E15	Faculdade – UNTL	43	M	Doutoramento	07-03-2017
E16	Faculdade – UNTL	43	M	Mestrado	11-03-2017
E17	Faculdade – UNTL	46	M	Doutoramento	14-03-2017
E18	Centro de linguística - UNTL	51	M	Doutoramento	17-03-2017
E19	Centro de investigação - UNTL	57	M	Doutoramento	27-03-2017

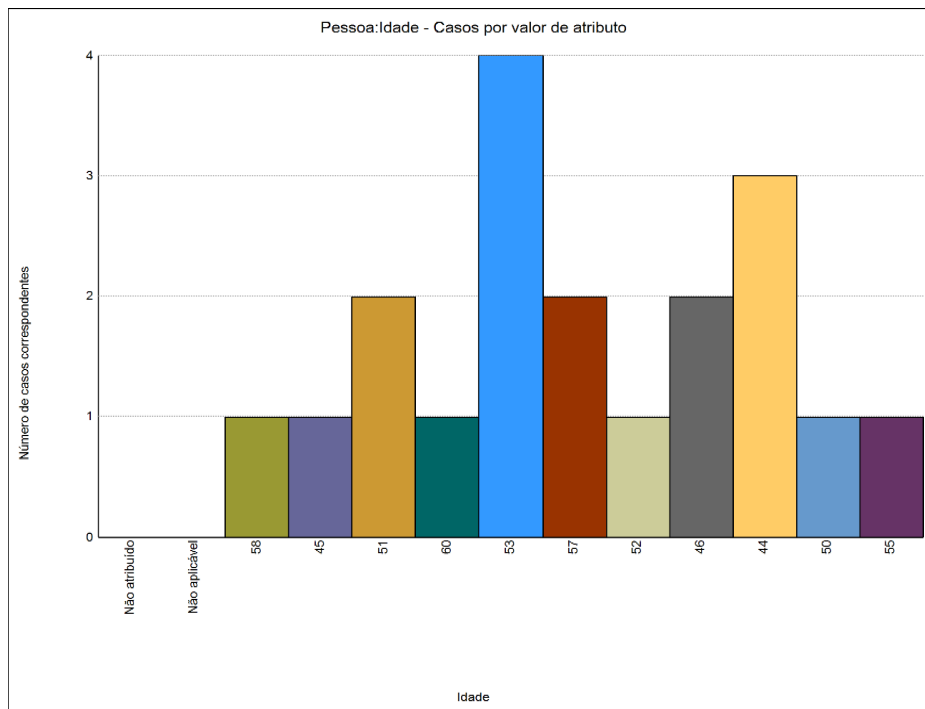
Fonte: Elaboração própria (2020)

**Figura 21. Habilitações dos Entrevistados**



Fonte: Elaboração própria (2020)

**Figura 22. Mapa dos Funcionários não Docentes Entrevistados, por Idade**

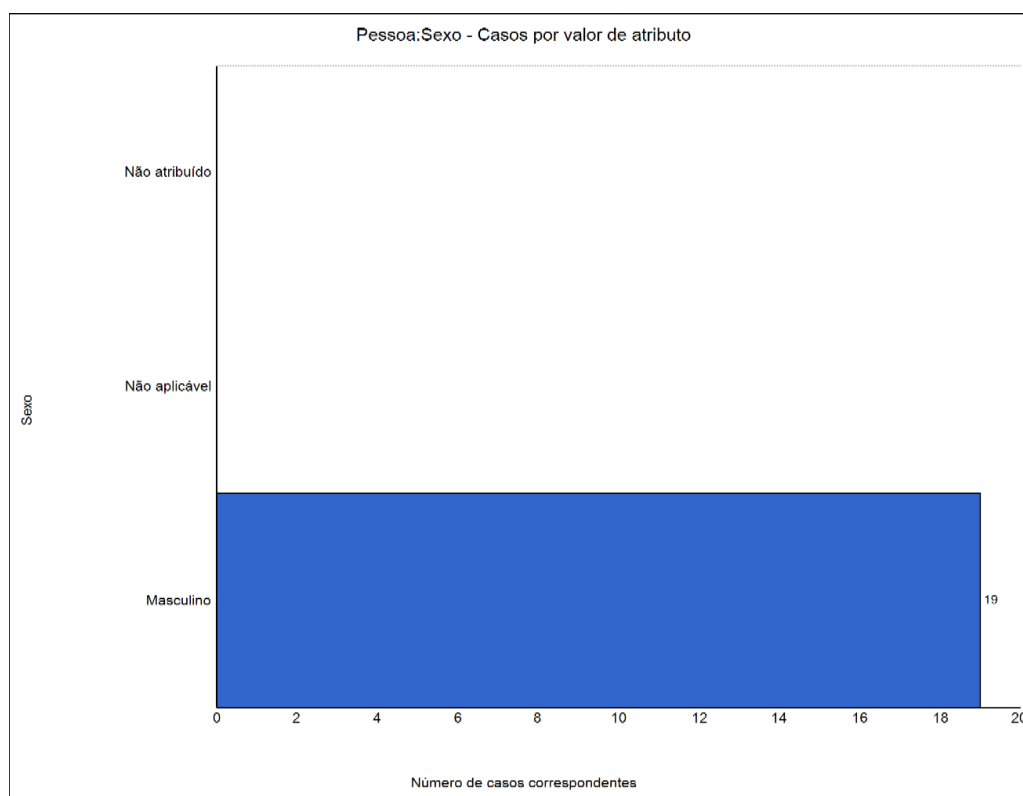


Fonte: Elaboração própria (2020)

Olhar para o fator “idade” permite aferir que todos os entrevistados têm uma ‘média etária’, superior a 44 anos. Existem três funcionários com 44 anos de idade (15,78%); um com 45 anos de idade (5,26%); dois com 46 anos (10,52%); um com 50 anos (5,26%); dois com 51 anos (10,52%); um com 52 anos (5,26%); quatro com 53 anos (20,05%); um com 55 anos (5,26%); dois com 57 anos (10,52%); um com 58 anos (5,26%) e um com 60 anos (5,26%). Os funcionários mais novos têm 44 anos e o mais velho tem 60 (Figura 22).

Quanto à distribuição por gênero (Figura 23) verifica-se uma hegemonia completa na medida em que, todos os entrevistados são do sexo masculino. Também na área funcional dos entrevistados, existe proporcionalidade (5,26% para cada um), sendo as funções: Reitor, Pró-reitores, Administrador, Decanos, Diretores (INL e CNIC) (Figura 24 e Tabela 9).

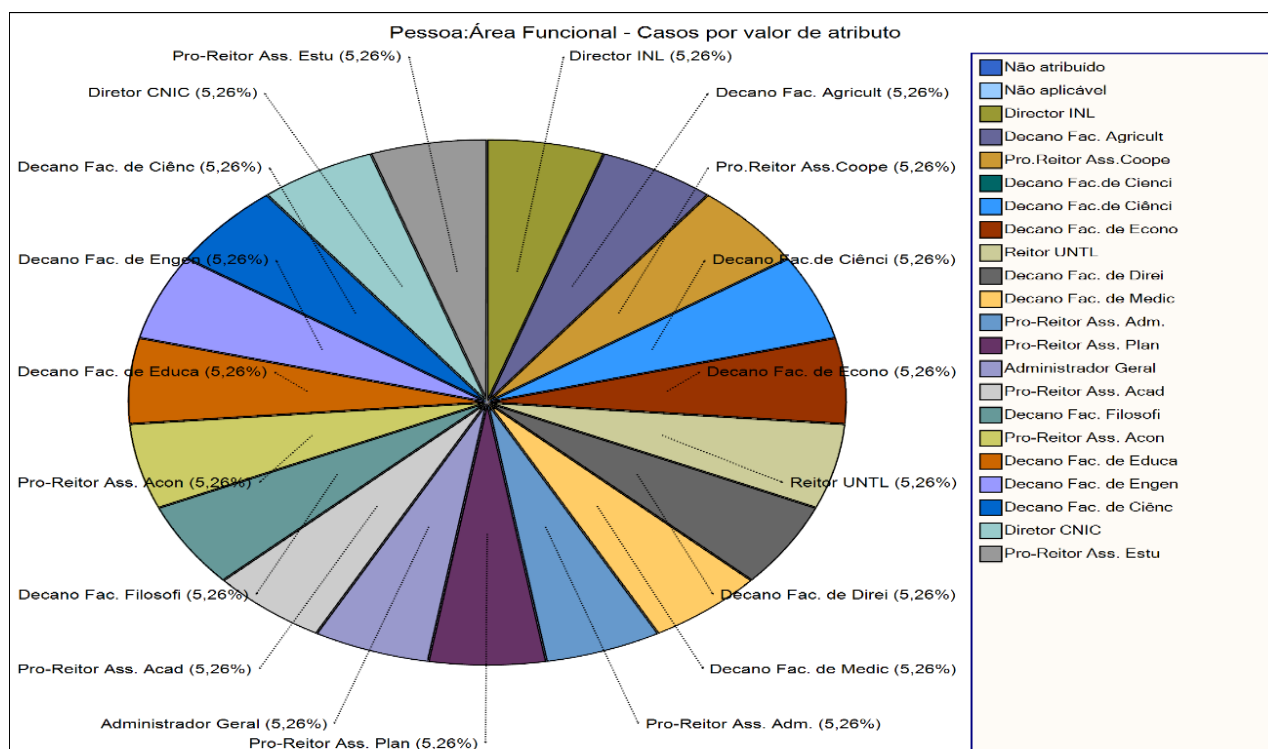
**Figura 23.** Mapa dos Funcionários não Docentes Entrevistados, por Sexo



Fonte: Elaboração própria (2020)



**Figura 24.** Mapa dos Funcionários não Docentes Entrevistados, por Área de Funções



**Tabela 9.** Os Entrevistados Gestores da UNTL

Nº	Entrevistados	Áreas funcionais incluídas	Nº entrevistados
1	Reitoria	Reitor, Vice-reitores Assuntos Académicos e de Garantia de Qualidade Assuntos de Pós-Graduação e Pesquisa Assuntos de Administração, Finanças e Administrador-Geral Assuntos Estudantis <b>PRÓ-REITORES</b> Assuntos de Planeamento, Monitorização e Avaliação Assuntos de Assuntos de Cooperação Assuntos de Desenvolvimento Institucional Assuntos de Inspeção, Auditoria e Controlo de Qualidade Assuntos de Provedoria e Aconselhamento	8 Entrevistados
2	Faculdades	Faculdade de Agricultura, Faculdade de Direito, Faculdade de Economia e Gestão, Faculdade de Educação, Arte e Humanidades, Faculdade de Ciências Sociais, Faculdade de Medicina e Ciências da Saúde, Faculdade de Engenharia, Ciências e Tecnologia, Faculdade de Filosofia, Faculdade de Ciências Exatas	9 Entrevistados
3	Centro de Linguística e Centro de Investigação.	Centro nacional de Linguística (INL), Centro Nacional de investigação Científica (CNIC)	2 Entrevistados

Fonte: Elaboração própria (2020)

## 5.2.2. Análise das Respostas Obtidas

### 5.2.2.1. Dimensão “Conceito, Estratégia, Planos e Ações de Formação”

O processo desta pesquisa, formulado de acordo com os conceitos e objetivos, remete para a estratégia, o planeamento e a implementação de atividades de formação realizadas na Universidade Nacional Timor Lorosa'e (UNTL). A formulação deste estudo é considerada muito importante e tem relação com o tema, especialmente quando os conceitos e resultados deste estudo são de difícil aplicação para uma instituição ou para qualquer outra organização.

#### Questão nº 1

Qual é a estratégia global de formação?
-----------------------------------------

A UNTL é uma instituição pública de ensino superior que se baseia em planos institucionais. A estratégia da UNTL é definida num plano anual, seja de curto, médio e longo prazo. Este programa pode, depois, ser adaptado às necessidades de cada unidade orgânica. Com base na informação obtida, verificou-se que em 2015, 2016 e 2017 houve bastante participação na formação de pessoal não docente. A que teve maior adesão foi a formação em língua portuguesa, realizada na UNTL com uma percentagem de 46%, seguida da formação com INAP em cidadania (30%), formação de ética no trabalho, também no INAP, com 24%. A UNTL colabora com o INAP para fornecer a formação, mas também com outras instituições internacionais consideradas competentes na área. A formação oferecida em parceria com instituições internacionais é, geralmente, realizada no exterior, como por exemplo, em Portugal, Indonésia, Austrália e Japão. O material de formação para pessoal não docente será adequado às áreas existentes em cada unidade. A formação de pessoal não docente pode melhorar a qualidade do desempenho e os níveis de responsabilidade e autonomia.

A análise das entrevistas permite verificar que a UNTL é detentora de uma estratégia e planeamento globais para a formação do pessoal não docente. A estratégia de formação consiste na identificação de lacunas na contratação de pessoal não docente, tanto das tarefas relacionadas com o ensino, como nos serviços prestados à comunidade académica. Estas lacunas permitem identificar os conhecimentos, competências e comportamentos, para melhor planificar a formação do pessoal não docente.

A estratégia de formação de pessoal não docente atingiu o seu objetivo, dando ao pessoal não docente as ferramentas necessárias para fazer avançar a UNTL. Durante algum tempo, houve o entendimento de que a formação era considerada bem-sucedida se os participantes conseguissem entender o conteúdo da formação e tivessem mais competências. No entanto, a formação profissional foi considerada insuficiente visto que o pessoal não docente ainda apresentava muitas fragilidades. Uma

dessas fragilidades revelava-se nas dificuldades demonstradas no domínio do sistema informático. Assim, a UNTL procedeu à planificação da formação para fornecer mais conhecimentos e competências ao pessoal não docente, de forma a aumentar a produtividade do trabalho. A estratégia de formação de pessoal não docente passa também por avaliações regulares ao nível universitário (conselho de administração) e ao nível da administração geral da UNTL. Esta estratégia foi concebida porque o nível de competências e habilidades no trabalho ainda é inferior ao desejável. A Tabela 10 descreve a dinâmica real na UNTL, na formação de pessoal não docente, através das visões daqueles que gerem a UNTL.

**Tabela 10.** Síntese das Respostas sobre a Estratégia de Formação de Pessoal Não Docente

Entrevistado	Resposta
E1	“(…) Isto é uma estratégia que estamos a implementar para elevar a qualidade de administração e de gestão da nossa instituição”.
E2	“A estratégia geral de formação é uma estratégia criada por uma instituição, onde a estratégia deve ser pensada e implementada para todos os funcionários existentes, a fim de melhorar a qualidade do trabalho e o desempenho para que os funcionários ofereçam bons resultados para a instituição”.
E3	“A UNTL é uma instituição pública do estado e, como uma instituição pública do estado tudo está baseado no plano da instituição. (….) Cabe a cada unidade da instituição, porque a UNTL tem o seu plano global, o plano de ação anual para continuar a capacitar os funcionários de cada unidade visando melhorar o trabalho”.
E4	“A estratégia global da formação/aprendizagem é aprimorar, elevar e manter a qualidade do desempenho”.
E5	“A estratégia global de formação é uma formação continuada e progressiva e o melhor investimento, a estratégia de uma instituição com o objetivo da qualidade do trabalho e qualidade da instituição. Uma formação que responde às necessidades institucionais para promover e dinamizar o desenvolvimento de cada funcionário, existindo recursos humanos com o objetivo de conseguir a melhor prestação de serviço, bem como qualidade do trabalho ou serviço, particularmente na área de cooperação”.
E6	(…) a formação global é uma formação em que os funcionários adquiram habilidades que possam ser usadas em todos os tipos de trabalho, algumas são habilidades básicas, mas transversais a diversas áreas funcionais (….)”.
E7	“Capacitar ou formar os funcionários públicos para melhorar a qualidade do seu desempenho no cumprimento das suas tarefas, de forma a enfrentar novos desafios globais”.
E8	“É claro que a formação é realizada para melhorar o desempenho do colaborador no cumprimento das suas funções e responsabilidades”.
E9	“A formação é um processo de aprendizagem que envolve a aquisição de habilidades, conceitos, regras ou atitudes para melhorar o desempenho da força de trabalho e também uma estratégia de formação que determina quais as competências que uma organização precisa no futuro, bem como os meios para as alcançar”.
E12	“Estratégia global de formação para melhorar a qualidade de trabalho do pessoal não docente e (….) também melhorar a qualidade do serviço prestado à comunidade académica”.

E13	“Em geral, a estratégia de formação para funcionários pretende desenvolver habilidades baseadas nos deveres e responsabilidades inerentes às funções afetas aos funcionários, de forma a melhorar os seus conhecimentos e o desempenho no trabalho”.
E14	“A estratégia global da formação que se planeia realizar, seria uma formação que abrange todos os níveis de funcionários que existem na lei da comissão da função pública isto é: técnico profissional e técnico superior, em todos os seus respetivos graus de modo a proporcionar capacidades e habilidades técnico profissionais, com o intuito de melhorar progressivamente os desempenhos”.
E16	“A estratégia global de formação é uma estratégia de acordo com as conclusões do relatório, neste caso as estratégias devem contemplar os aspetos de formação do pessoal não docente para o apoio ao ensino e elevar a qualidade do trabalho”.
E17	“A estratégia global da formação na UNTL visa alcançar a qualidade dos recursos humanos para o funcionamento da máquina do estado ao serviço do desenvolvimento nacional”.
E18	“Quaisquer formações a realizar na/pela UNTL devem visar sempre o desenvolvimento de caráter, competências e aptidão que são requisitos fundamentais para o alcance da sua visão enquanto instituição de ensino superior que quer ser excelente em todos os serviços prestados, (...). O perfil e o contributo do pessoal não docente são importantes neste âmbito, devendo estes ser alvo permanente dos planos de formação contínua que visam dar as bases necessárias ao exercício das funções e a outros RH novos conhecimentos para a melhoria do desempenho pessoal e profissional. (...). Na melhor das hipóteses, podemos referir que tal estratégia tenha sido de alvejar os recursos humanos já absorvidos pelo quadro administrativo definitivo e sujeitá-los a um gradual e sistemático incremento das suas habilidades e capacidades, por forma a, expetavelmente, melhorar a qualidade do seu desempenho no apoio ao funcionamento das unidades a que estão afetos”.
E19	“A formação no trabalho é toda a atividade para dar, ganhar, melhorar e desenvolver competências de trabalho, produtividade, disciplina, atitude e ética no trabalho, conferindo os níveis de habilidade de acordo com o nível e qualificação da posição e da ocupação/tarefas desempenhadas”.

*Fonte: Elaboração própria (2020)*

## Questão nº 2

Qual é o diagnóstico que faz das necessidades de formação?

O diagnóstico das necessidades de formação consiste na identificação de lacunas no desempenho laboral dos funcionários não docentes ao serviço da comunidade académica. A lacuna pode estar situada ao nível dos conhecimentos, competências e comportamentos. A partir do diagnóstico das lacunas existentes na UNTL, será traçado um plano de formação. Este diagnóstico de necessidades de formação de pessoal não docente poderá ser realizado através de avaliações de rotina ao nível da universidade (conselho de gestão) e ao nível da administração geral da UNTL. O propósito deste diagnóstico será o de melhorar as habilidades profissionais, talentos e comportamentos dos funcionários não docentes da UNTL. Com base nos resultados da reunião de lideranças universitárias, que acontece a cada três meses, foram realizadas avaliações de rotina em todos os departamentos da UNTL. De seguida, a Tabela 11 resume as respostas dos entrevistados à questão nº 2.

**Tabela 11. Síntese das Respostas sobre as Necessidades de Formação de Pessoal Não Docente**

Entrevistado	Resposta
E1	“A UNTL tem estado sempre em evolução. A tecnologia evolui permanentemente e o pessoal também tem necessidade de atualizar os seus conhecimentos, em termos do saber fazer, saber estar e saber ser... tudo evolui com a evolução do tempo. (...)”.
E2	“A análise de necessidades de formação do pessoal não docente é a análise realizada para descobrir a formação realmente necessária para os funcionários por causa do progresso da empresa. Sem isso, a formação fornecida pode ser ineficaz e pior, pode ser um desperdício. (...). Para a empresa, é dito que uma formação no trabalho para que seja bem-sucedida deve fornecer mais conhecimentos e habilidades aos funcionários que possam ser implementados no ambiente de trabalho, de modo a aumentar a produtividade da empresa. (...)”.
E3	“Diagnóstico da formação conforme as necessidades de cada unidade. Portanto, se uma unidade tem funcionários administrativos precisa de melhorar a capacidade, habilidade em termos de trabalho e funcionamento de cada unidade. Isto quer dizer que a responsabilidade de cada unidade depende, acima de tudo, do chefe de departamento e em termos da instituição é necessário identificar quais as verdadeiras necessidades em termos de formação e capacitação.”
E4	“O diagnóstico de necessidades para a aprendizagem baseia-se principalmente no dever e responsabilidade dos participantes que, direta ou indiretamente, poderiam aumentar o resultado de desempenhos pessoais.”
E5	“Identificação de necessidades presentes que impedem o desempenho de um serviço de administração geral. Depois da identificação e seleção precisa de uma interpretação das necessidades, há a possibilidade de investir nesta formação.”
E6	“Marca de referência para determinar o sucesso do programa de formação e materiais no esforço para determinar os próximos passos, como determinar conteúdo apropriado do programa e os métodos de formação.”
E7	“É avaliação do processo e resultado de um quadro de pesquisa de desempenho organizacional para registar progresso e desafios num departamento determinado.”
E8	“Na análise das necessidades empreendidas numa agência ou organização há o propósito de encontrar informações sobre o conhecimento e o melhor desempenho oferecido pelos participantes.”
E9	“Procurar saber, áreas prioritárias tais como administração em geral, finanças, técnicos de IT, técnicos de biblioteca e técnicos de laboratórios.”
E10	“O diagnóstico deve ser feito à volta dos seguintes aspetos: (i) a capacidade físico-intelectual da pessoa e na tendência de querer e na habilidade de realizar e transformar. (ii) uma existência de recursos, organização e recursos humanos para realizar a formação. (iii) a necessidade e perspectivas do presente e futuro da utilidade da formação para interesses pessoais e para a coletividade.”
E11	“O diagnóstico de necessidades de formação consiste na identificação de lacunas de trabalho do pessoal não docente e ensino, aprendizagem pesquisa, publicação e serviço à comunidade académica. Essas lacunas correspondentes de acordo com os conhecimentos, rendimento e desempenho, tendo em vista a elaboração de um plano de formação.”
E12	“Necessidades diagnosticadas de formação no sentido de perceber qual a formação que realmente é necessária para a instituição para melhorar a qualidade do trabalho, de modo que seja visível o impacto dessa formação.”
E13	“Existe a necessidade de diagnosticar os pontos fracos no seio do funcionalismo público, tais como a falta de capacidades de liderança, de gestão e de capacidades e habilidade técnicas para exercer adequadamente as funções em cada categoria e grau profissional, com vista a prestar serviços ao público.”
E14	“Diagnóstico das necessidades de formação de pessoal não docente, através de avaliações de rotina ao nível universitário (conselho de gestão) e ao nível da administração geral da UNTL. Este diagnóstico está ao nível das qualificações, competências, talentos e comportamento do pessoal não docente para melhorar o desempenho da Universidade Nacional de Timor Lorosa'e (UNTL), tanto físicos como

	<p>não físicos. As avaliações de rotina são realizadas em todos os programas de estudos da universidade e do ministério da educação, através da ANAAA como avaliador externo.”</p> <p>“O diagnostico de necessidades de formação consiste na detecção de carências a nível individual ou coletivo referentes a conhecimento capacidades e comportamentos, tendo em vista a elaboração de um plano de formação.”</p>
E16	<p>“A diagnose das necessidades da formação é identificada pelas respetivas unidades orgânicas delineadas no plano de ação anual, segundo o plano do orçamento previsto para cada unidade orgânica.”</p>
E17	<p>“A grande maioria do nosso pessoal não docente ainda traz uma base frágil para a prestação de serviços de excelência à comunidade académica. Isto deve-se não só à falta de boas atitudes/ incentivos, mas também à deficiência de conhecimentos técnicos e boas experiências que são ingredientes cruciais para o exercício efetivo das funções atribuídas. Estas fragilidades são visíveis sobretudo em pessoas de baixa qualificação académica, atuantes em serviços de atendimento ao público, qualidade, comunicação, informática, línguas oficiais, segurança e higiene no trabalho, relacionamento interpessoal.”</p>
E18	<p>“(…). O diagnóstico é, pois, sempre uma surpresa de desajuste entre as habilidades colhidas pelo processo do recrutamento face às procuras funcionais. O INL requer habilidades com estreita afinidade ao domínio da linguística, planificação educativa (didático-pedagógica) e financeira, pesquisa académico-científica nas áreas de ensino, educação, língua, currículo, formação de professores.”</p>
E19	<p>“Antes de terminar a formação, é importante saber que a formação é uma das soluções para melhorar o desempenho e a produtividade da empresa, se os participantes que participam na formação são realmente as pessoas certas, se a formação e o método escolhido estão de acordo com o tema ou materiais de formação e são suportados por financiamento.”</p>

Fonte: Elaboração própria (2020)

### Questão nº 3

Qual é o plano e execução do mesmo relativamente às necessidades de formação diagnosticadas?

O plano de formação deve ser descrito e orçamentado de acordo com o orçamento e as opções de gestão. No que diz respeito à forma como este será realizado, pode-se dividir em ações de curto, médio e longo prazo. O plano visa desenvolver a competência individual e coletiva dos colaboradores. O mais básico no plano de formação e sua implementação é que ele pode criar procedimentos, regras gerais e regras especiais para a implementação da formação na UNTL. Os resultados das entrevistas são os apresentados na Tabela 12.

**Tabela 12.** Síntese das Respostas sobre as Necessidades de Formação de Pessoal Não Docente

Entrevistado	Resposta
E1	<p>“O plano de execução, (...) qual é a unidade que precisamos priorizar para elevar a sua qualidade, (...) procedimentos, normas gerais, norma específica na implementação do orçamento do estado mesmo na UNTL”.</p>

E2	“Plano e implementação de formação, o design de formação é a essência da formação, porque nesta fase, como podemos ter certeza de que a formação será realizada. (...). A implementação bem-sucedida de programas de formação e desenvolvimento de recursos humanos depende da seleção de programas para obter as pessoas certas nas condições corretas. A análise das necessidades de formação pode ajudar a identificar as pessoas certas e o programa certo, enquanto algumas considerações (desenvolvimento de formação) e programas de consideração podem ajudar a criar a condição certa”.
E3	“O plano como dito quer dizer conforme o plano de ação de cada unidade tendo o intuito de prever como a ação de formação vai acontecer, quando e onde, isto depende do plano de cada unidade. (...) precisa de se saber planejar, elaborar o orçamento, e ter um horizonte temporal conforme a necessidade de cada unidade”.
E4	“A formação a ser planeada deve ter um tempo suficiente, precisamente para que os participantes possam acompanhá-lo bem, e a implementação deve ser realizada de acordo como o plano existente”.
E6	“Plano e execução dependem: capacidade de ser implementado; materiais que precisam ser preparados; definição do melhor momento para a formação ter lugar; escolha do lugar mais adequado para a formação; qual o custo para implementar a formação; quem é o mais apropriado para ser nomeado como instrutor, tendo em conta como a formação deve ser realizada”.
E7	“Plano e execução dependem da capacidade organizacional para executar ou transformar fundamentalmente os objetivos em atividades diárias para que o plano seja bem realizado”.
E9	“Execução baseada nos recursos financeiros alocados anualmente”.
E10	“A implementação da própria formação deve cumprir dois componentes que precisam atender, no mínimo, à utilidade e aos benefícios da formação depois de realizada”.
E11	“O plano de formação integra-se no Plano de Ação Anual (PAA) e relativamente à execução será trimestral ou semestral, dependendo do calendário definido”.
E13	“A formação a ser planeada deve ter um horizonte temporal suficiente e estruturas físicas para que os participantes possam acompanhá-la bem e a implementação deve ser realizada de acordo com o plano existente”. “O plano de execução deve seguir uma lógica de estratificação, o que significa que deverá haver formação apropriada e destinada a cada categoria de funcionários públicos, designadamente formação para os da categoria técnico profissional de todos os graus, bem como uma formação para a categoria de técnico superior em todos os graus”.
E14	“A implementação / execução dos planos da UNTL é dirigida pelo Conselho Geral da UNTL, pelo Reitor, Conselho de Gestão Universitário, Conselho Disciplinar. No nível da faculdade, a implementação é supervisionada pelo decano, conselhos de diretivas e conselho científico e pedagógico, e todos os estudantes senados”.
E16	“Se a proposta for aprovada pela instituição, a execução será feita segundo o plano proposto para elevar a qualidade dos recursos humanos, no contexto de cada direção”.
E17	“A Universidade sempre que possível, na tentativa de corrigir as deficiências de competências e atitudes, vai proporcionando em cada ano académico modalidades de formação para o seu pessoal não docente, realizadas tanto dentro como fora da Universidade. Várias formações já realizadas nos anos transatos focaram as áreas de informática, administração e finanças, assuntos académicos e línguas. Por vezes, para o efeito do desenvolvimento de carácter/atitude, realizam-se seminários e conferências temáticos”.
E18	“A UNTL tem uma Administração Geral, verticalmente abaixo do Reitor, em termos administrativos, que detém o monopólio de planos de formação para o universo do pessoal administrativo da instituição”.
E19	“Dependendo de quando necessário e da disponibilidade de financiamento”.

Fonte: Elaboração própria (2020)

**Questão nº 4**

Qual é o tipo e modalidades de formação: a) workshops? b) nacional e/ou internacional? áreas de formação? d) formação certificada?

A UNTL é uma instituição de ensino superior estatal, atualmente com cerca de 20 anos. Reconhece-se que possui ainda deficiências consideráveis em termos de gestão universitária. De maneira geral, podemos dizer que os tipos ou modalidades de formação aplicados na UNTL ainda são muito simples. A UNTL tem, ainda, dificuldades no processo de construção de um sistema administrativo moderno. A formação de pessoal não docente dá-se por meio de workshops, seminários e estudos comparativos. O INAP (Instituição Nacional de Administração Pública) é uma instituição pública estabelecida pelo governo de Timor-Leste para fornecer formação aos funcionários da UNTL, para melhorar o desempenho no trabalho. Será implementado um programa de formação, se a UNTL tiver apoio orçamental do governo de Timor-Leste. Além do INAP, existem outras instituições de ensino superior que apoiam a formação de pessoal não docente. A formação de pessoal não docente é realizada quer a nível nacional, quer a nível internacional. Esta formação é certificada, e a prova da certificação deve ser submetida à instituição competente para apreciação na promoção. O foco da formação para pessoal não docente situa-se na aquisição de linguagem, competências de informática, gestão de liderança e gestão da administração pública. Portugal, Indonésia, Austrália e Japão sempre apoiaram a formação de pessoal não docente. A Tabela 13 reúne alguns extratos das entrevistas.



**Tabela 13.** Síntese das Respostas sobre os Tipos de Formação de Pessoal Não Docente

Entrevistado	Resposta
E1	“(…), a formação para elevar a qualidade dos seus conhecimentos (…) Vários tipos; workshops, seminários e formação graduada ao nível do mestrado para elevar a qualidade de qualificação académica. Formação nacional e internacional estão todos muitos mais é a formação nacional porque relaciona como será a implementação as políticas públicas do nosso país. (...). Então muitos mais a formação através de workshops no nível nacional. (...). Sempre reconhecida o seu mérito de participação por meus de um de certificado. (...) notifica que certificado de habilidade na participação de formação.”
E2	“(…), os tipos de formação obviamente realizada através de workshops e seminários, materiais a serem fornecidos de acordo com as necessidades dos participantes e do trabalho. (...). As atividades de formação realizadas através de workshops, (...) em cooperação com instituições competentes nacionais e internacionais, (...). A formação fornecida ao pessoal administrativo da UNTL, em colaboração com instituição nacional da administração pública (INAP). (...). Área de formação é Liderança, gestão em administração financeira e de contabilidade. (...) formação que realizados são certificados.”
E3	“(…) Talvez através de workshops, seminários de formação, talvez encontros para continuar a capacitar, acompanhamento no lugar de trabalho. Por exemplo: monitorização fazer estudo comparativo são modalidade para aumentara capacidades para melhorar o funcionamento de trabalho de cada unidade. Formação nacional ou internacional depende tipo de formação, por exemplo: através cooperação com mais instituições estrangeiras ou talvez o plano da universidade, ou cada unidade, tendo de mandar os seus funcionários para o estrangeiro, isto também pode, mas depende o tipo de (apoio) facilidade que, se não a estrangeiros e talvez nacional ou interno. <b>Área de formação</b> quer dizer é relativamente com (funcionamento) administração isto quer dizer precisamos de identificar quais as necessidades que as unidades precisam, se em relação com funcionário dar melhorar, por exemplo: relativamente base de dados ou relativamente com planeamento de trabalho, (...). A nos precisamos tem relação com formação liderança, (...). <b>Sim, muitas vezes os funcionários recebem certificados</b> e precisa de dar certificado para motivar, (...), encorajar os funcionários.”
E4	Tipo de formação através de workshop e seminários, apresentação do grupo de estudo de leitura intensiva. A formação a nível nacional e internacional também é igualmente importante, dependendo do tema e dos objetivos da formação. (...). Todos os participantes bem-sucedidos em cada a formação devem ser certificados.”
E5	“(…) uma boa modalidade de formação é o <b>workshop</b> (...) workshop interno sobre novo conhecimento e como se foi e pratica diária ou executar na profissão tarefas diárias (...) workshop sobre coragem de enfrentar desafios (...) workshop nacional e internacional (...) workshop nacional sobre necessidades de recursos humanos em cooperação, workshop em áreas especializadas para responder a necessidades de cooperação, workshop sobre boa gestão de trabalho e desempenho (...) estudos comparativos no âmbito internacional em vários países. (...) área de formação em <b>boas práticas</b> de administração e gestão da cooperação nacional e internacional, boas atitudes de ser servidor público, e negociação cooperação, responsabilidade e desempenho pessoal na área de negociação e cooperação, tecnologia e línguas adequados português e inglês, pensamento crítico e analítico para transformar pensamentos em ideias bilaterais e multilaterais, área de protocolo e publicações (...) Todas as formações foram certificadas”.
E6	“Tipos de formação através de workshops. (...) A formação é realizada a nível nacional ou internacional. O objetivo da formação é aumentar as habilidades, conhecimentos, experiências ou mudanças nas atitudes individuais. A formação nacional é um tipo de atividade que terá lugar em território nacional (Timor-Leste). A formação internacional é um escopo mais amplo de orientação e formação que sempre é realizado em vários países. Área de formação (tais como: formação de liderança, habilidades, formação em informática, formação de criatividade comunicativa). Formação certificado, ou seja, formação que certifica os participantes após a formação.”

E7	“Formação contínua para workshops, colóquios, conferências nacionais e internacionais. A formação nacional é para fortalecer e enriquecer a capacidade dos recursos humanos existentes, e a formação internacional para comparar várias situações diferentes para a melhoria do nosso sistema. As áreas de formação são gestão financeira, economia, política e relações internacionais. A formação profissional é de curto e longo prazo, e todos os participantes bem-sucedidos em qualquer formação devem ser certificados.”
E8	(...) Tipos de formação através de workshops (...) O programa de workshop aplica para nacional e também internacional depende instituição estabelecida. (...) a formação da organização sobre as necessidades de recursos humanos (...) a formação é certificada como uma apreciação por alguém que tenha participado de formação especial em uma das organizações que providenciaram tal formação para apreciar os participantes”.
E9	“•Tipos de formação através de workshops, ações de formação e estudos comparativos, tanto de nível nacional como internacional. •Áreas de formação são: administração, finanças, IT, biblioteca, técnico de laboratórios. •Todas as formações determinaram a entrega de certificados de acordo com duração de cada formação”.
E11	“Tipo de formação através de Workshops (...) workshops nacionais que convidaram os peritos nacionais e internacionais. (...) Para além disso pessoal não docente e os docentes participaram nos workshops nacionais e internacionais. Áreas de formação são as de metodologia de investigação, softwares, liderança, marketing, gestão financeira, gestão bibliotecária. Todas as formações foram certificadas.”
E12	“O tipo e a modalidade desta formação durante trabalho na UNTL foram da disseminação os cursos formação que fornecido pelo INAP (instituto Nacional de Administração Pública) durante três dias. A formação na própria UNTL (...) a formação internacional e formação da Universidade Gaja mada (UGM) Yogyakarta-Indonésia. (...) As áreas de formação a nível nacional e internacional são as áreas de informática, de liderança, de gestão orçamental, de planeamento e sistema financeiro do governo. (...), a maioria da formação já realizada foi certificada.”
E13	“Tipos de formação através de workshops. A formação está em conformidade com o plano de ação anual, sendo esta formação realizada periodicamente. Esses workshops foram realizados, tanto a nível nacional como internacional. Além de workshops, a UNTL também organiza seminários nacionais e internacionais sobre administração pública e assuntos do serviço público. A UNTL também organiza formação para pessoal não docente em colaboração com o Instituto de Administração Pública (INAP) e colabora com instituições internacionais a nível regional, tanto na Ásia, Europa como na América, incluindo a nível da CPLP. A área de formação é em gestão de liderança, gestão em administração financeira e contabilidade. A maioria das formações ministradas pelo INAP, LELI e instituições internacionais que colaboram com a UNTL, são em sua maioria certificadas.”
E14	“Modalidade de formação de pessoal não docente em salas de aula, workshops, seminários, às vezes via videoconferência. Os seminários são realizados nacionalmente e às vezes internacionalmente. As áreas de formação na UNTL variam e depende da escolha de cada participante. A UNTL apenas oferece níveis de formação, nomeadamente cursos de licenciatura e estudos de pós-graduação. Formação Certificada.”
E15	“Tipo de formação através de workshops (...) espécie de seminário, grupo de discussão, troca de ideias, (...) a formação pode ser de nível nacional e internacional, (...) a formação certificada é toda aquela é que permite validação e reconhecimento formais das competências de um indivíduo.”
E16	“Os tipos e modalidades de formação variam em função das necessidades ou da prestação de serviço de cada colaborador que a unidade orgânica pretende e da qualidade do serviço que será prestado no futuro. Capacitação nacional e internacional. A formação pode ocorrer como um workshop ou seminário. As áreas de formação mais coerentes em nossa instituição são bibliotecárias, administração geral. Formação certificada.”
E17	“Workshops como conferências, seminários, aulas. Formação Nacional e Internacional, dependendo do tema da formação. Isso pode ser feito na região de Timor-Leste ou no exterior. (...) Esta formação é certificada. (...)”

E18	“A liderança da UNTL tem adotado dois tipos de formação para os seus funcionários administrativos – nomeadamente, a formação académica a nível de licenciatura ou pós-graduada. O mérito de desempenho parece ter sido o principal critério para a atribuição de bolsas para formação contínua. Consoante os seus dotes e novas habilidades, uma vez concluído o respetivo curso, o novo cursado pode ser convidado a integrar o corpo docente da área da sua formação e anterior experiência, (...) a nível internacional, tem-se enviado grupos diferentes a países estrangeiros, aos parceiros institucionais como as universidades cooperantes – em Portugal, na Indonésia e outros países, para, acima de tudo, expor os funcionários a meios de referência mais sofisticados, em busca de maior motivação. (...). Não tenho conhecimento se essas formações são certificadas ou não.”
E19	“O tipo de formação através de workshops, seminários, ações de formação profissional, (...). Seminário nacional ou internacional dependendo do financiamento e dos conhecimentos linguísticos. Áreas de formação são a liderança, gerenciamento de conflitos, gerenciamento de escritório, técnicas de comunicação. Toda a formação deve ser certificada.”

Fonte: Elaboração própria (2020)

### Questão nº 5

Que adequação existe entre a formação e as funções desempenhadas?

No que diz respeito à adequação e âmbito da formação, o pessoal não docente exige um bom planeamento, de forma que a formação possa ser a adequada às áreas e responsabilidades de cada colaborador. Hoje, cada vez mais, se torna necessário ter um trabalho de qualidade, de acordo com a área em que se atua. Para determinar e planear a formação de pessoal não docente, a UNTL deve estar sempre atenta à adequação do programa de formação tendo em conta as necessidades de cada unidade. Fundamentalmente, a necessidade de formação e a adequação das funções de trabalho são elementos básicos na capacitação do pessoal não docente. A adequação da formação de pessoal não docente deve ser encarada como uma abordagem sistemática de aprendizagem e desenvolvimento de um trabalho de qualidade para indivíduos, equipas e organizações. A modalidade de formação adotada pela UNTL visa adequar os conhecimentos e atitudes do pessoal não docente às funções atribuídas. Assim, esta secção responde à adequação da formação do pessoal não docente. A Tabela 14 sintetiza alguns extratos de entrevistas em relação à questão nº 5.

**Tabela 14.** Síntese das Respostas sobre a Adequação da Formação e as Funções Desempenhadas

Entrevistado	Resposta
E1	“Quer dizer que, depois de formação tem aquela competência mais para desempenhar melhor os seus funcionamentos na sua direção onde eles trabalham. O melhoramento, o processo de melhoramento como a que afetou, depois de formação. Processo de melhoramento, melhorar mais a gestão administração a responsabilidade e comunicação entre outros e, comunicação horizontal e comunicação vertical em todos.”
E2	“Como um todo, a formação é realizada com base nas funções e necessidades da instituição, onde a função é adaptada ao desejo de alcançar a produtividade esperada.”

E3	“Cada formação precisa de matérias tende tem relação com função dos funcionários, dar as matérias que não tem relação, portanto isso que precisamos de analisar ou identificar qual são as matérias que tenha relevância tem, ou relação com as necessidades de cada os funcionários e a formação que eles vão ter de sair ou não sair o que os necessários, o que a mudar e os funcionários precisa.”
E4	“A formação fornecida deve ser adequada às funções de todos os membros da equipa. A área da formação deve ser diretamente relevante para as tarefas diárias, dado que também deve ser baseado no TOR de cada membro do pessoal.”
E5	“Alocação pessoas as funções certas, seleção e descrição do cargo, alista das experiências e técnicas, habilidade educacional em termos de cooperação e relação internacional, entrevista para obter talentos alinhados com função.”
E6	“A adequação da formação é um fator que mais importante que determinar a eficácia das formações de um departamento.”
E7	“Para adequar as nossas funções num ambiente bem organizado em todos as partes, a única solução é apostar na formação.”
E8	“A adequação de formação sobre a tarefa realizada pode ser dita que a falta de informações de uma instituição ou outras organizações e também pode ser dito que a formação não está relacionada ao estudo de educação que influencia para não seguir a formação.”
E9	“A formação em cada área realizada ao mesmo elevado a qualidade de serviço administrativos foram melhoradas.”
E10	“A formação deve e sempre feita de acordo com interesse do pessoal para corresponde as necessidades atuais e futuro das pessoas como individuo e como responsável na coletividade.”
E11	“Todas as formações adequadas com as funções desempenhadas.”
E12	“A formação que ganhou aumento muito conhecimento na realização de minhas funções e responsabilidades, como formação em finanças publico, planeamento e gestão financeira.”
E13	“Normalmente, as formações são planeadas de acordo com as funções desempenhadas de acordo com as necessidades institucionais.”
E14	“A adequação do ensino na UNTL é determinada através do compromisso e dos recursos disponíveis. A UNTL é a única grandeza pública em Timor-Leste, o governo sempre se esforça para melhorar as facilidades de ensino na UNTL. Também há avaliação anual a nível institucional, bem como avaliação do pessoal docente e administrativo da UNTL (avaliação performance).”
E15	“A adequação da pessoa da função é uma ciência define-se cuidadosamente oque-se espera como alto desempenho em cada posição, e usam-se critérios objetivos para definir que de ser contratado numa instituição. É um processo mais aprofundado que os métodos convencionais de seleção para um funcionário.”
E16	“Este âmbito é muito pertinente para a UNTL para que a prestação de serviço seja de qualidade elevada e que os resultados das funções desempenhadas correspondem em cada direção / unidade orgânica.”
E17	“As modalidades de formação implementando pela nossa universidade sempre visam adequar os conhecimentos e a postura dos formadores à exigência da função assumida. Por isso as formações realizadas saem sempre relevantes com as funções desempenhadas, mas, cabe a cada formando saber usufruir de forma eficiente e produtiva o que aprendeu na forma. Conhecimento e postura devem o sucesso. Frequentemente as funções assumidas não são bem exercidas, por falta de atitudes.”
E18	“A formação adequa-se evidentemente à parte administrativo-financeira das funções dos funcionários. Com despeito da parte de sensibilidade académico-educativa ou didático-pedagógica na área linguística, curricular, formativa. E ainda assim, não transparece a aptidão espontânea nos atuais funcionários para uma tal formação, na hipótese de se fazer-lhes merecer.”
E19	“As nossas universidades sempre visam adequar os conhecimentos e a postura dos formadores à exigência da função assumida. Por isso as formações realizadas saem sempre relevantes com as funções desempenhadas, mas, cabe a cada formando saber

	usufruir de forma eficiente e produtiva o que aprendeu na forma. Conhecimento e postura devem o sucesso. Frequentemente as funções assumidas não são bem exercidas, por falta de atitudes.”
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaboração própria (2020)

### Questão nº 6

Como é financiada a formação?
-------------------------------

A UNTL, enquanto instituição de ensino superior estatal, é financiada pelo Estado de Timor-Leste, quer ao nível das instalações, quer ao nível das atividades. A cada orçamento anual, a UNTL propõe um programa de trabalho e um orçamento para ser implementado naquele ano. O programa de trabalho proposto pela UNTL é apoiado pelo Governo através do financiamento estatal. Esta dotação é realizada a 100%, e inclui a formação de pessoal não docente da UNTL. Se observarmos as respostas dos inquiridos, concluímos que a formação do pessoal não docente é financiada pelo Estado através do orçamento do governo de Timor-Leste. Se houver um programa de formação fora de Timor-Leste, este é financiado por uma agência internacional em colaboração com a UNTL. O INAP constitui o meio através do qual a formação é financiada. Na Tabela 15 pode observar-se os extratos da questão nº 6.

**Tabela 15.** Síntese das Respostas sobre o Financiamento da Formação Não Docente

Entrevistado	Resposta
E1	“Capacitação no INAP (órgão da administração pública nacional), por exemplo; esta instituição, possui um orçamento para a formação de todos os servidores públicos. (...). Aqui tem dois tipos de financiamentos da formação, depende, mais aqui tem três tipos de financiamento da formação; primeiro, governo através a nossa universidade o orçamento do estado que prevê o nosso orçamento vem de bens e serviços, o governo de Timor-Leste das instituições de formadora, por exemplo; prevê também o orçamento financeiro os nossos técnicos administrativos ou também pode vir dos doadores por exemplo. Porque nos temos cooperação bilateral, multilateral, nacional e internacional por meios disso, aproveitar esta ocasião de formação para elevar a qualidade técnicos nosso administrativos.”
E2	“Fundamentalmente, a formação realizada na UNTL, o orçamento geral do governo de Timor-Leste, exceto a formação realizado no exterior para cooperação com agências internacionais, então o orçamento é de doador.”
E3	“Financiamento de formação depende, se UNTL tem plano financiamento para formação e para continuar para o seu funcionário isto quer dizer tende de ter plano, por exemplo plano anual, plano mensal e depende forma de plano. Se ali tende uma cooperação com outros instituição fora do país, talvez depende a colaboração com cooperação, se não temos, quer dizer isto precisamos de planear e deves enquanto UNTL tem dinheiro ou orçamento para fazer formação. Pode ser apoio para os nossos funcionários continuar a ter formação. Formação estrangeiro pelo doador, eu penso ano anterior, alguns funcionários que foram para Noruega, alguns foram para indonésia, alguns foram para Austrália isto através das cooperações, então formação apoio pelos doadores ou cooperação foram do país.”
E5	“Financiamento da formação disponibilizar através de internas e externa. O orçamento geral do estado, fundo desenvolvimento capital humano, oportunidade bilateral ou multilateral.”

E6	“Financiamento de formação disponibilizar através de orçamento geral do estado, fundo desenvolvimento capital humano, fundos de bilateral ou multilateral.”
E7	“Depende da circunstância das bolsas oferecida, pelo Governo de Timor-Leste.”
E8	“Financiamento de formação através de o orçamento geral do estado.”
E9	“Financiamento da formação através do orçamento geral do estado e cooperações com organização não Governamentais e outros países.”
E11	“As formações do pessoal não docente foram financiadas pelo orçamento do estado ou governo de Timor-Leste, e vez em quando pela agência internacional e gratuita pelos ministérios relevantes.”
E12	“O orçamento para formação através do fundo desenvolvimento capital humano (FDCH) e outros formação facilitado pela UNTL e estabelecendo relações de cooperação com outros instituição que desempenham um papel na formação.”
E13	“Basicamente a maioria das formações são financiadas pelo orçamento geral do estado, exceto, as formações realizadas pelas agências internacionais.”
E14	“Todas as atividades da formação do pessoal não docentes da UNTL são financiadas principalmente pelo governo.”
E15	“Financiamento de uma formação normalmente pelo orçamento do estado ou pelo ministério das finanças.”
E16	“O financiamento da formação é proveniente da caixa geral do estado ou do fundo capital humano.”
E17	“Pela que se, o financiamento da formação é assumido integralmente pela universidade (pelo orçamento do estado) e em alguns casos partilhado com os parceiros estratégicos.”
E18	“O financiamento das formações tanto nacionais como internacionais provém ou da Administração Geral (orçamento do estado), ou dos países doadores (no caso dos projetos internacionais): nunca da própria unidade.”
E19	“Financiamento de uma formação normalmente pelo orçamento do estado ou pelo ministério das finanças.”

Fonte: Elaboração própria (2020)

### Questão nº 7

Qual é a avaliação que faz da eficácia da formação? Deve detalhar o impacto da formação no “saber fazer”, “saber estar” e “saber ser”.

A avaliação da formação e a eficácia da formação são frequentemente usadas com o mesmo significado. No entanto, os funcionários não docentes têm características, padrões e experiências de trabalho diferentes. Em termos de desenvolvimento de pessoal não docente, é evidente que deve ser tratado de forma diferente, pois cada ser humano é único. O objetivo geral da formação é melhorar, aumentar o conhecimento e o desenvolver de habilidades pessoais para contribuir para qualidade do trabalho e da interação humana no local de trabalho. Entretanto, do ponto de vista da avaliação da eficácia da formação, significa que a instituição deve conhecer e medir com segurança os resultados a atingir numa ação de formação. A eficácia da formação diz respeito ao estudo dos fatores relacionados com a formação. Existem, igualmente, fatores individuais e organizacionais que afetam o processo de formação antes, durante e após a formação. Por outras palavras, avaliar a eficácia da formação significa determinar os fatores que afetam e que têm um impacto positivo nos resultados da formação. Desta forma, é importante não apenas descrever os critérios de sucesso de uma formação, mas também

considerar que fatores resultam na qualidade do trabalho, na aplicação do desempenho e no próprio ambiente de trabalho. Aqui ficam alguns contributos dos entrevistados para esta questão.

**Tabela 16.** Síntese das Respostas sobre a Eficácia da Formação Não Docente

Entrevistado	Resposta
E1	“Saber fazer a sim, depois de formação, antes de formação eles não sabíamos fazer, por exemplo ainda não tinha conhecimento como fazer, depois da formação eles podem organizado, eles podem fazer, (...). Saber estar quer dizer que, depois de saber fazer e como é que se pode organizar isto vem organizado, vem sistematizado no trabalho diária no processo de dados, (...). saber ser quer dizer, como se que poderá ter iniciativa de operar mais por meios de aquela experiência, então depois disso tinha uma confiança, autoconfiança muito.”
E2	“ <b>Saber fazer</b> , ou seja, formação eficaz, vê-se que um oficial administrativo pode aumentar seus conhecimentos e habilidades para funcionar adequadamente e ter sucesso. O pessoal não docente pode realizar o seu trabalho diário de forma adequada para atingir os objetivos existentes. <b>Saber ser</b> , ou seja, que o pessoal não docente tem o desejo, de melhorar o desempenho com esse conceito, de ser uma pessoa com excelência e virtude profissional e sustentável. <b>Saber ser</b> significa que o ser humano deve ter uma boa consciência, e uma boa consciência deve pensar e agir de acordo com os conhecimentos que possui, para evitar coisas que prejudicam os interesses das pessoas.”
E3	“Quando a formação tende de ser tem relação com aquilo que a funcionário tende saber fazer. Saber fazer que a formação os funcionários tende compreende como e que aprende de vou fazer. Eu vou tende depois de formação, eu vou saber com aprender, se depois de formação funcionário não tem de fazer alguma coisa isto quer dizer não tem valor, portanto isto de saber fazer. (...) <b>saber</b> estar quer dizer líder as unidades com a justar, adaptar com outras unidades tem boa relação com outras pessoas, boa relação com outras entidades em instituição em outro na mesmo instituição ou também com outros instituição. (...) saber ser quer dizer viver, adaptar, como uma pessoa.”
E4	“A avaliação deve incluir a implementação dos resultados da formação, o conhecimento, e também a forma de melhor aplicá-los.”
E5	“ <b>Saber fazer</b> , significa conhecimento do trabalho, boas praticas de administração eficaz e eficiência, competências de tecnologia e linguística para gerir cooperação, saber desenvolver ideias para trabalhos, saber fazer programas, boa personalidade e proficiência de comunicação escrita e oral. <b>Saber estar</b> significa responsabilizar os trabalhos, comportamento bom em trabalhos encarregados, boa personalidade, característicos pessoais que suporta trabalho. <b>Saber ser</b> significa desenvolver capacidades pessoais para contribuir a qualidade do trabalho, e habilidade interações humanos no trabalho.”
E6	“Saber fazer, significa pode saber e entender o que fazer e também tem um momento rápido e preciso. Saber estar significa os funcionários podem entender as políticas e regulamentos que se aplicam dentro das instituições. Saber ser significa aumentar a produtividade do trabalho e os funcionários podem entender os objetivos a serem alcançados.”
E7	“Saber fazer, significa identificar os fatores que influenciam o processo de transferência das aprendizagens adquiridas na formação para o posto de trabalho. Saber estar, Instituição é preciso adaptar e desenvolver-se através de pesquisa ou estudos necessários, para que mais tarde podemos atingir os nossos objetivos mais valiosos a par com os padrões institucional. Saber ser, significa ser um bom gestor que conheça os principais problemas que tem ligação à gestão administrativa a suas possíveis soluções.”
E8	“ <b>Saber fazer</b> , avaliando a eficácia da formação, também podemos descobrir que, desde a formação fornece por cada facilitador seja realmente respondido pelos participantes ou não, então tentamos testar a personalidade de pessoas por exemplo: faça uma

	<p>discussão sobre o que ele obtende durante a formação, então enfrenta de si, podemos saber que alguém tem sua própria habilidade ou não. <b>Saber estar</b> é uma avaliação de eficácia na forma como uma pessoa sabe ser uma da ciência obtidas na formação e também pode implementar para outros participantes que o conhecimento que ele obtém pode proceder dos resultados durante a formação.”</p>
E9	<p>“<b>Saber fazer</b>, depois de formação o pessoal não docente saber fazer o que deve fazer no seu trabalho tais como: atendimento aos estudantes, arquivos, gerir biblioteca, organizar praticas nos laboratórios. <b>Saber estar</b>, o pessoal não docente depois de formação saber como fazer os seus trabalhos de acordo com descrição de trabalhos deve ser assumir e realizadas de acordo com a necessidade da instituição. <b>Saber ser</b>, o efeito da formação eleva a capacidade de o pessoal não docente saber como ser para atender os estudantes e docente no seu trabalho dia a dia. Assim, há mudanças significativos nos atendimentos em cada departamento no seu escritório.”</p>
E10	<p>“O impacto da formação no saber fazer é o aspeto imediato invisível que se deve ter enfrenta do resultado da formação. E importante que se deve realizar a sua avaliação. O saber fazer representa o fator dinamizados na transformação e desenvolvimento do homem na sociedade. A formação no saber estar é um aspeto social que o homem deve ser em conta para dar sua contribuição na transforma e desenvolvimento no ambiente da forma e equilíbrio. A formação no saber ser constitui um fator motivados para a próprio pessoa formado e motivo para uma Constanta evolução e desenvolvimento pelo próprio.”</p>
E11	<p>“<b>Saber fazer</b>, no âmbito do processo de ensino e aprendizagem particularmente os professores e do pessoal não docentes precisamos de apreender o que não se sabemos fazer sobre formação de pedagógica, metodologia de investigação, administração e tecnologia de utilização de um software. Portanto, todos nós precisamos de conhecimento através de formação para colocar na prática porque temos muitas faltas e precisamos mais criatividade. <b>Saber estar</b>, onde estarmos precisamos colocar na prática de acordo com os resultados de formação. Saber ser, significa um professor precisa de qualidade de trabalho e de ensino e aprendizagem através de desenvolvimento de formação.”</p>
E12	<p>“<b>Saber fazer</b>, em geral muitas formações não são seguidas pela avaliação para que não conheçam e impacto da formação tantas pessoas que não podem cumprir seu dever. <b>Saber estar</b>, Em geral, muita formação não são seguidas pela avaliação para que eles não conheçam o impacto da formação tantas pessoas no sabem o que implementar quando participam na formação. <b>Saber ser</b>, em geral muitas formações não acompanham a avaliação para que não conheçam o impacto da formação tantas pessoas não saber o que esta sendo usadas para participar da formação.”</p>
E13	<p>“<b>Saber fazer</b>, significa quanto a eficácia da formação tem-se observado que houve melhoramento no saber fazer. O pessoal não docente consegue fazer melhor os trabalhos quotidianos sobre tudo no atendimento ao público-alvo. <b>Saber estar</b>, significa o pessoal não docente tem melhorado os seus desempenhos no saber estar, isto é, tem vindo a exercer os cargos de chefias e de direção com base no mérito e no profissionalismo e tem melhorado na questão de “homem certo, no lugar certo”. Quanto ao saber ser, nota-se que o pessoal não docente tem vindo a tomar consciência sobre a necessidade de contribuir para a boa governação, evitando as más práticas de corrupção, nepotismo e colusão, e dando muita importância para a questão da transparência.”</p>
E14	<p>“Saber fazer, durante os anos, formação do pessoal não docentes na UNTL, os funcionários administrativos a poder fazer e executar as coisas profissionalmente com base em profissões que escolheram para estudar na UNTL. É uma missão da UNTL equipar seus graduados com conhecimentos e habilidades adequadas para capacitá-los a entrar em força de trabalho. Saber estar, a UNTL também os capacita com boas atitudes, além do conhecimento, para permitir que elas se postem na sociedade. Saber ser, eles também são treinados para serem profissionais em seus escolhidos para capacitá-los a contribuir para a sociedade e o desenvolvimento de um país mais amplo.”</p>



E15	<p>“<b>Saber fazer</b> é um projeto de educação, investigação, e desenvolvimento na uma área ou numa instituição. Por alguém ou por um grupo, geralmente através da eficiência e eficácia da formação. <b>Saber estar</b> é um conjunto de atitudes acordo com as principais características de uma organização ou social, cultural, normas. Saber estar para atingir um objetivo. <b>Saber ser</b> é dimensão efetiva e comunicativa, competências e qualidades sociais e comunicativas internos, um contexto que inclui princípio de profissionalismo, precisa de capacidade das pessoas desempenho.”</p>
E16	<p>“O saber fazer depende do aproveitamento de cada individuo durante o tempo da formação em si, se não pode ser uma utopia porque nunca semeou como pode colher. O saber estar implica o resultado da formação porque a formação integral compreende o aspeto humano /psíquico, o aspeto moral ou educação e aspeto cívico. O saber ser é um aspeto muito importante na carreira de cada individuo, porque é o “ser” ou a “pessoa humana” como reflexo de deus criador que age, pensa reflete e exprime nos seus atos diários.”</p>
E17	<p>“Para responder a esta pergunta de forma credível, há que ter dados da universidade de avaliação aos processos de formação no que toca ao desempenho do formando após a formação. Eu não tenho acesso a estes dados. Na faculdade onde trabalho, são lidos com dois funcionários administrativos e dois técnicos de laboratório, os primeiros raramente frequentam ação de formação, os últimos tiveram formação técnica durante 1 ano em Portugal e atualmente sai importante para o desenvolvimento da instituição. Tem conhecimentos e trabalham de forma autónoma e orientado para resultados.”</p>
E18	<p>“Saber fazer, significa quanto àqueles que a UNTL promoveu de pessoal administrativo para pessoal docente, estamos perante uma prova evidente de adequação, do ponto de vista do favorecimento ao crescimento institucional. (...) Também, quanto ao pessoal administrativo participante das formações, pode-se notar um incremento de capacidade, maior esclarecimento sobre os mecanismos, assim facilitando certas decisões de ordem administrativa ao nível do centro de linguística como a preparação dos Planos Anuais de Ação.”</p>
E19	<p>“A capacidade de aprender nas práticas ou como se realizar ou algo de alternativos, saber e fazer e algo de melhorar as competências de pessoas para criar um conhecimento de modernização, capacidade ou habilidade para realizar algo ou resolver na prática alguma coisa. Saber estar é um algo de conhecimento ou habilidade para ser ter coisas ou como um sujeito indeterminado. <b>Saber ser</b> é um conceito de competências para utilizar o processo de competências gerais da educação formal, que mostra a utilização para qualquer individuo ou capaz de realizar programas de trabalho.”</p>

*Fonte: Elaboração própria (2020)*

Para complementar a análise de conteúdo estrutural, conforme descrito acima na estratégia para a formação de pessoal não docente da UNTL. É importante ver os resultados dos dados obtidos através do software NVIVO 12, mas para isso será necessário observar a estrutura de dados que obtivemos no local da pesquisa. Como resultado do tratamento, optámos pela técnica de palavra nuvem e análise de palavras-chave de cada saída do NVIVO 12. Estes resultados indicam as palavras-chave das entrevistas (Figuras 25 a 31). Com base nessas palavras-chave, é feita uma descrição de cada item estudado.

**Figura 25.** Nuvem de Palavras do NVIVO PLUS 12 a partir da Análise das Respostas relativas à “Estratégia Global de Formação (Q1)”



Fonte: Elaboração própria (2021)

A estratégia global de formação compreende todas as atividades relacionadas com a melhoria da qualidade do trabalho institucional, nomeadamente o desenvolvimento de competências profissionais, produtividade, disciplina, atitudes e ética no trabalho, de acordo com os níveis de cargos e qualificações. O objetivo será melhorar a qualidade do trabalho realizado na UNTL. Ao observar a coocorrência de palavras-chave com o software NVIVO, na Figura 25, verifica-se um conjunto de associações relevantes, organizadas em torno de seis grandes agrupamentos de eventos gerais: "formação", "estratégia", "qualidade", "melhorar", "instituição", "habilidade". Pode-se comprovar simultaneamente que existem os segmentos "Estratégia de formação", "qualidade de trabalho" e "melhoria institucional" (Figura 26).

**Figura 26.** Nuvem de Palavras do NVIVO PLUS 12 a partir da Análise das Respostas relativas ao “Dagnóstico das Necessidades de Formação (Q2)”



Fonte: Elaboração própria (2021)

Com base nos resultados da análise NVIVO, este conjunto de palavras-chave é um “ponto forte” para a formação na UNTL, no contexto do desenvolvimento e participação no trabalho em equipa e na melhoria da qualidade do trabalho do pessoal não docente da UNTL. Um dos mais importantes fatores será diagnosticar as necessidades de formação. Sem uma análise das necessidades de formação, será difícil realizar um programa de formação, porque a formação profissional só poderá ser considerada um sucesso, se proporcionar aos colaboradores mais conhecimentos e competências, os quais possam ser aplicadas no ambiente de trabalho, de forma a aumentar a produtividade do trabalho na instituição.

Se analisadas atentamente as palavras-chave dos resultados da análise NVIVO, existe um conjunto de associações relevantes, organizadas em torno de sete grandes agrupamentos gerais, nomeadamente: "formação", "necessidade", "unidade", "trabalho", “desempenho”, “habilidade”, “conhecimento”. Pode-se comprovar simultaneamente que existe o segmento "Formação para que eleva de conhecimento", "necessidade para a formação" e "trabalho administração em organização" (Figura 26). A implementação do programa de formação e o desenvolvimento dos recursos humanos depende da seleção do programa de formação. O planeamento é o fator mais importante na implementação de um programa de formação. Claro que a implementação de formação para o pessoal não docente na UNTL pretende melhorar o desempenho institucional. Os planos devem estar de acordo com os planos de ação de cada unidade orgânica (Figura 27).



Com base nos resultados e análises do NVIVO, este conjunto de palavras-chave é uma fonte de informação precisa e confiável, ajudando a interpretar as modalidades de formação na UNTL. Não é fácil que todos os participantes obtenham aquilo de que necessitam, devendo o plano ser o mais abrangente possível, de forma a se adequar à formação do pessoal não docente na UNTL. Por outro lado, o planeamento da formação que costuma ser utilizado na formação da UNTL promove workshops, seminários e estudos comparativos. Por meio de workshops nacionais e internacionais, a UNTL pode capacitar funcionários não docentes para serem melhores, nos serviços públicos internos. A análise das palavras-chave através do NVIVO permite identificar um conjunto de associações relevantes, organizadas em torno de sete grandes agrupamentos gerais de eventos: "formação", "nacional", "internacional", "administração" (pessoal não docente), "workshops", "certificados", "cooperação". Também se encontram os seguintes segmentos: "formação de funcionários administrativos" e "cooperação com instituição doadora" (Figura 29).

**Figura 29.** Nuvem de Palavras do NVIVO PLUS 12 a partir da Análise das Respostas relativas à “Adequação da Formação às Funções Desempenhadas (Q5)”



Fonte: Elaboração própria (2021)

Com base nos resultados e na análise NVIVO, este conjunto de palavras-chave é um ponto forte. Esta informação oferece uma interpretação da adequação da formação na UNTL. De facto, a formação está sempre ajustada às funções e necessidades da instituição, principalmente no setor administrativo. A partir dos resultados desta análise NVIVO, a formação na UNTL é adequada às funções de cada equipa





O planeamento e a execução dos programas de formação são da responsabilidade de cada unidade orgânica. Para que o desenvolvimento dos recursos humanos seja realizado de forma eficaz e eficiente é necessário planear a formação e proceder ao seu cabimento orçamental.

O workshop é o tipo de formação mais frequente. Podem ser realizados no país, ou fora dele. As outras modalidades de formação incluem estudos comparativos e estudos continuados de nível universitário. A formação em Timor-Leste é realizada em colaboração com o Instituto Nacional de Administração Pública (INAP). A formação do pessoal não docente a nível universitário é frequentemente realizada em Timor-Leste, mas também há funcionários que recebem bolsas de estudos para continuarem a sua formação universitário no estrangeiro, como em Portugal, no Japão, na Indonésia e na Austrália. Todas as formações realizadas são certificadas.

A formação realizada na UNTL adapta-se às necessidades e funções de cada unidade, pois com a formação, o colaborador agrega conhecimento para melhorar o desempenho no trabalho.

Em geral, a formação que é planeada, e realizada na UNTL, provém do orçamento geral do governo de Timor-Leste, com exceção da formação que é realizada no estrangeiro, por vezes financiada em cooperação com agências nacionais, internacionais e também com universidades que acordos de cooperação com a UNTL (orçamento do doador). Sem o orçamento do estado ou o apoio financeiro do governo de Timor-Leste e de outros doadores, a formação do pessoal não docente da UNTL não poderia ser realizada.

O pessoal não docente é considerado capaz de trabalhar eficazmente se participar em formação e compreender o material da formação. Assim, o funcionário cooperar, sabendo processar finanças, sabendo comunicar bem, sabendo desenvolver ideias, sabendo formar uma boa personalidade e sabendo programar.

*Fonte: Elaboração própria (2020)*

#### *5.2.2.2. Dimensão “Comunicação Interna e Formação para o Desenvolvimento de Competências de Trabalho em Equipa”*

O objetivo desta dimensão é avaliar, de forma genérica, a comunicação interna na UNTL, o desenvolvimento de competências e a capacidade de trabalho em equipa. As respostas dos entrevistados mostraram que a comunicação interna é apenas realizada entre superiores e subordinados para canalizar a informação como um todo. Desta forma, no cumprimento dos deveres e responsabilidades todos sabem o que deve ser feito, desenvolvendo uma boa relação de cooperação para atingir os objetivos da organização.

#### **Questão nº 8**

Qual é avaliação geral que faz sobre a comunicação interna?

Com base nas respostas obtidas, a comunicação interna é contínua, sendo realizada pela parte interna da UNTL ou por membros da organização, tanto formal, como informalmente. Esta comunicação interna ajudará cada parte interna da organização (UNTL) a desempenhar as suas respetivas funções, criando uma atmosfera de benefício e respeito mútuo entre o pessoal não docente.

Construir uma identidade institucional de qualidade da UNTL é a esperança de todos. Um bom sistema de comunicação interna passa pelo planeamento, mas também pelo aperfeiçoamento do próprio sistema de comunicação, para que todos os membros da UNTL possam sentir que pertencem a esta instituição. Todos podem conquistar mais e melhorar o desempenho laboral na instituição (UNTL). “A comunicação que ocorre dentro da organização e a comunicação entre esta e o seu ambiente, que



define a organização e determina as condições de existência da organização e o rumo a seguir perante o seu público” (Thayer, 1976, p. 120).

A UNTL é uma instituição jovem e precisa de tempo para se desenvolver em todas as áreas da gestão. O facto é que a UNTL tem muitos problemas, um dos quais é um sistema de comunicação simples e inadequado. Isso requer seriedade e compromisso por parte do gestor da UNTL para melhorá-lo, desenvolver uma boa estratégia para tornar o sistema de comunicação da UNTL como um todo. Se este sistema de comunicação estiver devidamente regulado, os problemas enfrentados podem ser resolvidos de forma imediata e automática. Só assim se evitam os problemas de comunicação agora existentes na UNTL. A comunicação na instituição “está a ser encarada como algo fundamental e uma área estratégica” (Kunsch, 2012, p.13), verificando-se também que a comunicação nas instituições públicas está a mudar e a criar e adotar novas estratégias, de forma a adaptar-se à realidade da sociedade dos nossos dias.

A UNTL deve responder aos desafios que hoje se colocam à comunicação moderna. As instituições académicas públicas devem projetar um sistema abrangente de comunicação interna, gestão académica, finanças e administração em geral. Com um bom sistema de comunicação interna, todos podem entender os seus deveres e as suas responsabilidades no local de trabalho, estando em condições de atingir os objetivos especificados.

Por último, entre superiores e subordinados, é possível construir relações fraternas, boas e unidas, em prol do desenvolvimento institucional, melhorando as habilidades de trabalho em equipa na consecução dos objetivos organizacionais. Segundo Kunsch (2003), a comunicação interna no setor público ajuda a fazer a interação entre serviço público e sociedade. A Tabela 18 reúne alguns estratos das entrevistas que confirmam o acabado de referir.

**Tabela 18.** Resumo da Análise das Respostas sobre a Avaliação Geral da “Comunicação Interna”

Entrevistado	Resposta
E1	“A comunicação interna tem por base uma comunicação horizontal e comunicação vertical. Comunicação vertical quer dizer que se direciona do topo para a base. As instituições necessitam de combinar os dois tipos de comunicação: a vertical emanada da liderança através dos vários níveis da hierarquia e a comunicação horizontal entre os dirigentes, entre os funcionários, aquela que acontece sempre na nossa comunicação no trabalho diário, do quotidiano, em todos os momentos”.
E2	“A comunicação interna é simplesmente uma comunicação que ocorre e é feita por partes internas ou membros da organização, seja feita formalmente ou não. A comunicação interna dentro de uma organização é um pouco diferente da comunicação diária que fazemos, onde são aplicados aspetos de comunicação mais formais e normalmente escritos. Por exemplo, notificações por e-mail, memorandos de superiores, regras feitas por empresas, boletins organizacionais ou quadros de avisos (...)”
E3	“A comunicação interna é obrigatória para todos, portanto, a comunicação interna pode ser formal ou informal. A comunicação formal é possível por meio de cartas

	carimbadas e mais ainda por telefones celulares e outras comunicações, e também, se necessário, possível por comunicação horizontal, comunicação vertical e comunicação lateral. Esta comunicação pode criar uma comunicação mais eficaz entre unidades, entre superiores e subordinados e vice-versa. Porque a comunicação é muito importante para divulgar, informar para melhor realizar o trabalho”.
E4	“A comunicação interna é a comunicação entre as pessoas de um determinado nível organizacional, ou de uma unidade organizacional, bem como a que é produzida e emanada pela gestão de topo das instituições”.
E5	“Minha avaliação em geral, a comunicação interna na instituição é boa, mas podem ser melhorados vários aspetos. Um diretor deve comunicar bem para que as tarefas ou o trabalho seja bem afeto e o desempenho seja o mais elevado”.
E7	“Comunicação direta e comunicação indireta, por exemplo superior com subordinado, e subordinado com subordinado”.
E8	“Na minha opinião, a avaliação geral de comunicação interna pode ser vista a partir de dois aspetos de comunicação, nomeadamente a comunicação pessoal. Esta comunicação ocorre em um nível pessoal e consiste em duas pessoas na organização que fazem um processo de comunicação, tanto “frente a frente” como através dos média. O processo de comunicação “face a face” requer que as duas pessoas se encontrem presencialmente e que comuniquem sem intermediários, enquanto a comunicação através dos média geralmente usa ferramentas de comunicação como telefone, ou internet”.
E9	“Avaliação da comunicação interna especificamente sobre a comunicação em geral através duas comunicações designadamente comunicação formal e comunicação informal. As comunicações ocorrem entre as pessoas, ou seja, entre os líderes, através de relatórios, verbal, medias.”
E11	“Comunicação interna faz parte da transformação de informação do quotidiano das pessoas entre Docentes e seus pares, Docentes com os estudantes, Conselho Diretivo da Faculdade e entre os funcionários. Portanto, a comunicação interna é muito importante para alcançar os objetivos de melhorar das tarefas do ambiente organizacional. (...). Afirma que que o grande foco da comunicação interna está nas conversas entre os funcionários e suas chefias e ainda entre funcionários e estudantes. (...). A comunicação tem importância na gestão de desempenho das organizações, pois, através dele, é possível proporcionar o desenvolvimento contínuo do colaborador em sua rotina. Por isso, é considerado um processo de ajuda e estímulo para mudança de comportamento nas organizações. Todas as entidades dentro da organização precisam ser capazes de construir fluxos comunicacionais que lhe garantam eficiência e harmonia no desempenho de suas atividades e no trato com seus liderados.”
E12	“A minha avaliação, em geral, é que a comunicação interna na instituição é boa, mas pode ser objeto de melhorias, porque um diretor deve saber comunicar bem com os funcionários da equipa para que as tarefas e o trabalho sejam bem realizados e atingidos os objetivos definidos.”
E13	“A comunicação interna, tem melhorado com as formações, entretanto, é necessário melhorar continuamente no âmbito de melhorar o desenvolvimento das competências que, por conseguinte, há-de melhorar e fortificar o trabalho em equipa”.
E14	“Às vezes, as comunicações internas da UNTL não são mencionadas. No entanto, a comunicação entre a universidade (Reitoria) e a estrutura da UNTL parece estar a correr bem. Isso permite que todos os programas universitários sejam implementados de forma efetiva, de acordo com o plano”.
E15	“Entender a importância da comunicação interna, em todos os níveis hierárquicos, como um instrumento para dar e receber feedback, sendo estas necessidades humanas que permitem avaliar a qualidade do sistema”.

E16	“Acho, pessoalmente, que este aspeto sobre a comunicação interna deve ser uma dimensão que cada membro desta instituição pública aprenda a criar e dar espaço ao outro, para que a comunicação funcione no interior de cada unidade orgânica”.
E17	“A comunicação interna da faculdade é saudável e efetiva. A comunicação interna da UNTL (ao nível da universidade) é também satisfatória e gera confiança entre as pessoas, mas nem sempre essa confiança é bem traduzida em ação”.
E18	“Tem havido muitas melhorias. No entanto, ainda se sente os rastros fortes de um passado recente caracterizado pela frequente ocorrência de incapacidade por parte do pessoal administrativo de compreender as instruções superiormente emanadas, embora dadas com acento, insistência e clara elaboração de contexto. Nestas situações, dá-se um impasse porque o subordinado teima na sua incapacidade de compreender o teor da mensagem, quando o seu superior reivindica obediência, ao menos por confiança, do seu subordinado, querendo deixar para mais tarde a sua compreensão de conjunto”.
E19	“É um conjunto de ações para facilitar uma boa comunicação, e garantir que as pessoas sejam cientes da realidade do trabalho através de diversos meios e instrumentos que permitam à organização o seu desenvolvimento”.

Fonte: Elaboração própria (2020)

#### Questão nº 9

Que canais e meios de comunicação existem na sua instituição?

- a) Canais de comunicação com os membros da equipa (informal, formal, departamental, relações interpessoais)?
- b) Canais de comunicação com os seus superiores (informal, formal, departamental, relações interpessoais)?
- c) Canais de comunicação com os outros gestores (informal, formal, departamental, relações interpessoais).

Em instituições públicas como a UNTL, a comunicação deveria ser encarada como uma ferramenta fundamental. Os líderes da UNTL ainda não viram os canais de comunicação como uma parte importante da própria UNTL. Desde a criação da UNTL, em 2002, até agora, o canal de comunicação interna utilizado é através de cartas ou circulares emitidas pelo Reitor. Este canal é muito simples e o sistema é manual.

Na UNTL a comunicação realiza-se de várias formas, nomeadamente a comunicação com os membros da equipa, a comunicação com os superiores e a comunicação com outros dirigentes. Os resultados das entrevistas mostram que os canais de comunicação mais utilizados na UNTL, tanto formais como informais, utilizam sempre a correspondência. Para canais de comunicação informais são utilizados o telefone, o *Facebook*, o *WhatsApp*, as mensagens e a comunicação verbal. A UNTL também possui um *e-mail* institucional, que permite comunicar com toda a comunidade académica. No entanto, este *e-mail* não é usado de forma otimizada. A Tabela 19 engloba alguns dos extratos das declarações que confirmam o anteriormente referido.

**Tabela 19.** Resumo da Análise das Respostas sobre os “Canais de Comunicação Interna”

Entrevistado	Resposta
E1	<p>“a) <b>Comunicação com os membros da equipa;</b> •Informal (ordem de serviço, telefone, e-mail, mensagens). • Formal quer dizer por meio de despacho, carta ordem de trabalho do Reitor para os funcionários técnicos administrativos. • Entre departamental tem aquelas duas versões é formal (por meios de cartas) e informal (por meios de comunicação verbal, telefone, mensagens). • Relações interpessoais, quer dizer que comunicação verbal, telefone e bons relação entre pessoas em termos de trabalho em equipa”. b) <b>Comunicação com os seus superiores;</b> •Informal: Nos comunicamos por meios de telefone, confirmar a possibilidade como será e seguir com uma comunicação formal por meios de cartas. •Formal: Por meios de cartas, e-mail, despacho do Reitor, ordem de trabalho do Reitor. •Departamental: Comunicação verbal, despacho, carta ordem de trabalho, que sempre nos realizamos. c) <b>Comunicação com os outros gestores (departamento/serviços);</b> •Informal: Via verbal, telefonar, mensagens, WhatsApp, Facebook, e-mail, convite. •Formal: Carta com carimbadas, email, despacho do Reitor, ordem de serviço do Reitor. •Departamental: Chamada telefônica informal, comunicação verbal, Convite formal para reuniões, Carta Oficial, Propostas. •Relações interpessoais: Quando nos falamos pessoas administração ter os meus com funcionários e tem relação com outras pessoas de cada outra unidade, sempre boa relação. Para a sim sempre nos trabalhamos em equipa em instituição.”</p>
E2	<p>“a) <b>Comunicação com os membros da equipa;</b> a estabelecer uma boa cooperação para alcançar o sucesso mútuo. •Informal; a comunicação informal ocorre dentro de uma organização que não está especificada na estrutura organizacional e não pode ser um reconhecimento oficial que também não afeta os interesses da organização em questão. •Formal; geralmente ocorre comunicação formal dentro de uma organização. •Departamental; a comunicação que envolve um indivíduo ou um grupo no mesmo nível. • Relações interpessoais; uma comunicação conduzida por indivíduos para trocar ideias ou pensamentos para outras pessoas. b) <b>Comunicação com os seus superiores;</b> •Informal: verbal, chamadas telefônicas, mensagens de texto, Reuniões informais •Formal: Carta oficial. •Departamental: Chamada telefônica informal, comunicação verbal; Convite para reuniões, Carta Oficial de departamento. •Relações interpessoais: Relações interpessoais e comunicações é geralmente através de encontros diários, telefone e médias sociais”. c) <b>Comunicação com os outros gestores (departamento/serviços);</b> •Informal: Comunicação direta com telefone e verbal. •Formal: Carta por escrito e reunião. •Departamental: Chamada telefônica, comunicação verbal, Convite para reuniões. •Relações interpessoais: Geralmente acontece durante reuniões, eventos universitários, e-mails e outras médias sociais.”</p>
E3	<p>“a) <b>Comunicação com os membros da equipa;</b> • Informal: carta, comunicação direta, telefone, e-mail, reuniões. • Formal: Através de cartas com carimbadas, despacho. • Relações interpessoais: Relações interpessoais e comunicações é geralmente através de encontros diários, telefone e médias sociais”. b) <b>Comunicação com os seus superiores;</b> “•Informal: Na UNTL tem liderança topo é o Reitor, informalmente talvez telefone, comunicação pessoal, verbal. •Formal: Através de cartas com carimbadas, e-mail, despacho do Reitor. •Departamental: Ter bom comunicação, encontro, carta oficial, telefone, SMS. •Relações interpessoais: Sempre tem boa relação. c) <b>Comunicação com os outros gestores (departamento/serviços);</b> “•Informal: Comunicação verbal, chamadas telefônicas, mensagens, reuniões formais despacho, carta oficial. •Formal: Carta oficial com carimbada, encontro. •Departamental: Chamada Telefônica informal, comunicação verbal; Convite formal para reuniões, Carta Oficial, Propostas. •Relações interpessoais: Sim, na qualquer instituição tende de criar uma boa relação entre pessoas insto é muito importante porque nós não trabalhamos sozinhos.”</p>
E4	<p>“a) <b>Comunicação com os membros da equipa;</b> •Informal: verbal, chamadas telefônicas, mensagens de texto; Reuniões formais, despacho, carta oficial. •Formal: Carta oficial, despacho do Reitor. •Departamental: Chamada telefônica informal,</p>

	<p>comunicação verbal, Convite formal para reuniões, Carta Oficial. •<b>Relações interpessoais</b>: geralmente através de encontros diários, telefone e mídias sociais. <b>b) Comunicação com os seus superiores</b>; •<b>Informal</b>: verbal, chamadas telefônicas, mensagens de texto reuniões formais, despacho, carta oficial. •<b>Formal</b>: Carta oficial, email. •<b>Departamental</b>: Chamada telefônica, comunicação verbal, convite para reuniões, carta oficial do departamento. •<b>Relações interpessoais</b>: geralmente através de encontros diários, telefone e mídias sociais. <b>c) Comunicação com os outros gestores (departamento/serviços)</b>; •<b>Informal</b>: verbal, chamadas telefônicas, mensagens de texto, reuniões formais, despacho, carta oficial. •<b>Formal</b>: Carta oficial. •<b>Departamental</b>: chamada telefônica informal, comunicação verbal, convite formal para reuniões, carta oficial, propostas. •<b>Relações interpessoais</b>: (...) geralmente através de encontros diários, telefone e mídias sociais.”</p>
E5	<p>“a) <b>Comunicação com os membros da equipa</b>; •<b>Informal</b>: Comunicação verbal, escrita, e-mail, telefone, mensagens. •<b>Formal</b>: Encontro formal, despacho, carta formal com carimbada, e-mail. •<b>Departamental</b>: Comunicação verbal, encontros, carta escrita, e-mail, telefone, SMS. •<b>Relações interpessoais</b>: Comunicação verbal, telefone, SMS, boa comunicação. <b>b) Comunicação com os seus superiores</b>; •<b>Informal</b>: Encontros, telefone, SMS. •<b>Formal</b>: Carta formal com carimbada, relatório escrita, pedidos através de carta oficial. •<b>Departamental</b>: Ter bom comunicação, carta oficial entre departamental, telefone, SMS. •<b>Relações interpessoais</b>: boa atitude e respeito, boa comunicação, linguagem própria e humilde, ética, estética. <b>c) Comunicação com os outros gestores (departamento/serviços)</b>; •<b>Informal</b>: Comunicação verbal, telefone, SMS. •<b>Formal</b>: Carta oficial com carimbada, encontro. •<b>Departamental</b>: Encontro, carta oficial, telefone, SMS. •<b>Relações interpessoais</b>: boa atitude, humilde com linguagem próprias, ética e cívica.”</p>
E6	<p>“a) <b>Comunicação com os membros da equipa</b>; •<b>Informal</b>: (...), Por exemplo: comunicação verbal, telefônica, mensagens. •<b>Formal</b>: (...), por exemplo: e-mail, carta com carimbada. •<b>Departamental</b>: A comunicação é feita dentro da instituição através da linha comando ou interdepartamental. •<b>Relações interpessoais</b>: (...). Esta comunicação ocorre em um nível pessoal e consiste em duas pessoas na organização que fazem o processo de comunicação tanto face a face, seja a traves da média. (...). <b>b) Comunicação com os seus superiores</b>; •<b>Informal</b>: (...). Por exemplo: verbal, mensagens, telefone. •<b>Formal</b>: (...), por exemplo: e-mail, carta com carimbada. •<b>Departamental</b>: (...), por exemplo: telefone, mensagens, email, verbal. •<b>Relações interpessoais</b>: A comunicação interpessoal que ajuda transmitir necessidades, conversas que o corre durante a interrupção do trabalho ou durante os períodos repouso. <b>c) Comunicação com os outros gestores (departamento/serviços)</b>; •<b>Informal</b>: (...), por exemplo: telefone, mensagens, verbal. •<b>Formal</b>: (...), por exemplo: carta com carimbadas, email. •<b>Departamental</b>: (...), por exemplo: reuniões de trabalho. •<b>Relações interpessoais</b>: A comunicação que transmitir informações e criar boas relações com outro para criar um ambiente saudável entre eles.”</p>
E7	<p>a) <b>Comunicação com os membros da equipa</b>; “•<b>Informal</b>: Comunicação verbal, mensagens telefônicas, comunicação direta. •<b>Formal</b>: através das reuniões, cartas oficiais. •<b>Departamental</b>: através reuniões a nível departamental. •<b>Relações interpessoais</b>: discussões ou convivências entre as pessoas da equipa. <b>b) Comunicação com os seus superiores</b>; •<b>Departamental</b>: a nível departamental tende de ter uma boa comunicação dentro da equipa •<b>Relações interpessoais</b>: criar relações saudáveis entre os pessoais da equipa é a base do sucesso. <b>c) Comunicação com os outros gestores (departamento/serviços)</b>; •<b>Informal</b>: Para ganhar experiências necessárias no âmbito de melhorar serviços diários. •<b>Formal</b>: Receber orientações nos cumprimentos das suas tarefas diárias. •<b>Relações interpessoais</b>: criar boas relações com o outro para criar um ambiente saudável entre eles.”</p>
E8	<p>“a) <b>Comunicação com os membros da equipa</b>; •<b>Informal</b>: comunicação que não é definida pela hierarquia da estrutura organizacional. •<b>Formal</b>: comunicação que seguem a cadeia de comando oficial ou parte da comunicação necessária para realizar um trabalho. •<b>Departamental</b>: a função de comunicação do departamental garante que todos os grupos. •<b>Relações interpessoais</b>: o processo de comunicação associado</p>

	às relações interpessoais tem, como objetivo criar uma comunicação eficaz. <b>b) Comunicação com os seus superiores;</b> • <b>Informal:</b> a comunicação é baseada em uma base informal onde é possível se comunicar sobre o planejamento do trabalho que será realizado. • <b>Formal:</b> A comunicação com outros gerentes formalmente. • <b>Departamental:</b> Comunicação com outros gerentes no departamento. • <b>Relações interpessoais;</b> as relações interpessoais com outros gerentes são realizadas com boa comunicação e tentamos compartilhar nossas informações, ideias ou atitude com outros participantes. <b>c) Comunicação com os outros gestores (departamento/serviços);</b> • <b>Formal:</b> através de carta oficial, e-mail • <b>Departamental:</b> Através de comunicação verbal, carta por escrita, telefone. • <b>Relações interpessoais:</b> Mantem boa relação entre os pessoais entre direção do serviço.”
E9	“a) <b>Comunicação com os membros da equipa;</b> • <b>Informal</b> os canais e meios de comunicação com os membros tais como comunicação verbal, através media sociais, e outro formas tradicionais conversas, na hora de trabalho, e fora de trabalho. • <b>Formal:</b> Relatórios, encontro formal, palestra. • <b>Departamental:</b> as comunicações podem ser verbais, escrita e via media sociais. • <b>Relações interpessoais:</b> Relações informais entre membros e líderes na hora de trabalho e fora de trabalho. relações interpessoais o corre através telefone, SMS. <b>b) Comunicação com os seus superiores;</b> • <b>Informal:</b> Através média social, telefone, verbal. • <b>Formal:</b> Através cartas formais da instituição. • <b>Departamental:</b> Telefone, e-mail, debate entre departamental, verbal. • <b>Relações interpessoais:</b> discussões, conversas e debates informal. <b>c) Comunicação com os outros gestores (departamento/serviços);</b> • <b>Informal:</b> através telefone, média sociais tais como Facebook, WhatsApp. • <b>Formal:</b> cartas por escritas com carimbada, e email. • <b>Departamental:</b> Cartas oficial e verbal, telefone. • <b>Relações interpessoais:</b> relação como colegas e amigos de trabalho na hora de trabalho e fora de trabalho através de telefone, verbal.”
E11	a) “ <b>Comunicação com os membros da equipa;</b> Informal: Comunicação direta com telefone e verbal. Formal: Carta por escrito e reunião. Departamental: Comunicação em verbal, carta por escrito, telefone e encontro da faculdade. Relações interpessoais: mantem a boa relação entre os pessoais. <b>b) Comunicação com os seus superiores;</b> Informal: Comunicação direta com telefone e verbal. Formal: Carta por escrito e reunião. Departamental: Comunicação em verbal, carta por escrito, telefone e encontro da faculdade. Relações interpessoais: mantem a boa relação entre os pessoais entre faculdade e superiores”. <b>c) Comunicação com os outros gestores (departamento/serviços);</b> Informal: Comunicação direta com telefone e verbal. Formal: Carta por escrito e reunião. Departamental: Comunicação em verbal, carta por escrito, telefone e encontro da faculdade. Relações interpessoais: Faculdade mantém a boa relação entre os pessoais entre faculdade e departamento/serviço.”
E12	“a) <b>Comunicação com os membros da equipa;</b> • <b>Informal e informal:</b> muitas vezes através de realizações reuniões ou debates. • <b>Departamental:</b> muitas vezes através coordenação de trabalho e confirmar sobre assuntos que interligado de trabalho a ser feita. • <b>Relações interpessoais:</b> relação interpessoais e muitas boas. <b>b) Comunicação com os seus superiores;</b> • <b>Informal:</b> telefónicas, mensagem, verbalmente entre outras pessoas. • <b>Formal:</b> escrita, verbal. <b>(departamento/serviços);</b> • <b>Informal e Formal, A</b> comunicação através de escritas e verbais. • <b>Departamental:</b> A comunicação através de escritas e verbais. • <b>Relações interpessoais:</b> Esse tipo de formação para o desenvolvimento de competências possibilitou melhorar as relações de comunicação interpessoais, resultando mais produtividade e eficácia.”
E13	“a) <b>Comunicação com os membros da equipa;</b> • <b>Informal:</b> (...), por exemplo telefónicas e mensagem, via e-mail. • <b>Formal:</b> A comunicação formal tem melhorado progressivamente através das formações para o desenvolvimento competências co sentido de haver comunicação verbal e escrita de forma mais profissional de acordo com os padrões estabelecidos. • <b>Departamental:</b> (...), por exemplo telefone e reuniões. • <b>Relações interpessoais:</b> Houve melhoramento nas relações interpessoais, as quias contribuíram para o melhor desempenho das funções dentro do trabalho em equipa elevando gradualmente a produtividade. <b>b) “Comunicação com os seus superiores;</b> • <b>Informal e informal:</b> comunicação através telefónicas e mensagem, escrita, as sim

	<p>como na comunicação verbal. •<b>Relações interpessoais</b>: contribuído para o melhoramento das relações de comunicação interpessoal, nas relações humanas dentro da instituição, e nas equipas. <b>c) Comunicação com os outros gestores (departamento/serviços)</b>; “•<b>Informal e formal</b>: para o desenvolvimento de competências tem melhorado a comunicação com outros gestores nos diferentes departamentos e serviços, (...), o desenvolvimento de competências contribuiu e permitiu o melhoramento das comunicações formais entre os departamentos (...), as comunicações escritas e verbais. •<b>Departamental</b>: escrita e verbal. •<b>Relações interpessoais</b>: (...), melhorar as relações de comunicação interpessoais.”</p>
E14	<p>“a) <b>Comunicação com os membros da equipa</b>; “•<b>Informal e formal</b>: principalmente através de conversas telefônicas e mensagens de texto e ocasionalmente via e-mail, através de cartas oficiais, reuniões regulares. •<b>Departamental</b>: diariamente comunicação cara a cara, telefone e reuniões. •<b>Relações interpessoais</b>: (...) geralmente através de encontros diários, telefone e médias sociais. <b>b) Comunicação com os seus superiores</b>; •<b>Informal e formal</b>: o telefone e as médias sociais, através de reuniões e cartas formais e também telefone. •<b>Departamental</b>: através de visitas e cartas. •<b>Relações interpessoais</b>: através da conversa, telefone e das médias sociais. <b>c) Comunicação com os outros gestores (departamento/serviços)</b>; •<b>Informal e formal</b> através de eventos sociais e de reunião, cartas e telefone. •<b>Departamental</b>: reuniões, telefone e e-mails. •<b>Relações interpessoais</b>: geralmente acontece durante reuniões, eventos universitários, email e médias sociais.”</p>
E15	<p>“a) <b>Comunicação com os membros da equipa</b>; •<b>Informal, formal, departamental e Relações interpessoais</b>: a comunicação oral e escrita, as mensagens ou trocam mensagens, os debates, palestra formais entre duas pessoas ou em grupo. <b>b) Comunicação com os seus superiores</b>; •<b>Informal e formal</b>: (...), constituídas por trocas de informações diretamente com as pessoas com uma conversa entre um gestor ou operário durante o intervalo de trabalho (hora de café ou almoço), (...) constituída pelo nível hierárquico que mais elevado dentro de um ambiente organizacional. (...). <b>c) Comunicação com os outros gestores (departamento/serviços)</b>; •<b>Informal e formal</b>: geralmente ocorre em paralelo a formal envolvendo as conversas entre chefias ou entre colegas em carácter não oficial. Muitas vezes é contaminado por fator é boatos, (...) •<b>Departamental</b>: (...), melhorar consideravelmente comunicação dentro de uma instituição. •<b>Relações interpessoais</b>: A comunicação não abrange somente a verbalização, mas qualquer forma de transmissão de informação, como a escrita.”</p>
E17	<p>a) <b>Comunicação com os membros da equipa</b>; •<b>Informal e formal</b>: mensagem telefônicas e emails, Facebook, cartas assinadas e carimbada, e-mail. •<b>Departamental</b>: mensagem de telemóvel, telefonemas, e-mail, cartas. •<b>Relações interpessoais</b>: São as melhores. <b>b) Comunicação com os seus superiores</b>; •<b>Informal</b>: telefone, e-mail, SMS, Facebook, face to face (presencial). •<b>Formal</b>: Cartas assinados/carimbadas, e-mail. •<b>Departamental</b>: telefone, SMS, email, Facebook. •<b>Relações interpessoais</b>: excelente. <b>c) Comunicação com os outros gestores (departamento/serviços)</b>; •<b>Informal</b>: telefone, SMS, e-mail, Messenger. •<b>Formal</b>: Cartas assinadas e carimbadas. •<b>Departamental</b>: telefone, SMS, e-mail, cartas. •<b>Relações interpessoais</b>: Excelente.”</p>
E19	<p>“a) <b>Comunicação com os membros da equipa</b>; (...) •<b>Departamental</b>: mensagem de telemóvel, telefone, e-mail, carta, comunicação verbal. •<b>Relações interpessoais</b>: São boas relações com os nossos colegas. <b>c) Comunicação com os outros gestores (departamento/serviços)</b>; (...) •<b>Formal</b>: cartas assinadas com carimbo, e-mail, encontros oficiais. •<b>Departamental</b>: são telefones, SMS, carta oficial, e-mail. •<b>Relações interpessoais</b>: uma boa relação com os líderes e colegas do trabalho.”</p>

Fonte: Elaboração própria (2020)

#### Questão nº 10

Que importância atribui à qualidade do sistema de comunicação interna para o desempenho das suas atividades?

No mundo moderno, o sistema de comunicação interna é considerado algo essencial, uma vez que as informações estão sempre em permanente mudança. O sistema de comunicação interna deve ter as qualidades necessárias para atender as necessidades de todos os elementos da UNTL, no sentido de criar um ambiente de trabalho diferenciado. Transmitir informações para o pessoal não docente, persuadir os colaboradores e abrir a comunicação entre o pessoal não docente e a gestão em geral, constituem exemplos do trabalho desenvolvido.

Construir uma estratégia de sistema de comunicação interna eficaz pode ser uma forma de tornar o local de trabalho mais produtivo. A forma de comunicação com o público interno tem grande impacto na produtividade, na colaboração entre as equipas de trabalho, na vivência profissional dos não docentes e, por fim, nas interações positivas com os colaboradores.

Além disso, a comunicação interna também é muito importante para a construção da identidade organizacional, pois dará a cada parte interna um sentimento de pertença. A comunicação interna pode desempenhar um papel importante na resolução de conflitos, o que obviamente não pode ser evitado nas organizações. Uma boa comunicação interna resolverá mal-entendidos e corrigirá problemas. Nesta era de informação aberta, os ativos organizacionais também incluem o conhecimento das relações humanas. Não é apenas a informação que é gerida, mas também a informação de tipo "boato", matéria de assunto nas conversas entre o pessoal não docente. Os extratos das declarações confirmam o mencionado (Tabela 20).

**Tabela 20.** Resumo da Análise das Respostas sobre a “Qualidade da Comunicação Interna”

Entrevistado	Resposta
E1	“Para elevar a qualidade institucional com a toda a administração”.
E2	“(…) para obter resultados e atingir o desempenho máximo do trabalho e de acordo com os resultados desejados”.
E4	“A importância é elevar a qualidade do trabalho, evitando a falta de comunicação, a má interpretação, bem como a distribuição adequada do trabalho a cada membro.”
E5	“Muito importante porque a comunicação é fundamental para a organização e para o trabalho conjunto para uma saída coletiva. Comunicação no ambiente de trabalho é fundamental para os sucesso do alcance dos objetivos”.
E6	“A qualidade do sistema de comunicação interna para o desempenho das suas atividades é para desempenha a função informativa, função de reguladora, função persuasiva, função de integrativa.”
E8	“(…) melhorar o desempenho dos recursos humanos na organização. Geralmente, há um processo de troca de informações entre os troncos da estrutura organizacional. A qualidade da comunicação é determinada pela sua frequência e intensidade.”
E9	“A comunicação interna é muito importante para trocar as ideias e sugestões para a melhoria do trabalho, ajudar facilitar pessoal não docente para resolver algumas dificuldades.”
E10	“É a necessidade primaria para existência e permanência do que o homem quer. Sem isso comunicação interna a organização logo este notado para a morte.”
E11	“•Identificar por que a comunicação organizacional deve ser tomada como estratégica nas relações internas. (...) melhorar o clima organizacional da comunidade académica.



	Por meio da comunicação interna, os profissionais são estimulados a desenvolver relacionamentos interpessoais e o espírito de cooperação, (...) minimiza os boatos e os rumores. (...) reduz os efeitos de uma crise”.
E12	“a importância que se atribui à qualidade do sistema de comunicação interna permite encarar os desafios juntos”.
E13	“A qualidade do sistema de comunicação interna para o desempenho das atividades, é um fator muito importante e determinante para a prossecução dos resultados esperados.”
E14	“O sistema de comunicação é importante para garantir a informação de fluxo e para facilitar aos funcionários da universidade a realização das suas tarefas”.
E16	“Acho importantíssima a qualidade do sistema de comunicação interna porque é fundamental para um serviço eficaz e de qualidade que presta a instituição UNTL.”
E18	“O sistema de comunicação interna tem melhorado muito desde que a UNTL começou a beneficiar do apoio do Governo e da instalação das ligações da internet nos pólos universitários. Os telefones pós-pagos com limites mensais e o acesso livre à Internet, como ainda distribuição de portáteis aos cargos de chefia tem dado um impulso importantíssimo à comunicação dentro da UNTL, e entre esta e o mundo global.”
E19	“A importância de comunicação interna do desempenho é um conjunto de ter uma boa relação com outros no sentido de melhorar o desempenho de atitude que se reflete nos seus trabalhos.”

Fonte: Elaboração própria (2020)

#### Questão nº 11

Que importância tem para si a comunicação interna e as boas relações interpessoais?

A comunicação informal e o relacionamento interpessoal são necessários para manter um bom relacionamento entre os funcionários, e entre subordinados e superiores hierárquicos. A comunicação pessoal eficaz pode contribuir para a resolução de opinião e tensões no ambiente de trabalho.

A comunicação informal e as relações interpessoais constituem meios de comunicação eficazes, há muito tempo reconhecidas como sendo uma das bases para o sucesso de uma organização. A comunicação informal é uma parte importante da vida profissional de uma organização. A má comunicação tem um impacto muito amplo na vida organizacional, culminado em conflitos entre funcionários. Por outro lado, uma boa comunicação pode aumentar a capacidade de compreensão mútua, cooperação e satisfação no trabalho. De acordo com Kohler, a comunicação informal e um bom relacionamento interpessoal serão mais eficazes e podem melhorar o desempenho para o atingir das metas das organizações. A comunicação interpessoal é considerada a mais eficaz para mudar atitudes, opiniões e comportamentos dos comunicantes. Isso ocorre porque a comunicação interpessoal geralmente ocorre cara a cara.

As relações interpessoais no local de trabalho contribuem para a criação de boas relações com os colegas, promovendo o diálogo entre os trabalhadores. Pode, igualmente, aumentar a produtividade no trabalho, garantir a eficácia e eficiência e criar laços de confiança no seio da UNTL. A Tabela 21 engloba alguns extratos das respostas dos entrevistados que confirmam o referido.

**Tabela 21.** Resumo da Análise da Importância da “Comunicação Interna e as boas Relações Interpessoais”

<b>Entrevistado</b>	<b>Resposta</b>
E1	“A comunicação informal, isto é muito, muito importante, quer dizer que por meios de comunicação informal, isto tem aquela emoção direta, ligação boa entre pessoas que temos nossas ideias na conversação.”
E2	“(…) boas relações interpessoais entre o pessoal não docente é melhorar a boa cooperação e melhorar a relação de trabalho e melhorar a produtividade do trabalho, garantir a eficiência e eficácia do trabalho e, finalmente, conseguir metas organizacionais definidas.”
E3	“Eu penso, (…) importância da comunicação informal é ato de boas relações e saudável, para criar mais laços amizade com as pessoas entre funcionários ou interpessoais na uma organização.”
E4	“Para evitar conflitos, manter a harmonização e o bom ambiente de trabalho.”
E5	“Comunicação informal também é muito importante para manter e criar boas relação e laços amizade, bem como para melhorar o produto coletivo do trabalho.”
E6	“A importância da comunicação informal é ato de boas relações e saudável. Para criar mais laços amizade com as pessoas, entre funcionários ou interpessoais na uma organização.”
E7	“A importância da comunicação informal é um ato saudável para criar mais laços amizades com as pessoas em nossa volta.”
E8	“A importância das comunicações informais em boas relações interpessoais significa que podemos melhorar a eficácia da comunicação, (…) a habilidade de escuta que pode ser um bom ouvinte. Podemos verificar se as mensagens foram recebidas, e compreendidas sobrecarga de informação em comunicações com relações interpessoais.”
E9	“Comunicação informal pode criar ou resulta boas relações interpessoais no trabalho, assim pode eleva nível de colaboração nos seus trabalhos. E finalmente cria unidade entre os pessoais na instituição.”
E10	“(…) para a existência e consistência da instituição no caminho da realização dos seus progressos e atividades.”
E11	“Importância para me é comunicação informal e as boas relações interpessoais para transmitir a informação rapidamente e mantem a boa relação para que atingir o objetivo, valores, missão e visão.”
E12	“A importância da comunicação informal e de boas relações interpessoais é os meios interesses uma comunicação informal e um ato saudável para criar mais amizade com as pessoas no seu seio.”
E13	“A comunicação informal e as boas relações interpessoais são fatores de elevada importância porque por meio destes fatores, o desempenho do pessoal não docente pode melhorar significativamente. Pode melhorar o ambiente de trabalho. Pode aumentar produtividade. Garantir a eficácia, promover a eficiência. Por conseguinte, alcançar os objetivos institucionais profissionais e pessoais.”
E14	“A comunicação informal e as relações interpessoais também são importantes para facilitar as tarefas oficiais da empresa em qualquer instituição. A comunicação informal e as relações interpessoais ajudam a promover a comunicação nas instituições.”
E15	“A comunicação é a principal ferramenta de informação para manter as partes sintonizadas.”
E16	“Para mim, a importância que tem a comunicação informal e as boas relações interpessoais, facilita muitíssimo o trabalho que cada um desenvolva na sua área de especialização, para o bem comunidade da UNTL.”
E17	“A comunicação informal e as boas relações interpessoais, facilitam a construção da confiança no âmbito universitário, o que constitui um requisito crucial para o desenvolvimento institucional. Pois a universidade deve ser sempre um ambiente de

	confiança e de segurança para quem ali trabalho. Mas essa confiança deve ter caráter profissional.”
E18	“São-me de suma importância a comunicação informal, como também as boas relações interpessoais. Embora, isso possa implicar uma superficialidade ou farsa relacional, no entanto, joga um papel vital na vida organizativa. A vida da própria da Universidade impõe a interação tanto horizontal como vertical. Daí que qualquer pessoa precisa de ter e desenvolver boas relações, procurando evitar obstáculos/ não-colaboração, quando vai desencadear das suas atividades, uma vez que muitas dessas atividades dependem mais ou menos da intervenção ou participação ou colaboração de membros de outras unidades para garantir o seu sucesso.”
E19	“Uma relação mais importante que podemos utilizar nos campos de trabalho, para ter uma boa condição, dos outros que permitem os valores e a prestação dos trabalhos académicos do bem-estar, tudo isso propriedade dos estudantes universitário.”

*Fonte: Elaboração própria (2020)*

### **Questão nº 12**

O que pensa sobre a possibilidade de alguns colaboradores serem formadores de ações sobre comunicação interna, servindo como facilitadores perante os outros colegas?
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

As respostas dos entrevistados indicaram boa vontade e valores positivos de todas as áreas da universidade, tanto da parte dos gestores como do pessoal não docente. A UNTL deseja oferecer oportunidades para os funcionários não docentes que se destaquem nas suas áreas de formação. Na UNTL ainda há muitos funcionários não docentes que não dominam o uso da informatização, como ferramenta de comunicação interna da UNTL.

Dominar e utilizar um sistema de tecnologia de comunicação apoia e desenvolve o desempenho dos funcionários não docentes, tornando a comunicação interna da UNTL mais eficaz e eficiente. Uma instituição qualificada deve possuir pessoal não docente com experiência em diversos campos da administração e da tecnologia, para que se possa fortalecer a gestão administrativa da UNTL.

A UNTL requer, também, pessoal especializado na área da comunicação interna, de forma a melhorar os sistemas de comunicação, ainda considerados inadequados e muito simples. Criar um sistema de comunicação interna bom e sustentável é muito difícil e requer especialização na área. Por isso, seria conveniente envolver especialistas externos para fornecer formação em sistemas de comunicação interna na UNTL, atuando como facilitadores. Tal só é possível se a universidade disponibilizar orçamento para a referida atividade. A realidade atual da UNTL aponta para a necessidade de um suporte especializado na área da comunicação interna. Embora exista um sistema de comunicação disponibilizado como o e-mail universitário, este não é utilizado como um canal de comunicação eficaz. As principais deficiências e fraquezas atuais, nomeadamente a existência de financiamento insuficiente, as políticas e estratégias insustentáveis, tornam muito difícil melhorar a qualidade de uma boa comunicação interna na UNTL. Assim, a UNTL tem esperança de envolver funcionários não docentes da UNTL na formação, sendo isso considerado muito positivo. A utilização de recursos

próprios torna a instituição mais eficiente, em termos de domínio tecnológico, fortalecendo, como é evidente, a UNTL. Os extratos das declarações que confirmam o referido, apresentam-se na Tabela 22.

**Tabela 22.** Resumo da Análise da Possibilidade dos “Colaboradores serem Formadores”

Entrevistado	Resposta
E1	“Bem, gosto, gosto muito, quando tem alguns especialistas, por exemplo para desenvolver e treinar pessoal não docente para melhorar o desempenho no trabalho. isto gosta muito como será realizar a comunicação interna, formal e informal, horizontal e vertical. Isto alguns da especialista pode realizar, para nos isto melhorar ainda a UNTL sempre aberta para esta formação.”
E2	“Envolvendo pessoas no gerenciamento de atividades de formação em comunicação interna é bom e positivo, para se transmitirem informações e treinar pessoal não docente de forma a melhorar o desempenho no trabalho. A fim de fortalecer as instituições e a sustentabilidade institucional”.
E3	“Isto é importante, há a necessidade de disseminar informação para aumentar a visão dos funcionários. Aumentar a informação para ações e melhorar os trabalhos. Sim deves enquanto através encontro, como orador ou como apresentador prepara a apresentação, matéria workshops para disseminar informações e também serve para facilitador.”
E4	“Ele ou ela tem de ter boas habilidades de comunicação, saber como ser um bom facilitador com capacidade de comunicação extra”.
E5	“Penso que é uma intervenção importante e estratégica para melhorar o desempenho das pessoas, desempenho dos departamentos e desempenho coletivo das instituições”.
E6	“E bastante positivo esse envolvimento, significando o aproveitamento dos recursos próprios. Seria uma maneira de valorizar aqueles que possuem mais aptidões e conhecimentos, num processo de consolidação interna e fortalecimento institucional”.
E7	“É bom, para que a comunicação seja mais eficiente e eficaz”.
E8	“A minha opinião, o colaborador envolvido no facilitador de sua função, ele apenas apoia as atividades que ele dirige não tem o direito de dar material em formação. Pode-se dizer que uma das chaves para a gestão bem-sucedida do processo de participação efetiva é a boa intenção. A capacidade de todos as partes que estão em conflito com os facilitadores, também tem um bom desejo de ser apoiar mutuamente. Portanto, não há tendência entre si.”
E9	“É uma possibilidade muito importante que pode trazer poupanças, em termos de custos de contratação de formadores externos. Pode gerar mais eficácia e eficiência e mais produtividade”.
E10	“É uma demonstração dos interesses dessas pessoas. A confiança e o conhecimento que essas pessoas têm para com a importância e o verdadeiro valor que a unidade ou a instituição representa para o interesse dessas pessoas.”
E11	“Assumir a responsabilidade de forma comunicação interna, como formal e informal para ministrar as ações.”
E12	“Na minha opinião, a possibilidade de alguns colaboradores se envolverem a ministrar ações de formação sobre comunicação interna, servindo como facilitadores perante outros colegas é bom, porque a comunicação seja mais eficiente e eficaz.”
E13	“O envolvimento de alguns colaboradores a ministrar ações de formação sobre comunicação interna, servindo como facilitadores perante outros colegas e uma possibilidade muito importante que pode poupar, em termos de custos de contratação de formadores externos. Pode gerar mais eficácia e mais eficiência e mais produtividade. Mas para isso é necessário que haja cursos de formação para formadores, no âmbito do pessoal não docente”.

E14	“É importante permitir que os colaboradores se envolvam na comunicação interna em certa medida, mas há certos assuntos que não podem ser compartilhados externamente, apenas os atores envolvidos sabem e se envolvem na comunicação interna”.
E15	“A comunicação interna é uma ferramenta útil para engajar e informar as informações, envolvimento com facilitadores perante os outros colegas pode impedir ou podem dar informações não eficaz.”
E16	“Sobre este assunto, acho que é bom e muito positivo. Aproveitando os recursos que temos do que convidar peritos que implicam uma despesa dobrada, porque o custo é diferente entre peritos nacionais e internacionais.”
E17	“É preciso fazer a priori um ponto de situação sobre a comunicação interna da universidade, e procurando identificar eixos que requeiram intervenção. Em caso de faltas ou deficiências, creio que o envolvimento de colaboradores na ministra da ação de formação rara benefícios.”
E18	“É bastante positivo esse envolvimento, significando o aproveitamento dos recursos próprios. Seria uma maneira de valorizar aqueles que possuem aptidões de que outros carecem, num processo de consolidação interna e fortalecimento institucional.”
E19	“Para servir os colegas de trabalho e a formação de comunicação precisamos de adquirir, um bom atendimento para estimular o desenvolvimento da ciência e tecnologia com a facilidade adequadas e a prestação de serviços académicos.”

Fonte: Elaboração própria (2020)

### Questão nº 13

“A comunicação eficaz conduz a um maior nível de participação e envolvimento com as atividades da instituição”. Concorda com esta perspectiva? Se sim, diga qual a relação da comunicação com as seguintes dimensões.

- a) Motivação e satisfação dos colaboradores?
- b) Conhecimento sobre informação relevante da UNTL (ex.: objetivos, missão e estratégia da instituição, sucessos e insucessos)?
- c) Participação e envolvimento nas atividades?
- d) Promoção do trabalho em equipa?

Os resultados das entrevistas mostram que, em geral, todos concordam com um sistema de comunicação eficaz, o que conduz a um maior nível de participação e envolvimento nas atividades institucionais. Como a UNTL é uma instituição académica pública, a comunicação utilizada é a comunicação organizacional, por meio de mensagens numa rede de relações interdependentes dentro da organização.

Na UNTL comunica-se com indivíduos e grupos com motivação para participar nas atividades realizadas na UNTL. Às vezes, a mensagem não pode ser entendida, pode até não chegar ao destinatário, porque os canais de comunicação e os meios ou ferramentas utilizadas não são de confiança. A internet, por exemplo, inadequada, o e-mail não funciona bem, e a comunicação acaba por ser feita apenas por correspondência. Algumas desses factos dificultam a compreensão da mensagem, por parte dos destinatários. A mensagem pode nem ser respondida, por falta de rede.

Envolver todos, nas atividades organizadas pela UNTL, faz parte da promoção, motivação e do estabelecimento da comunicação entre os grupos, para que possam ser eficazes na melhoria do desempenho laboral do pessoal não docente, ao nível dos grupos e do desempenho organizacional. Assim, uma comunicação boa e eficaz pode ajudar e incentivar o pessoal não docente da organização a trabalhar em conjunto, com o objetivo de satisfazer os colaboradores e o público em geral. Os extratos das declarações que confirmam o que referido, encontram-se na Tabela 23.

**Tabela 23.** Resumo da Análise da “Comunicação Eficaz”

Entrevistado	Resposta
E1	<p><b>“a) Motivação e satisfação dos colaboradores;</b> sim, concordo com esta perspetiva: Primeiro nos iremos realizar o evento por exemplo, concreta iremos realizar a visita do primeiro-ministro do sétimo governo constitucional Dr. Marie Alcatiri, no dia 12, ano 2019, segunda-feira deste mês de fevereiro. Comunicamos todos para nosso dirigente e até os nossos alunos, para que participarem a palestra a abertura do ano letivo de 2018. (...), como cidadão do país todo este então uma comunicação que poderá motivar as pessoas e, divulgar informações para todos por meios de eletrónico, por meios de avisos que colocar nas paredes. Isto para motivar as pessoas vierem todos para participar da palestra. <b>b) Conhecimento sobre informação relevante da UNTL (ex. objetivos, missão e estratégia da instituição, sucessos e insucesso);</b> (...) Parte da comunicação bem-sucedida é um fator importante para explicar o que estamos tentando alcançar. Faremos informações muito importantes para todos os cidadãos para a comunidade académica no processo de compreensão dos conhecimentos de todos. O processo de avanço institucional e o processo de desenvolvimento institucional como um todo. A investigação, o ensino, o serviço social, a gestão administrativa, são atividades de criação e motivação em termos de produtividade do trabalho incluindo a divulgação de conhecimentos. falha de comunicação significa que a comunicação não é eficaz, ou seja, atrasamos a comunicação, por exemplo a comunicação não chega para todos. É uma falha de comunicação interna. <b>c) Participação e envolvimento nas atividades;</b> Participação e envolvimento nas atividades muitos, dinâmico, otimismo e são muito animados na participação em todos eventos, (...) docente, discente, técnico administrativos, somos uma família só, dentro de casa da UNTL. Temos de assegurar os outros, temos que participar ativo, comunicativa na nossa tarefas diárias. <b>d) Promoção do trabalho em equipa;</b> sim, identifiquei que, algumas pessoas não tinham capazes de trabalhar em equipa. Mas muito nos nossa para nossos técnicos administrativos muitos eles é tem aquele talento, habilidade de trabalhar em equipa. Para aqueles que não tinham de trabalhar a equipa por exemplo trabalho sozinho, desenvolver sozinho não comunicar com as outras, mas aqueles que trabalham em equipa distribui esta as tarefas, você faz isto e você faz sito. (...).”</p>
E2	<p><b>“a) Motivação e satisfação dos colaboradores;</b> sim, concordo com essa perspetiva: porque com uma comunicação boa e eficaz pode ajudar e encorajar um pessoal não docente na organização interna e, finalmente, contribuir, proporcionar satisfação dos funcionários no serviço e executar o melhor trabalho possível para o público. <b>b) Conhecimento sobre informação relevante da UNTL (ex. objetivos, missão e estratégia da instituição, sucessos e insucesso);</b> Informações sobre relações com estratégia e visão, missão e objetivos; Isso não é apenas para ser conhecido, mas, mais importante, é despertar o espírito da organização, incorporado em visão, missão e propósito, o que encoraja as pessoas a se sentir maiores e, em última análise, resulta em uma grande dedicação do funcionário da administração para melhorar</p>

	<p>desempenho. <b>c) Participação e envolvimento nas atividades:</b> Uma comunicação boa e eficaz encoraja o pessoal não docente a participar máximo na realização de atividades mais eficazes e eficientes. <b>d) Promoção do trabalho em equipa;</b> O trabalho em equipe pode ser interpretado como trabalho em equipe ou cooperação, trabalho em equipe ou trabalho em equipe é uma forma de trabalho em grupo com habilidades complementares, e comprometido com a realização de uma missão que tenha sido previamente acordada para alcançar metas comuns de forma eficaz e eficiente. Deve-se perceber que o trabalho em equipa é uma fusão de personalidades que se tornam uma pessoa para alcançar metas comuns.”</p>
E3	<p><b>“a) Motivação e satisfação dos colaboradores;</b> se uma instituição com muitas diferentes unidades orgânicas isto não uma instituição para promover os seus funcionários unidades. Portanto comunicação pás parte um meio para os subordinados e os chefias para comunicar com chefias e a sim motivar eles, também ser eles também compreender e pertencia para na instituição para todos nos. Se manager não tem comunicação com os funcionários, isto quer dizer não à unidade ou instituição. Portanto, comunicação pás parte da instituição. Um meio para encorajar, motivar os nossos funcionários para trabalhar em equipa de trabalho através canais formal ou não formal. Este é parte um sistema para acomodar todos. <b>b) Conhecimento sobre informação relevante da UNTL (ex. objetivos, missão e estratégia da instituição, sucessos e insucesso);</b> Não há uma instituição que sempre com a desafios, a problemas. Mas a missão objetiva, estratégia, nos sempre esforçar para seguir através atividades, trabalhos, ensino aprendizagem, pesquisa, serviço a comunidade, e isto tudo tem relação com visão, missão, estratégia, valores da UNTL. Portanto, a UNTL funciona como através plano estratégia da UNTL, e que baseia no princípio, seus funcionários isto quer dizer nos implementamos desafios ou problemas são tentar para melhorar. <b>c) Participação e envolvimento nas atividades;</b> “Em coordenação debes enquanto atividade académica quando funcionamento tem relação com logística, preparação workshops tende sempre participar do pessoal não docente para facilitar em termos de preparar espaço, preparar proposta. <b>d) Promoção do trabalho em equipa;</b> “Promoção do trabalho em equipa sempre pronto, quando estou na estrutura como pró-reitor, administrativamente com administração geral é trabalho em equipa. Quer dizer nos mantermos boa relação e solucionar problemas ou para fazer continuar a desenvolver a UNTL.”</p>
E4	<p><b>“a) Motivação e satisfação dos colaboradores;</b> sim, motivará e aumentará as satisfações. <b>b) Conhecimento sobre informação relevante da UNTL (ex. objetivos, missão e estratégia da instituição, sucessos e insucesso);</b> será devidamente entregue informação sobre a UNTL em troca, será devidamente absorvido. <b>c) Participação e envolvimento nas atividades;</b> a participação será consideravelmente aumentada. A comunicação eficaz promove a participação e envolvimento máximo na realização das atividades, com mais eficiência e eficácia. <b>d) Promoção do trabalho em equipa;</b> a promoção do trabalho em equipa será mais eficiente e apropriadamente relevante.”</p>
E5	<p><b>“a) Motivação e satisfação dos colaboradores;</b> sim, concorda com essa perspectiva, porque a motivação para motivar colaboradores. A motivação satisfação é um fator fundamental para que os níveis de motivação e de produtividade de uma empresa estejam sempre em alta tendo em vista que, quando maior para felicidade de um funcionário em empenho e conseqüentemente as suas conquistas. <b>b) Conhecimento sobre informação relevante da UNTL (ex. objetivos, missão e estratégia da instituição, sucessos e insucesso);</b> o conhecimento das informações da UNTL é importante, pois informações sobre os objetivos, missão e estratégias, sucessos e fracassos de uma instituição podem ser compartilhados com todos, por meio de comunicações formais e informais. Para que todos se sintam responsáveis. Se uma pessoa trabalha sem conhecer seus objetivos, a missão e a estratégia que está trabalhando dificultam o desempenho da organização. <b>c) Participação e envolvimento nas atividades;</b> A</p>

	participação será consideravelmente aumentada. A comunicação eficaz promove a participação e envolvimento máximo na realização das atividades, com mais eficiência e eficácia. <b>d) Promoção do trabalho em equipa;</b> A promoção do trabalho em equipa é que boa cada membro deve fornecer responsabilidades de trabalho para que todos membros sejam responsabilidades, e quando os resultados obtidos devem ser capazes de dar prêmios também devem promover todos os membros. Oferecendo oportunidades de promoção para desenvolver a capacidades de todos envolvidos do trabalho em equipa.”
E6	“ <b>a) Motivação e satisfação dos colaboradores;</b> sim, concordo com essa perspectiva, porque a comunicação eficaz incentiva a motivação interna dos colaboradores e por conseguinte, traz satisfação dos colaboradores no desempenho das suas funções e melhora a prestação de serviços ao público – cliente. <b>b) Conhecimento sobre informação relevante da UNTL (ex. objetivos, missão e estratégia da instituição, sucessos e insucesso);</b> Conhecimento sobre informação da UNTL, é preciso de apoio máximo governo central, em termos de política financeira e atendimento estudante. <b>c) Participação e envolvimento nas atividades:</b> A participação do pessoal não docente na comunicação organizacional é muito importante, pois com a comunicação a comunidade pode compreender a participação em todas as atividades desenvolvidas pela instituição, e no final a contribuição de cada pessoal não docente pode ser de grande valor, em termos de desenvolvimento institucional. <b>d) Promoção do trabalho em equipa;</b> a comunicação eficaz entre as equipas pode melhorar o ambiente de trabalho harmonioso, incentivar a boa moral, a fraternidade, trabalhar a solidariedade e melhorar o serviço à sociedade e às instituições.”
E7	“ <b>a) Motivação e satisfação dos colaboradores;</b> as taca da participação dos membros aumentam significativo. <b>b) Conhecimento sobre informação relevante da UNTL (ex. objetivos, missão e estratégia da instituição, sucessos e insucesso);</b> missão criar e transmitir conhecimento de uma forma aberta e critica afirmando-se pedo rigor, qualidade e responsabilidade. O objetivo para preparar recursos humanos qualificados que vão apostar no desenvolvimento do país. <b>c) Participação e envolvimento nas atividades;</b> gestão da administração. <b>d) Promoção do trabalho em equipa;</b> elevar a capacidade da equipa e registar um resultado excelente etc..”
E8	“ <b>a) Motivação e satisfação dos colaboradores;</b> a motivação e a satisfação dos funcionários são muito importantes, porque a motivação é a força motriz para que todos os funcionários subjacentes individuais atuem para fazer algo, portanto, uma agência governamental ou outras agências devem manter a satisfação no trabalho funcionários, para que os funcionários oferecem resultados ótimos para uma boa agência. <b>b) Conhecimento sobre informação relevante da UNTL (ex. objetivos, missão e estratégia da instituição, sucessos e insucesso);</b> em relação à UNTL, toda a comunidade académica está sempre informada sobre assuntos relativos ao desenvolvimento da própria UNTL, seja sobre visão e missão. <b>c) Participação e envolvimento nas atividades;</b> “Participação e envolvimento nas atividades que explorarem na criação de uma atividade através de desenvolver o bem-estar geral dos seus membros, através de intervenções físicas, psicológicas e espirituais. <b>d) Promoção do trabalho em equipa;</b> promover o trabalho em equipa não é o único fator na consideração, de que podemos ser promovidos e podemos considerar quando promovemos. Mas eles podem ser um bom lugar para começar um bom trabalho em uma instituição ou organização onde trabalham. De modo que é onde trabalho em equipa e formado pode fornecer soluções ou mostrar a uma pessoa responsável, bem como pontos para alcançar a promoção. Como uma posição, em seguida, todos com base em trabalho em equipa, e fornecer suporte entre si.”
E9	“ <b>a) Motivação e satisfação dos colaboradores;</b> sim, porque a instituição necessita pessoal capacitados para a melhoria da atividade da instituição. A motivação e satisfação dos colaboradores atingi, quando houve mudanças no trabalho do pessoal



	que recebeu a formação. <b>c) Participação e envolvimento nas atividades;</b> Participação rotina nas atividades acadêmicas, administração e gerir o andamento das atividades na faculdade e ao mesmo na administração geral. <b>d) Promoção do trabalho em equipa;</b> “Trabalho em equipa para pode fornecer soluções para alcançar objetivo da instituição.”
E11	“ <b>a) Motivação e satisfação dos colaboradores;</b> “Concordo com esta perspectiva. Uma vez que a cada pessoa possui necessidades e fatores motivacionais diferentes são importantes para alcançar os objetivos, valores, missão e visão, por tanto a UNTL deve identificar os fatores que motivam os seus colaboradores para que estes possam contribuir de forma eficaz para a organização académica. (...) <b>c) Participação e envolvimento nas atividades;</b> a faculdade participa sempre nas atividades de ensino, pesquisa e serviço a comunidade em conformidade de três princípios da universidade. <b>d) Promoção do trabalho em equipa;</b> o trabalho em equipa muito importante para encontrar solução e permite-lhe lidar com novos desafios. Contribui para uma competência, e conjugam seus esforços para fazerem coisas. E através trabalhar em equipa, a nossa visão de melhorar promoções de qualidade de ensino e aprendizagem, pesquisa e serviço a comunidade.”
E12	“ <b>a) Motivação e satisfação dos colaboradores;</b> sim, concordo com esta perspectivas, porque a comunicação eficaz incentiva a satisfação no trabalho e melhoramento a prestação de serviços ao público. <b>b) Conhecimento sobre informação relevante da UNTL (ex. objetivos, missão e estratégia da instituição, sucessos e insucesso);</b> eu conheço bem sobre missão e objetivos, também estratégia da UNTL. Missão criar e transmitir conhecimento de uma forma aberta e afirmando-se pelo rigor, qualidade e responsabilidade. O objetivo é preparação recursos humanos qualificados que vão apostar no desenvolvimento do país”. <b>c) Participação e envolvimento nas atividades;</b> é promove comunicação eficaz e desenvolvimentos de trabalho com mais eficiência e eficaz”. <b>d) Promoção do trabalho em equipa;</b> é possibilita a troca de ideias e de mais conhecimento de trabalho, melhorar ambiente de trabalho, incentivar as colegas e promover espírito de trabalho em equipa e melhoramento qualidade de atendimento público.”
E13	“ <b>a) Motivação e satisfação dos colaboradores;</b> sim, concordo totalmente, porque a comunicação eficaz incentiva os funcionários. Portanto, proporcionando satisfação aos colaboradores no desempenho de suas funções e melhorando a prestação de serviços ao público ou clientes. <b>b) Conhecimento sobre informação relevante da UNTL (ex. objetivos, missão e estratégia da instituição, sucessos e insucesso);</b> a UNTL sempre posicionou sua missão e visão como a principal referência e como um guia para a estratégia institucional em todos os níveis de atuação. <b>c) Participação e envolvimento nas atividades;</b> a comunicação eficaz promove a participação e envolvimento máximo na realização das atividades, com mais eficiência e eficácia. <b>d) Promoção do trabalho em equipa;</b> a comunicação eficaz melhora o ambiente de trabalho, incentiva o espírito de companheirismo e solidariedade e promove o espírito de trabalho em equipa e melhora o atendimento a comunidade.”
E14	“Sim. A comunicação efetiva permite alta participação e envolvimento nas atividades em qualquer instituição. Eu concordo com essa perspectiva. A comunicação efetiva pode motivar os trabalhadores a realizarem essas tarefas de forma eficaz e assim traz satisfações tanto para a integridade quanto para a equipa / trabalhadores. A participação e o envolvimento do pessoal não docentes na atividade da UNTL são bastante elevados. A UNTL também promove o trabalho em equipa em todas as suas atividades. Isso ocorre porque percebemos que trabalhar como equipa terá resultados mais bem-sucedidos em vez de trabalhar como indivíduos.”
E15	“Sim. São indicadores de desempenho associados ao fator humano como sejam a motivação o compromisso ou a satisfação dos colaboradores. A UNTL potenciar o desenvolvimento humano, como fator estratégico do desenvolvimento sustentável do

	país. A promover o ensino de excelência através de programa acadêmico competitivos, fomentar atividades de investigações que visem contribuir, (...) prestar serviços de qualidade, (...) contribuir para o desenvolvimento. A participação e envolvimento nas atividades é para aumentar capacidades e conhecimento de uma pessoa em qualquer atividade, (...) a promover um clima social dentro da sua equipa, (...) reconhecer assertividade como estilo que mais eficaz num trabalho ou numa equipa.”
E16	“Concordo com esta perspetiva, mas, não tenho garantia de que a motivação, e satisfação dos colaboradores não depende da instantaneidade, mas que seja duradoura, e que a pessoa seja consistente no seu dia a dia, certo que tenho conhecimento de todas esta dimensões que desafiam dia a dia a nossa instituição académica, a participação e envolvimento nas atividades depende de cada indivíduo/pessoa que é cada chamada a desempenhar alguma função, em prol do bem comum, e deve ter consciência correta, e aberta a todas as possibilidades segundo as suas capacidades, falando da promoção do trabalho em equipa não é fácil na situação atual em timor leste porque a tendência é sempre o “EU” que está em jogo e não o “TU” que deve ser promovido.”
E17	“Concordo com a perspetiva, “a falar é que a gente se entende”. Quaisquer mensagens, instrução, ordens devem ser transmitidas em vocabulário compreensível, e em tons logicamente aceitáveis. Isto é que é uma comunicação eficaz. Quando isto existe não haverá espaços para preconceito, desconfiança, descontentamento e revoltas. Como todos estão a par da situação da instituição, eles ficam motivados e satisfeitos porque sentem-se valorizados, e ativamente envolvidos no desenvolvimento da instituição. A comunicação eficaz proporciona sim, conhecimento sobre informação relevante da UNTL aos colaboradores, uma comunicação eficaz melhora a participação dos colaboradores nas atividades da instituição, uma comunicação interna eficaz motiva o trabalho em equipa, cria um ambiente de confiança e amizade profissional, todos se sentem seguros e com a oportunidade para dar contributos de forma crítica, mas construtiva”.
E18	“Sim. A comunicação eficaz tem uma relação de proporção direta com a motivação e satisfação dos colaboradores, isto é, aumenta neles o sentido de pertença, o que os leva a assumir mais plenamente as suas responsabilidades, impactando positivamente o desempenho da instituição, é preciso não só conhecer, mas, sobretudo, encarnar a filosofia e o espírito da instituição, expressos na sua missão e nos seus objetivos que fomentam um maior sentido de pertença que, por sua vez, vai resultar numa maior dedicação do indivíduo no seu desempenho pessoal. É fácil detetar a ligeireza de quem não está devidamente apetrechada desses valores norteadores da instituição, é preciso certo tanto para captar o estado psicológico daquele com quem se está a entreter. Haverá o momento em que ele precisa de estar em equipa para levar certa atividade avante. Haverá, por outro lado, o momento em que ele se acha abastado, e dispensa de ajudas. O importante é inculcar nele o sentido do realismo e da importância de promover o espírito de trabalho em equipa.”
E19	“Sim. Para dar conhecimento aos funcionários para realizar uma das atividades com boa vontade para nos ajudar novamente uma boa comunicação para organizar sistematicamente a força dos trabalhadores qualificados, estabelecer atividades da formação do pessoal não docente, elaborar o orçamento e atualizar o plano estratégico, participar na atividade seminário internacional, e formação gestão de liderança.”

Fonte: Elaboração própria (2020)

#### Questão nº 14

Em termos de análise crítica ao sistema de comunicação interno apresente: a) Principais pontos fortes? b) Principais pontos fracos? c) O que sugere para a melhoria dos pontos fracos?

Com base nos resultados da entrevista, os pontos fortes do sistema de comunicação interno são os seguintes: a informação veiculada é clara e oportuna; existe clareza na estrutura hierárquica; as mensagens enviadas entre superiores e subordinados estão de acordo com os objetivos; facilidade na comunicação entre subordinados e superiores; criação de um espaço de comunicação; a comunicação existe mesmo quando não se comparece a reuniões formais e informais; existe um mecanismo de comunicação interna; são fornecidas ferramentas de comunicação; existe tecnologia de comunicação; existem reuniões regulares; a tomada de decisões permite à equipa universitária cumprir o seu programa; existe vontade de aprender; existe diálogo cara a cara, reforçado por múltiplos canais de comunicação; os colaboradores são informados sobre o estado/situação da universidade e podem sempre falar com a instituição macro da universidade sobre tudo; existe clareza na estrutura hierárquica; existe clareza ao nível dos propósitos; existe contato frequente entre o topo e subordinados; a transmissão de mensagens é feita de forma eficaz.

Os pontos fracos que são frequentemente encontrados nas comunicações internas da UNTL são os seguintes: o canal de comunicação eletrónica (e-mail) não é usado de forma ideal; existe escassez de recursos humanos de qualidade no campo da comunicação interna; as informações fornecidas não são oportunas; a comunicação pode ser ineficiente; existe falta de formação do pessoal ligado à secção de comunicação interna; a liderança implica uma grande carga de reuniões; existe falta equipamentos e instalações; não estão definidas as regras sobre comunicação interna; as propostas enviadas nem sempre chegam ao destino, chegando a perder-se; falta de uma boa linguagem corporal para se comunicar com alguém; existe a crítica sem fornecer algumas soluções alternativas; existe a crítica negativa; recebem-se muitas comunicações através de mensagens; baixa frequência de formação de recursos humanos em tecnologia da comunicação; limitações ao nível do financiamento para aquisição de meios de comunicação; baixa qualidade dos equipamentos e meios de comunicação; falta de motivação do pessoal na área da comunicação; baixa capacidade de comunicação entre colegas gestores; não realização do plano do programa de formação; a correspondência interna por e-mail não está cimentada enquanto sistema de comunicação de trabalho; existe uma comunicação instável entre os funcionários; existe individualismo na comunicação; a informação chega normalmente tarde ao destino.

Qualquer instituição tem fragilidades, mas a UNTL, como instituição recente no mundo do ensino superior, deve procurar melhorias em relação à gestão universitária, especialmente na gestão da comunicação interna. Para corrigir os pontos fracos, os entrevistados forneceram propostas para

melhorar os pontos fracos. Os pontos fracos são simples, mas significativos para o desempenho organizacional da UNTL. As propostas são as seguintes: é necessário desenvolver uma estratégia boa e correta; construir um sistema de comunicação eficiente e eficaz, utilizando as ferramentas de comunicação eletrônica existentes; análise em profundidade dos sistemas de comunicação corretos na UNTL, recrutando especialistas em comunicação interna; ter boas relações com as outras unidades, com vista a uma melhoria da comunicação estrutural; criação de um ambiente de trabalho comunicativo e saudável, através de workshops ou formação para aumentar a capacidade do pessoal; ter boas relações e comunicação entre colegas de trabalho; criar regras para fortalecer as funções de formação dos funcionários; melhorar os sistemas de comunicação formais; fortalecer o investimento na formação na área da comunicação interna; aceitação de sugestões apresentadas para corrigir deficiências no uso das comunicações eletrônicas; utilização da comunicação eletrônica (e-mail oficial da universidade); realização de uma análise SWOT do sistema de comunicação interna da UNTL; criação de unidades orgânicas (divisões, coordenadores) responsáveis pela comunicação interna da UNTL, sob supervisão direta do Reitor. Os extratos das declarações na Tabela 24 confirmam o mencionado.

**Tabela 24.** Resumo da Análise dos “Pontos Fortes e Fracos da Comunicação Interna”

<b>Entrevistado</b>	<b>Resposta</b>
E1	“A comunicação interna eficaz consiste na transmissão da informação para todos os elementos que dela necessitam em tempo oportuno. Quando há urgência na transmissão de certas informações com o avanço da tecnologia poderemos utilizar outros meios, como por exemplo, o WhatsApp. (...). Temos que melhorar a comunicação com estratégias e meios de feedback mais imediato. É necessário diagnosticar as nossas fraquezas e montar uma estratégia para combater essas fraquezas. (...). Então utilizamos a comunicação eletrônica, por exemplo, para combater essas lacunas. Temos meios de comunicação que deveremos utilizar para seguir as tendências mais recentes. Então a utilização da comunicação eletrônica tem de se reforçar mais ainda, para corrigir e combater aquela fraqueza para tornar a comunicação mais eficaz e eficiente”.
E2	“A informação transmitida é centralizada. As informações transmitidas são claras e oportunas, clareza em uma estrutura hierárquica. Mensagens transmitidas entre superiores e subordinados de acordo com o propósito. Pontos fracos, (por exemplo; os canais de comunicação eletrônica (e-mail) não são utilizados até o máximo, falta de recursos humanos qualificados no campo das comunicações internas, as informações enviadas não são oportunas, Comunicação ineficaz e eficiente, Falta de formação para pessoal de comunicação). A melhoramento de pontos fracos é, (...), recrutando especialistas em comunicação interna para corrigir fraquezas na UNTL, criando uma unidade orgânica para ser responsável pela comunicação interna da UNTL”.
E3	“Na UNTL, nos temos sistema de comunicação deve enquanto horizontal e vertical, isto quer dizer deve enquanto a informação não chega a as pessoas que nos precisamos para resolver esta comunicação vertical e horizontal através a outras modalidade e canais de comunicação. (...). Principais pontos fracos é deve enquanto mandamos uma proposta ou pedidos não chega, talvez proposta perdeu. (...). Melhoramento dos pontos fracos é Preciso de trabalho em equipa. (por exemplo, ter boas relações com outras unidades, melhorar comunicação em termos de estruturalmente, criar um ambiente comunicativo, um

	ambiente trabalhamos juntos em equipa, tende por nos planos e também através workshops ou formação, ter planos para fazer aumentar capacidades funcionários através formação, workshops para o funcionamento da organização, tem boas relações com pessoas, criar regras para fortificar funcionamento da formação dos funcionários.”
E4	“Pontos fortes é evite enganar, evite interpretações erradas, evite erros nas tarefas, harmonização, bom trabalho em equipa, alto sucesso dos serviços. Pontos fracos é muito ditado, demorado, muitas reuniões, reuniões sem acompanhamento de resultados, conserta fraqueza é reuniões bem moderadas com comentários menos importantes.”
E5	“Os principais pontos fortes do sistema de comunicação interna é que muito fácil para alguns comunicar com subordinados e com os seus superiores, criando assim um bom ambiente de trabalho (...). Pontos fracos é reduzir a frequência da formação de recursos humanos, falta de equipamentos e instalações, falta de motivação pessoal, falta de boa gestão de recursos humanos, planos e programas que não podem ser realizados. Conserta fraqueza é reforçar o investimento na formação de boa comunicação, investir na qualidade, incentivar ou motivar sempre o espírito de trabalho em equipa, melhorar a gestão dos recursos humanos, investir mais nos cursos de formação para a lideranças e boa governação, criação de uma unidade orgânica (divisão, gabinete pró-reitoria) para responsável pela comunicação interna da UNTL sob tutela direta da Reitoria.”
E6	“Pontos fortes assentam nas boas relações de trabalho em equipa, na boa comunicação entre departamentos, e com as lideranças de topo. Pontos fracos é os líderes não entenderem bem o que devem fazer. Para colmatar esta fraqueza é necessária a formação da liderança, a criação de uma unidade orgânica responsável pela comunicação interna da UNTL sob tutela direta da Reitoria, com o objetivo de melhorar a gestão de recursos humanos”.
E7	“Criar espaços de comunicação, não há espaços de comunicação aberta. Para superar esta fraqueza é necessário criar um ambiente saudável entre todos os componentes.”
E8	“A força do sistema de comunicação interna é a facilidade na troca de ideias entre superior e funcionários, (...) boa relação entre as várias unidades da organização. A principal fraqueza na comunicação interna é geralmente vista pela falta de mistura entre colegas, (...), falta uma linguagem de bom corpo para se comunicar com alguém. Consertar a fraqueza que depende de cada pessoa, a chave principal deve ser um monte de suspenso são, discutindo com os amigos, como fazer um bom o plano de trabalho em uma organização, (...). Então a chave deve ser inteligente, humilde, (...).”
E9	“Os pontos fortes assentam na crítica e autocrítica no encontro semanal ou mensal, devendo filtrar ou separar as críticas construtivas para melhorar os trabalhos, as críticas sempre foram consideradas um mal inútil. Pontos fracos são as críticas serem apresentadas sem algumas soluções alternativas, críticas negativas sem fator contraditório. Para contrariar esta fraqueza é preciso abertura, e apresentar soluções alternativas sem misturar com alguns interesses privados.”
E11	“Pontos fortes é bem comunicado mesmo que de vez em quando não participaram no encontro formal e informal. Pontos fracos é receber muitas comunicações através mensagem ou SMS. Para participar na reunião formal urgentemente, e de vez em quando não sabíamos a agenda. Com esta fraqueza é precisar a gestão da comunicação formal e informal para melhorar a qualidade de comunicação para não pressionar o tempo de outra pessoa.”
E12	“É fortalecer a comunicação na equipa seria espaços de comunicação. Pontos fracos é diz-comunicações, mas não há espaços de comunicação aberta. Com fraqueza é criar um ambiente saudável entre os componentes.”
E13	“Os principais pontos fortes baseiam-se na existência de um mecanismo de comunicação interna, padrões e meios de comunicação, a existência de tecnologia de comunicação. Os pontos fracos têm por base a baixa frequência de formação de recursos humanos em tecnologia da comunicação, limitações em termos de financiamento para aquisição de meios de comunicação, baixa qualidade de equipamentos e meios de comunicação, falta

	de motivação pessoal na comunicação, baixa capacidade de comunicação entre os colegas gestores, falta de gestão de recursos bem, o plano do programa de formação não pode ser realizado. Para conseguir colmatar esta fraqueza é necessário fortalecer o investimento no estabelecimento de uma boa comunicação interna, investir na qualidade da comunicação, motivar o espírito de equipe, melhorar as facilidades de comunicação, investir mais em cursos de capacitação em comunicação para liderança.”
E14	“O ponto forte da comunicação interna está nas reuniões periódicas, e a tomada de decisões permite que a equipe da universidade execute os seus programas. Isso também é facilitado pela comunicação informal e pelo relacionamento interpessoal. A fraqueza da comunicação interna, reconhecemos que não utilizamos todo o potencial de comunicação eletrónica. A correspondência interna de e-mail não se tornou uma tradição no sistema de comunicação de trabalho. Sugestão para abordar a fraqueza, particularmente com a comunicação eletrónica, a universidade precisa obrigar todos os funcionários universitários a usar a comunicação eletrónica (e-mails oficiais da universidade) nos seus trabalhos e atividades diárias”.
E16	“Seus pontos fortes são a vontade de aprender, o desejo de novidades, as habilidades literárias / especialização em comunicação. Os pontos fracos são habilidades mínimas de alfabetização, comunicação instável com outros funcionários, individualismo na comunicação. Corrigir fraquezas é evitar a comunicação discriminatória com outros colegas, devemos ter um grande coração que projete a transformação e o bem-estar de todos sem distinção.”
E17	“Pontos fortes é diálogo com face a face, reforçado com vários canais de comunicação. Feedback sim, os colaboradores são informados das condições/ situação da universidade, presidência aberta, sempre podem conversar com órgão macro da universidade sobre todos os assuntos. Fraquezas de comunicação, a credibilidade das mensagens / encomendas / instruções, existe sempre a possibilidade de má interpretação da informação, informação que chega sempre tarde ao destino, os canais de comunicação eletrónica (e-mail) não são utilizados de forma otimizada. Sugerida para melhoria, repetir a análise SWOT na comunicação interna da UNTL, engajar colaboradores especializados em problemas de comunicação interna, para criar e aplicar ações corretivas aos pontos fracos, a criação de unidades orgânicas (divisões, escritórios pró-reitoria) para serem responsáveis pela comunicação UNTL interna sob a supervisão direta do Reitor.”
E18	“Pontos fortes da comunicação interna é clareza na estrutura hierárquica, clareza de objetivos, contacto frequente entre os superiores e os subordinados, meios eficazes de transmissão da mensagem, pontualidade de comunicação. Principais pontos fracos é a intensidade de agenda para um número limitado de pessoas, a impreparação de certos elementos de atender aos objetivos institucionais, perda de sentido da marcha nalguns membros, a incapacidade de síntese histórica institucional noutros membros. A melhoria dos pontos fracos, com base na experiência pessoal, acho pertinente realizarem-se reuniões regulares entre a liderança máxima da UNTL e as unidades, in loco, observando e tentando captar as condições e o estado de espírito dominante no âmbito de trabalho. (...)”
E19	“O seu principal ponto forte é a comunicação verdadeira e confiável. Pontos fracos é a informação apresentada não ser baseada nas decisões da reunião de liderança da UNTL, não confiar na opinião da liderança da universidade. Consertar fraquezas é identificar problemas de comunicação interna e programas de trabalho planeados na UNTL, criar boa comunicação interna com os líderes da UNTL.”

Fonte: Elaboração própria (2020)

Com base nos resultados e na análise do NVIVO, um conjunto de palavras-chave foi apontado como ponto forte. A comunicação interna faz parte da transformação diária das informações da comunidade académica, diretores e funcionários, lideranças universitárias e seus subordinados. Portanto, a

comunicação interna é muito importante para atingir o objetivo de melhorar as tarefas relacionadas com o ambiente da organização. Sem comunicação interna todas as atividades da universidade funcionarão de forma inadequada.

Da observação das palavras-chave apresentadas na Figura 32, verifica-se que existem um conjunto de associações relevantes, organizadas em torno de seis grandes agrupamentos de eventos gerais: "comunicação", "interna", "organização", "informação", "formal", "informal". Podem ser comprovados agrupamentos como "comunicação interna" e "comunicação entre pessoas da organização" (instituição)".





Com base nos resultados e na análise NVIVO, um conjunto de palavras-chave foi identificado como relevante. A comunicação interna é considerada importante porque a é uma ferramenta que permite a conexão com outras pessoas a fim de melhorar o desempenho e as atitudes no trabalho. Sem comunicação o trabalho não será realizado de forma adequada e de acordo com os objetivos da instituição.

As palavras-chave apresentadas na Figura 34, oriundas dos resultados da análise NVIVO, evidenciam existir um conjunto de associações relevantes, organizadas em torno de seis grandes agrupamentos de eventos gerais: "comunicação", "Sistema", "funcionários", "interna", "desempenho" e "qualidade". Pode-se comprovar os seguintes segmentos: "comunicação interna para se conectar com outras pessoas (funcionários) da organização" e "desempenho e qualidade do serviço na instituição".

**Figura 34.** Nuvem de Palavras do NVIVO PLUS 12 a partir da Análise das Respostas relativas à "Comunicação Interna e Desempenho das Atividades (Q10)"



Fonte: Elaboração própria (2021)

A comunicação informal e o bom relacionamento interpessoal facilitam a construção da confiança ao nível universitário, requisito importante para o desenvolvimento institucional. A universidade deve criar um ambiente de confiança e segurança para quem nela trabalha. Por outro lado, a comunicação informal e o bom relacionamento interpessoal são fatores muito importantes, pois através deles, o desempenho do pessoal não docente pode ser significativamente melhorado, aumentando a produtividade, garantindo eficácia e eficiência no trabalho. Finalmente atingir os objetivos institucionais de forma profissional e garantir um bom atendimento nos serviços públicos, constituem objetivos fundamentais. Também neste caso, dos resultados da análise NVIVO, obteve-se um conjunto de palavras-chave consideradas as mais relevantes.



envolver outras pessoas na formação em comunicação interna pode aumentar a produtividade do trabalho institucional” e “O envolvimento de facilitadores pode proporcionar oportunidades de desenvolvimento para serem de maior qualidade”.

**Figura 36.** Nuvem de Palavras do NVIVO PLUS 12 a partir da Análise das Respostas relativas à “Comunicação Interna – Formadores Internos (Q12)”



Fonte: Elaboração própria (2021)

Com base nos resultados e na análise NVIVO, destaca-se um conjunto de palavras-chave. A participação e envolvimento nas atividades constitui um esforço para incentivar a comunicação eficaz e o desenvolvimento do trabalho, melhorar as competências e o conhecimento do pessoal não docente para desempenhar as suas funções de forma mais eficaz e eficiente. Por outro lado, incluir todos nas atividades é uma manifestação das funções e responsabilidades de cada pessoa a partir dos planos e estratégias que a instituição tem para cumprir a visão, missão e objetivos da instituição definidos. Obviamente, a liderança da instituição deve ser capaz de convencer todos os funcionários a participarem ativa e comunicativamente nas atividades planeadas. Se não houver comunicação sobre a participação e inclusão do pessoal nas atividades planeadas, é possível que essas atividades não sejam realizadas adequadamente.

A observação das palavras-chave apresentadas através dos resultados da análise NVIVO (Figura 37), destaca um conjunto de associações relevantes, organizadas em torno de seis grandes agrupamentos de eventos gerais: “participação”, “atividades”, “comunicação”, “institucional”, “administrativa” e “melhorar”. Pode-se comprovar simultaneamente que existem os seguintes segmentos: “a

possibilidade de envolver outras pessoas em atividades de incentivo a uma comunicação eficaz e eficiente. As instituições, no sentido de liderança da instituição, podem convencer os funcionários a desempenharem suas funções de maneira adequada.”

**Figura 37.** Nuvem de Palavras do NVIVO PLUS 12 a partir da Análise das Respostas relativas à “Comunicação e Envolvimento nas Atividades da Instituição (Q13)”



Fonte: Elaboração própria (2021)

Tendo em conta os resultados da análise NVIVO, um conjunto de palavras-chave foi considerado como demonstrando pontos fortes. O sistema de comunicação da UNTL ainda usa *hardware* e *software* para comunicar informações de um local para outro, ou transmitir informações de um gestor para todos os departamentos da UNTL. Embora na UNTL ainda se note lacunas ao nível das instalações, a comunicação tem sido uma forte aposta da instituição. Por outro lado, o governo de Timor-Leste está empenhado em construir instalações, melhorar as já existentes, de forma a que os serviços públicos prestados possam ser de melhor qualidade. Sem instalações adequadas, a comunicação não pode ser realizada de forma adequada.

A visualização das palavras-chave apresentadas na Figura 38, dos resultados da análise NVIVO, mostra existir um conjunto de associações relevantes, organizadas em torno de seis grandes agrupamentos de eventos gerais: “comunicação”, “interna”, “organização”, “informações”, “colaboradores”, “sistema”. Pode ainda detetar-se os seguintes segmentos: “organização da comunicação interna” e “Informando os gestores a todos os funcionários”.

**Figura 38.** Nuvem de Palavras do NVIVO PLUS 12 a partir da Análise das Respostas relativas à “Análise Crítica do Sistema de Comunicação Interno (Pontos Fortes) (Q14)”



Fonte: Elaboração própria (2021)

Com base nos resultados e na análise do NVIVO, um conjunto de palavras-chave foram considerados pontos fortes. As deficiências na comunicação interna que existem na UNTL são em número considerável. Se a UNTL dispõe de recursos (*hardware* e *software*), precisa, ainda, de construir instalações que apoiem a comunicação interna e externa. O maior ponto fraco da UNTL é não utilizar as facilidades disponibilizadas para transmitir informações. Existem outras fragilidades, nomeadamente a falta de domínio do *hardware* e *software* existentes, o que pode tornar difícil entregar a comunicação mais rapidamente e dentro do prazo.

As palavras-chave apresentadas através dos resultados da análise NVIVO (Figura 39), mostram que existe um conjunto de associações relevantes, organizadas em torno de seis grandes agrupamentos de eventos gerais: “não”, “comunicação”, “recursos”, “funcionarios”, “comunicar”, “falta”. Podem destacar-se os seguintes segmentos: “Falta de boa comunicação, porque há recursos humanos que não são bons em *hardware* e *software*” e “Falta de comunicação adequada e rápida”.

Com base nos resultados e na análise do NVIVO, um conjunto de palavras-chave foram considerados pontos fortes. Quanto às fraquezas existentes, a UNTL está comprometida em construir e desenvolver uma melhor gestão, de forma a que essas debilidades possam ser corrigidas, mesmo que as melhorias sejam graduais. A primeira coisa a ser melhorada é o estabelecimento de regras rígidas, investindo mais na formação de domínio eletrónico e estabelecendo uma unidade orgânica responsável pela comunicação interna da UNTL, sob a supervisão da liderança institucional. A observação das palavras-chave apresentadas na Figura 40, dos resultados da análise NVIVO, deteta um conjunto de associações relevantes, organizadas em torno de sete grandes agrupamentos de eventos gerais: “comunicação”, “interna”, “formação”, “investir”, “melhorar”, “sistema”, “liderança”. Simultaneamente, pode-se comprovar os seguintes segmentos: “Investimentos na formação de recursos humanos” e “melhorando e formando uma unidade responsável pela comunicação interna”.



**Tabela 25.** Resumo da Análise das Respostas

Dimensão “Comunicação interna e formação para o desenvolvimento de competências de trabalho em equipa”

A comunicação interna é uma comunicação que ocorre e é feita pelos membros da organização, seja esta de carácter formal ou informal. A comunicação interna dentro de uma organização é diferente da comunicação diária. Na primeira há aspetos formais a considerar, como, por exemplo, o uso do e-mail, telefone, memorandos de superiores, notificações, regras feitas por instituição, boletins organizacionais ou quadros de avisos. No entanto, isso não significa que não haja comunicação oral e não formal, dentro da organização.

Em geral, a comunicação com os membros da equipa, comunicação com chefias, comunicação com outros gestores, é somente para uso via correspondência, e-mail, despacho do Reitor, ordem de Serviço do Reitor, via verbal, telefone, mensagem, *WhatsApp* e *Facebook*.

A comunicação interna é considerada importante porque a comunicação é uma ferramenta que permite ligar as pessoas através de um propósito comum: melhorar o desempenho e as atitudes refletidas em seu trabalho.

A importância da comunicação informal reflete-se nas boas relações entre as pessoas, que permitem criar laços amizade entre os funcionários de uma organização.

A possibilidade de dar oportunidade aos colaboradores de atuarem como facilitadores é um aspeto positivo, pois desta forma a instituição pode desenvolver os seus próprios recursos com especialistas que irão melhorar o desempenho laboral dos seus funcionários e, conseqüentemente, das próprias instituições.

A participação e envolvimento nas atividades constitui um esforço para incentivar a comunicação eficaz e o desenvolvimento do trabalho, melhorar as competências, o conhecimento do pessoal não docente para desempenhar as suas funções de forma mais eficaz e eficiente. Por outro lado, incluir todos nas atividades é uma manifestação das funções e responsabilidades de cada pessoa, a partir dos planos e estratégias que a instituição tem para cumprir a visão, missão e objetivos definidos. Obviamente, a liderança da instituição deve ser capaz de convencer todos os funcionários a participarem ativamente nas atividades planeadas.

O sistema de comunicação da UNTL, de forma geral, ainda utiliza *hardware* e *software*, como ferramenta para transmitir informações de um local para outro, ou para enviar informações de um gestor para outro, em todos os departamentos. No entanto, ainda há muitas dificuldades em relação à comunicação, na UNTL. O governo de Timor-Leste está empenhado em construir instalações e equipar as instalações existentes para fornecer serviços públicos de qualidade. As deficiências no sistema de comunicação interna da UNTL são várias. Por exemplo, falta de domínio do *hardware* e *software*, o que dificulta uma comunicação mais rápida e oportuna. Apesar de todas as debilidades, a UNTL está empenhada em construir e desenvolver uma melhor gestão, para que essas fragilidades possam ser corrigidas, ainda que o processo de melhoria possa ser lento e gradual. A primeira coisa a melhorar é o estabelecimento de regras estritas, mais investimento no estabelecimento do domínio eletrónico e o estabelecimento de uma unidade orgânica responsável pelas comunicações internas da UNTL, sob a supervisão da liderança institucional.

*Fonte:* Elaboração própria (2020)

### 5.3. Relação da Formação e Comunicação Interna na Melhoria do Funcionamento e do Trabalho em Equipa

A formação de colaboradores é uma experiência de aprendizagem, planeada pelas organizações, que visa estimular mudanças nas competências, conhecimentos, atitudes e comportamentos dos colaboradores, em ambiente de trabalho (Chiavenato, 2009). Estes novos conhecimentos, competências e atitudes devem ser aprendidos e aplicados no ambiente de trabalho, por meio da comunicação organizacional interna, a fim de melhorar o desempenho organizacional. O conceito

apresentado entende a formação como uma ferramenta de gestão voltada para o alcance dos objetivos organizacionais. Por outro lado, a comunicação interna é um fator de transmissão estratégica, pois está orientada para o trabalho, as relações de trabalho e o fortalecimento da identidade da instituição enquanto organização. Para melhorar o desempenho e as funções do trabalho em equipa é imprescindível a capacitação dos colaboradores, pois estes constituem um elemento importante para que a qualidade do trabalho organizacional seja sustentável (José, 2020). A relação entre o sucesso da ação e o desenvolvimento de recursos humanos de qualidade não terá hipótese de sucesso sem comunicação interna.

A formação e o desenvolvimento sempre estiveram ligados a ferramentas, técnicas, métodos e processos, que visam promover e estimular a aprendizagem. A comunicação interna facilitará a motivação dos recursos humanos, através de um conhecimento dos seus sentimentos e aspirações. Alinhar estes com o trabalho dos colaboradores parece ser a chave para o sucesso. A comunicação interna passa a ser uma ferramenta estratégica para as organizações, um processo de troca de informações na comunicação institucional que tem a responsabilidade de enviar informações verticais, horizontais e laterais, na conceção de formação (Diniz, 2019). Portanto, o alcance de metas e estratégias é um fator fundamental para que, juntos, se possa aumentar o trabalho em equipa no trabalho (Chiavenato, 2010, p.244).

A formação e a comunicação interna da organização são um requisito fundamental para o bom funcionamento de uma equipa. Boas competências, conhecimentos, atitudes e comportamento integram todos os funcionários que fornecem informações sobre as mudanças que ocorrem no local de trabalho ou na organização. Existe, assim, um envolvimento dos funcionários nos processos de trabalho, com a consequente facilitação da comunicação organizacional. A formação e a comunicação interna são parte integrante da política de comunicação global da organização, onde, o envolvimento de uma equipa formada pode ser motivada a desenvolver e sentir-se proprietária, comprometida em interagir com a organização, criando um ambiente de trabalho que mantém a harmonia entre todos os colaboradores (Chiavenato, 2009).

A formação deve ser entendida como uma ferramenta para a melhoria sistemática de padrões de comportamento, atitudes, conhecimentos e competências necessárias, para os indivíduos comunicarem entre si na execução de certas tarefas ou posições. A formação é frequentemente referida nas organizações porque o desempenho profissional, as competências de aprendizagem, o desenvolvimento, o aumento da produtividade e o melhor desempenho profissional exigem uma boa comunicação. Com uma boa comunicação é possível melhorar o trabalho em equipa, pois, a comunicação interna em todos os níveis da hierarquia, tem como objetivo cumprir a gestão estratégica e organizacional a alcançar (Chiavenato (2010, p. 373).



A formação e a comunicação interna têm uma relação estreita com o ambiente de trabalho (Marchiori, 2018). Esta formação enfatiza os fatores instrumentais que visam proporcionar conhecimentos, competências práticas, atitudes e formas de comportamento necessárias para a comunicação nas organizações internas, de forma a atingir os objetivos organizacionais. Entretanto, a comunicação interna pode transmitir a mensagem como um todo no seguimento da formação, de forma a aumentar a cooperação e recriar relações internas para melhorar a função e o trabalho em equipa (Almeida, Capucho & Ribeiro, 2017, p. 34).

A formação e a comunicação interna são essenciais para o desenvolvimento organizacional ideal, agilizar a estrutura e melhorar os resultados organizacionais. De forma a avaliar a articulação entre a formação e a comunicação interna, importa referir, globalmente, que a formação parece estar ligada à comunicação interna. A comunicação interna conduz à troca de informação entre indivíduos (Chiavenato, 2000, p. 142), e a formação trata de conhecimentos relacionados com o desenvolvimento dos recursos humanos, a melhoria de atitudes e comportamentos no ambiente de trabalho. A comunicação interna visa o avanço de práticas que impactam os processos e técnicas de trabalho, e a formação destaca-se pelo enriquecimento de competências e conhecimentos que vão além do desempenho no ambiente de trabalho. A comunicação interna é um processo importante para conectar pessoas e organizações no desenvolvimento de recursos humanos, de forma a melhorar o desempenho institucional.

A comunicação interna está sempre associada à entrega de informações (Figueiredo, 2011) sobre a participação em ações formativas, com foco na compreensão do papel da comunicação e na interação com o ambiente organizacional interno. O promover de uma interação social credível, mantém viva a identidade de uma organização (Marchiori, 2008, p. 213-214). A comunicação interna está consistentemente associada à participação em várias atividades de desenvolvimento de recursos humanos. Hoje em dia, a formação é cada vez mais importante para as organizações desenvolverem o potencial humano. Desta forma, a comunicação interna pode transferir conhecimentos e, o sucesso na aplicação das competências aprendidas, no contexto da formação, torna-se cada vez mais importante, após a participação em ações de formação.

No entanto, muitas organizações continuam a compartilhar informações através da comunicação interna para criar um plano de formação geral. Para cumprir esse plano, a liderança contribui ainda na construção de uma verdadeira estratégia, de forma a garantir um programa de formação de sucesso, o que se traduz em trabalhadores mais qualificados para os serviços públicos internos.

A comunicação interna com os colaboradores é um dos fatores mais importantes para o sucesso no ambiente de trabalho e a base de todas as relações humanas (Brum, 2010 p.40) e, sobretudo, para o empenho na formação.

A comunicação interna pode ter associada a variáveis intrínsecas e extrínsecas, de difícil mensuração e que podem prejudicar todo o processo de formação e transferência dos conhecimentos adquiridos para o ambiente de trabalho. Para além disso, o fator de voluntariedade, ou participação obrigatória na formação, determina a comunicação interna e a consequente transferência de conhecimentos, competências e atitudes aprendidas (Baldwin, Magjuka & Loher, 1991 citado por Ribeiro, 2011). A comunicação interna pode, ainda, ser um fator determinante para um funcionário frequentar um curso de formação, moldando o seu comportamento durante e após a formação. Tal influencia a forma como os resultados da formação são alcançados e a subsequente transferência de aprendizagem (Cheng & Ho, 2001, citado por Ribeiro, 2011).

A escolha do conteúdo da formação, para além de melhorar a comunicação interna, deve construir canais de comunicação direta com os colaboradores e o seu interesse público, desenvolver um diálogo sustentável sobre a formação, com o objetivo de garantir compreensão total de todos os participantes da formação (Ruggiero, 2014).

Os formandos compreendem que os objetivos da formação têm uma forte influência na decisão de participar na formação e, conseqüentemente, na influência da comunicação nessa participação. Os colaboradores que desejam desenvolver as suas carreiras noutras áreas, devem participar em formação específica.

Assim, a participação da equipa foi considerada um fator de comunicação interna no seguimento da formação. A formação pode auxiliar a comunicação interna dos colaboradores para um melhor atendimento ao público interno.

A comunicação interna entre os participantes da formação é apontada como uma variável fundamental para explicar a transferência da formação, pois os participantes com um nível de comunicação inadequado terão mais dificuldade em aprender e dominar o conteúdo da formação e conseqüente desempenho da função (Carvalho, 2009). Portanto, a dimensão da comunicação está a ser aprimorada por meio da aprendizagem e da formação.

A comunicação interna pode ser definida como a comunicação dirigida ao público interno da organização, que segundo Torquato (2002) visa informar, persuadir e envolver-se. O principal objetivo da comunicação interna é contribuir para a formação e desenvolvimento de recursos humanos, sendo que a manutenção de um clima positivo, que apoie o cumprimento dos objetivos organizacionais, bem como o seu sucesso na organização, determina uma autoimagem positiva desenhada no exterior (Torquato, 2002: 54 citado por Mota).

A comunicação é definida como o processo e a persistência dos alunos na aprendizagem dos conteúdos formativos, mesmo em situações difíceis (Carvalho, 2009). A comunicação é realizada como um processo de aprendizagem realizado em contexto educacional, relacionado com a aquisição de conhecimentos. No entanto, no contexto da formação, os formandos que estão mais ansiosos para

participar da formação e que desejam aprender o conteúdo da formação estão mais acostumados a adquirir conhecimentos e competências, exibindo melhores taxas de mudança de comportamento e desempenho, em comparação com os formandos que são menos motivados para adquirir conhecimentos, competências e aprendizagens, na generalidade. (Noe, 1986 citado por Velada, 2007). A comunicação interna liga os funcionários no processo de formação (Tannenbaum et al., 1991, citado por Velada, 2007). O papel da comunicação na relação entre o indivíduo e a situação, o apoio da liderança e o apoio às estratégias de aprendizagem institucionais são fundamentais (Tannenbaum et al., 1991, citado por Velada, 2007).

Tendo em conta as teorias apresentadas, pode-se concluir que existe uma forte relação entre a comunicação existente numa organização e a formação dos seus funcionários. A formação é possível por meio de procedimentos simples, como fornecer aos trabalhadores informações essenciais para a realização de um bom trabalho. O facto de a organização se preocupar com a comunicação interna, no sentido de transmitir informações dentro da organização para os seus colaboradores, faz com que se sintam importantes para a organização e, conseqüentemente, motivados.

Assim, o trabalhador considera-se parte integrante da organização e acredita que o aumento no desempenho das suas funções conduzirá ao crescimento da organização em que trabalha, tornando-a mais competitiva. Assim, ao buscar o aprimoramento, a equipa irá comunicar mais, e procurar capacitação no contexto de trabalho para obter oportunidades e enriquecer os seus conhecimentos.

## 5.4. Modelo de Intervenção: Funcionamento e Trabalho em Equipa

### 5.4.1. *Modelo de Formação do Pessoal Não Docente*

No Plano Estratégico de Desenvolvimento Nacional (PEDN) do governo de Timor-Leste, a UNTL é referida como uma instituição pública de ensino superior que colabora com o governo, de forma a atingir os seus objetivos de desenvolvimento na área dos recursos humanos. A estratégia do Governo de Timor-Leste sempre foi direcionada para a educação e formação de recursos humanos de qualidade, capazes de impulsionar o desenvolvimento socioeconómico do país. Uma das áreas de investimento são os recursos humanos e o quadro técnico administrativo profissional, que tem como lema nacional "Construir a nação através da educação e da formação de qualidade" (PEDN - 2011-2030).

Com base no lema nacional declarado pelo Governo de Timor-Leste, todos os cidadãos deverão ter a mesma oportunidade de melhorar as suas competências através da educação e formação. Desta forma, o Governo de Timor-Leste constituiu o Instituto Nacional de Administração Pública (INAP) para contribuir com formação em liderança e gestão administrativa.

No processo de formação, o pessoal não docente da UNTL colabora com o INAP e o LELI (*Lorosa's English Language Institute*). A formação divide-se em formal e informal. A primeira não ocorre apenas em Timor-Leste, pois existe colaboração com outras instituições situadas na Indonésia, Portugal, Japão, Austrália e Nova Zelândia. Estas formações têm como objetivos melhorar as competências linguísticas, a liderança, as competências administrativas e de bancos de dados.

Com base no PNED o governo tem o objetivo de aumentar a qualificação dos recursos humanos, para que sejam mais eficientes e eficazes nos serviços públicos. Chiavenato (2009) define a formação como o aperfeiçoamento de competências, destreza e capacidade para o desempenho de tarefas com responsabilidade. Por outro lado, Chiavenato (2009) afirma que a formação é um esforço para desenvolver os recursos humanos, especialmente para desenvolver as capacidades intelectuais e a personalidade humana.

A formação para funcionários não docentes da UNTL tem funcionado, mas não tem sido de forma ideal. A irregularidade das atividades de formação contribui para que não se retire o máximo proveito da formação. O desempenho das tarefas dos funcionários públicos requer conhecimentos e competências, particularmente quando o nível de escolaridade do pessoal não docente se limita ao ensino pré-secundário e secundário. Espera-se que a formação de pessoal não docente da UNTL seja um processo significativo na era da globalização, para que a UNTL no desempenho das suas funções e responsabilidades possa ser melhor. A formação implementada pelo INAP, com base no mandato de regulamento governamental ou Decreto-Lei nº 8/2012 é uma melhoria, que se reflete na melhoria das capacidades de todos os funcionários da administração pública em Timor-Leste.

A UNTL é uma instituição académica com o objetivo de formar recursos humanos de qualidade e formar personalidades confiáveis no desempenho dos seus deveres e responsabilidades como servidores públicos. No entanto, também se reconhece as fragilidades da UNTL, ligadas, especialmente, ao planeamento e organização. Se tivermos em consideração a realidade da UNTL, observamos que esta possui recursos humanos insuficientes na área académica para planear, tomar decisões e implementar programas de formação na área dos recursos humanos.

A formação de pessoal não docente é considerada o fator mais importante nas instituições de ensino superior, pois, como servidor público, é necessário possuir competências ou aptidões e experiência suficientes para que a prestação de serviços à comunidade não seja complicada. Portanto, o governo fez uma regulamentação governamental ou Decreto-Lei nº 38/2012 relativa ao desenvolvimento ou reforço da capacidade dos funcionários públicos para a prestação de serviços públicos eficazes e eficientes. O principal objetivo do governo é treinar recursos humanos para que tenham capacidade e competências para prestar serviços à comunidade, hoje, e no futuro.

A formação do pessoal não docente da UNTL tem funcionado tanto a nível nacional como internacional. No entanto, a UNTL é instada a coordenar e informar as instituições de formação, neste

caso o INAP, de forma que as atividades de formação possam aumentar a capacidade do pessoal não docente da UNTL. A formação dos recursos humanos na UNTL, que é ministrada pelo INAP tem estado a decorrer, mas não tem sido eficiente, porque as atividades não estão programadas de forma regular. Na verdade, nenhum programa de formação foi implementado na totalidade. A UNTL tem a responsabilidade, como única instituição de ensino superior estatal em Timor-Leste, de fixar e melhorar o programa de formação, com vista a um melhor futuro para a instituição.

A comunicação foi identificada por vários entrevistados, como sendo um obstáculo ao desenvolvimento ou determinação de um calendário de atividades de formação, bem como ao estabelecimento do número de participantes que farão parte da formação. A UNTL não tem autoridade para determinar o local e o número de participantes, uma vez que estes são regidos por regulamentos governamentais (Decreto-Lei nº 38/2012). Cabe ao INAP ministrar educação e formação, quer a nível nacional, quer a nível internacional.

As pesquisas realizadas nesta área fazem crer que a UNTL possui recursos humanos confiáveis nas mais diversas áreas e está em condições de assumir o compromisso de colaboração com o INAP. A formação será ministrada de acordo com as necessidades e pedidos do INAP e da Comissão da Função Pública de Timor-Leste. As atividades formativas organizadas pelo INAP são certificadas, sendo este usado para promoções dos servidores públicos. Existe, ainda, a questão de a formação não ser implementada de forma regular. Acontece que durando a formação um ano, esta poderá não se realizar durante dois ou três anos.

A partir das intervenções acima, procura-se propor um modelo de formação. A proposta deste modelo é baseada na análise de um caso de formação na UNTL. Depois de levar a efeito uma análise baseada na observação da realidade existente na UNTL, foram identificadas lacunas no processo de formação para o pessoal não docente da UNTL.

Os modelos recomendados são a formação obrigatória (Natureza Obrigatória) e a formação de liderança (Diretores Gerais, Diretores Nacionais, Chefe de departamentos e vice-chefes do departamento, pessoal técnico)

A formação de liderança para Administradores e Diretores Gerais consiste em:

a) Orientação Geral: esta formação é dada aos Diretores Gerais para que cada gestor, como uma introdução à orientação para o ambiente de trabalho, realize atividades que incluam a visão e a missão da instituição, bem como as principais atribuições dos Diretores Gerais e Administrador Geral.

b) Formação de Liderança: atividades orientadas para o desenvolvimento mental e a perspetiva nacional no contexto da concretização da construção do carácter. A formação de liderança inclui:

**Formação em liderança - Administrador Geral e Diretores Gerais:** formação em liderança ministrada por funcionários dos Diretores Gerais e Administrador Geral, mediante a formação de conhecimentos,

competências e comportamento da gestão da administração geral, e desenvolvimento ou aprimoramento de competências gerenciais (adaptadas às necessidades do trabalho);

**Formação de liderança - Diretores Nacionais:** formação em liderança ministrada por funcionários dos Diretores Nacionais por meio da formação de conhecimentos, comportamentos e competências gerenciais no planejamento das atividades dos seus respectivos órgãos de trabalho; o objetivo será ter sucesso no cumprimento de deveres e responsabilidades enquanto serviço ao público na UNTL.

**Formação de Liderança - Chefes de Departamentos:** formação de liderança fornecido por funcionários do nível do Chefe do Departamento com competências gerenciais para operar as atividades das suas respectivas áreas de trabalho;

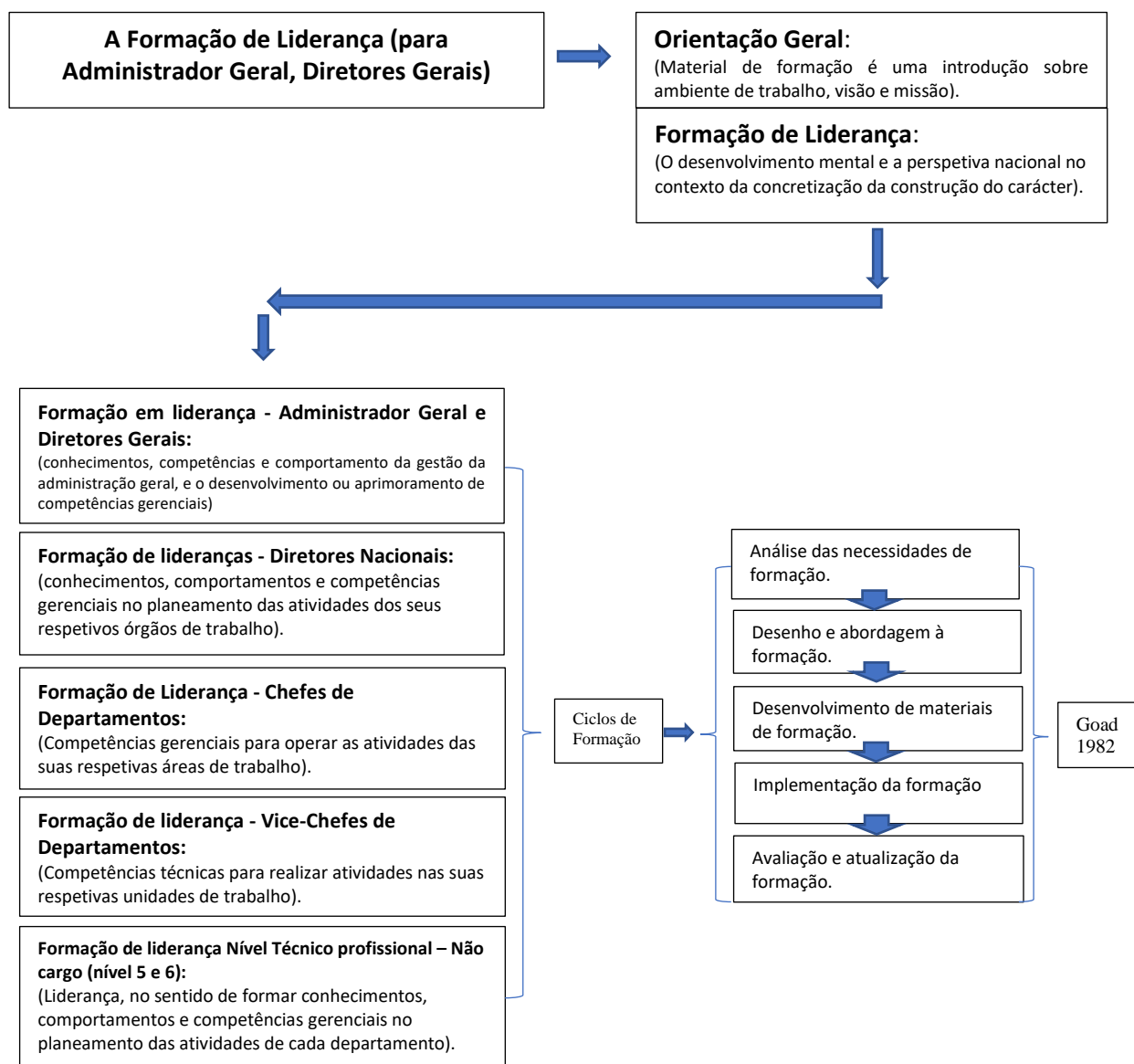
**Formação de liderança - Vice-Chefes de Departamentos:** formação de liderança fornecido por oficiais do nível de Vice-Chefe do Departamento com competências técnicas para realizar atividades nas suas respectivas unidades de trabalho.

**Formação de liderança - Técnico – Não cargo:** formação de liderança oferecido por funcionários de nível 5 e 6 que não atuam como chefes de departamento. Eles são obrigados a participar na formação de liderança, para que criem conhecimentos, comportamentos e competências de gestão no planejamento das atividades de cada departamento. Como esta posição nem sempre é fixa, ela pode alternar de acordo com o tempo especificado.

O modelo de formação proposto por Goad (1982, p. 11, citado por Alves, 2009, p. 62) descreve várias etapas ou ciclos de formação constituídos por: Análise das necessidades de formação; Desenho e abordagem à formação; Desenvolvimento de materiais de formação; Implementação de formação; Avaliação e atualização da formação. Isto aplica-se apenas às etapas de análise centradas na organização e no indivíduo. Para um melhor entendimento, veja-se o esquema presente na Figura 41, onde se aplica o modelo de formação proposto.

De acordo com Sedarmayanti (2009, p.167), o desenvolvimento de recursos humanos por meio da educação e formação visa produzir um quadro real, lógico e abrangente para um ambiente de trabalho propício, onde os funcionários são incentivados a aprender e a se desenvolver mais. A formação é definida como uma atividade para melhorar o desempenho futuro. A formação é um processo que consiste em mudar sistematicamente o comportamento dos funcionários para atingir os objetivos organizacionais. A formação está relacionada com as competências e aptidões dos funcionários no desempenho das suas funções. Por fim, a formação auxilia os colaboradores a atingirem determinadas competências e aptidões, a fim de obterem êxito no desempenho das suas funções.

**Figura 41. Modelo de Formação do Pessoal Não Docente**



Fonte: Elaboração própria (2020)

Um programa de formação formal é uma tentativa de uma instituição em fornecer uma oportunidade para que os funcionários obtenham e aprimorem o conhecimento de um trabalho ou área de trabalho de acordo com as suas competências, atitudes e conhecimentos.

Os esforços feitos pela UNTL na formação de pessoal não docente incluem:

- 1) Planear um programa de desenvolvimento de recursos humanos e, em seguida, reportá-lo à função da Comissão pública para ser promovido;
- 2) Preparar / determinar o número de participantes que farão parte da formação, nomeadamente nacional, que se realiza através do INAP;

3) Preparar o local para formação, caso este programa de formação possa ser realizado na UNTL;

4) Recomendar ao INAP a continuidade da formação.

As constatações do trabalho de campo relacionaram-se com a formação de pessoal não docente da UNTL e os fatores inibidores, nomeadamente:

(1) Recursos humanos (corpo docente especializado);

(2) A existência de um sistema burocrático centralizado;

(3) Instalações e infraestruturas;

(4) suporte financeiro.

Os quatro elementos acima mencionados são determinantes para a melhoria da qualidade dos prestadores de serviços ao público.

O programa de formação de pessoal não docente deveria ter sido realizado pela UNTL, mas revelou-se um grande desafio, pois, até agora, ainda não existe um regulamento que reja o programa ou plano de desenvolvimento de recursos humanos propriamente dito, através da educação e formação na UNTL (pessoal não docente). Por outro lado, também não existe apoio orçamental ou financeiro por parte da UNTL, para programar o planeamento da formação de pessoal não docente.

No exercício das suas funções e responsabilidades, como pessoal não docente da UNTL, é necessário ter capacidade pessoal, tanto na área dos conhecimentos, como na das competências. O objetivo passa sempre pela melhoria da qualidade dos serviços prestados ao público.

#### *5.4.2. Intervenção do Modelo de Comunicação Interna*

A Universidade Nacional Timor Lorosae (UNTL) foi criada no ano de 2000, com o apoio da UNTAET e por iniciativa de ex-docentes de duas instituições, *Universitas Timor Timur* (1986 a 1999) e da *Politeknik Dili* (1990 a 1999), de forma a responder aos vários desafios e exigências que surgiram no ensino superior em Timor-Leste, logo após o histórico referendo de 1999. Por motivos vários, a UNTL tem estado a funcionar ao longo destes anos, ainda que sem um estatuto legal próprio, devidamente aprovado e publicado em sede própria.

Através do Decreto-Lei Nº 2/2008, de 16 de janeiro, que define a orgânica do Ministério da Educação, foi reconhecida, no n.º 1 do artigo 6º, à Universidade Nacional Timor Lorosa'e, a natureza de estabelecimento público de ensino universitário, dotado de autonomia administrativa, patrimonial, científica e pedagógica, sob a tutela do Governo, relegando, explicitamente, para decreto-lei próprio, a explicitação de organização e funcionamento da mesma.

Numa época em que o conhecimento se tornou a base principal do desenvolvimento socioeconómico e cultural de um país, as universidades preenchem um espaço de excelência de criação e difusão nessa



dinâmica. A UNTL assume, nesse sentido, tais ditames como sua indeclinável missão, a geração, difusão e aplicação do conhecimento assente na liberdade de pensamento e na pluralidade de exercícios críticos, visando uma sociedade mais justa e democrática, valorizando a cultura de experiências académicas, com o objetivo de servir o desenvolvimento da comunidade e responder às suas necessidades.

Para tal, é necessário desenvolver um modelo de organização de Universidade Pública a nível nacional, capaz de se adaptar à inovação e evolução do saber e de promover a crescente interdisciplinaridade do conhecimento, bem como a racionalização da gestão dos recursos existentes.

Este modelo organizacional considera a necessidade de reforçar a articulação das políticas estratégicas da universidade e o desenvolvimento económico-social sustentado do país, adotando a descentralização das suas unidades orgânicas pelas diferentes regiões, através da gestão integrada entre o ensino e a investigação aliados às características e potencialidades económicas, sociais e culturais de cada região.

A partir das atividades da UNTL em 2000, todas as necessidades e comunicações internas foram feitas manual e verbalmente, porque naquela época a UNTL não tinha orçamento para apoiar todas as atividades nacionais e internacionais. Em 2002, o governo de Timor-Leste manifesta a intenção de apoiar todas as atividades académicas da UNTL, ainda que com um financiamento muito limitado, especialmente quando o apoio para os meios de comunicação interna é insuficiente. Em 2000 a UNTL reconheceu a necessidade de profissionalizar a sua equipa de comunicações e, para tornar esta mudança possível, o diretor de comunicações da UNTL formou uma equipa para trabalhar nas telecomunicações de Timor-Leste. De acordo com a política da UNTL, a comunicação tem como principal objetivo fortalecer o envolvimento dos funcionários, enquanto processo de gestão estratégica para fortalecer os serviços nos campos académicos e administrativos.

Porém, com a expansão e abertura de novos campos, nos anos seguintes, e a expansão dos programas de estudos oferecidos, foi necessário descentralizar o processo de comunicação, definindo diretrizes e consolidando a padronização da comunicação da UNTL com outras instituições públicas. Assim, em 2002, foi criada a Política de Comunicação da UNTL, a qual estabelece a comunicação organizacional - e interna. Em 2011 foi criado o *Manual de Boas Práticas e Boa Liderança*, que teve como principal preocupação assegurar uma comunicação de confiança e transparência entre gestores e colaboradores. O *Manual de Boas Práticas e Boa Liderança* pretende fornecer um conjunto de regras para a comunicação interna, argumentando que a comunicação interna na UNTL deve ser devidamente regulamentada. Tal significa que o fluxo de informações deve ser fluído, quer de cima para baixo, quer de baixo para cima, a fim de estimular a participação e o bom feedback na construção de uma gestão democrática e dialógica. No entanto, o documento de suporte a esse funcionamento, o *Manual* já aqui mencionado, enfoca apenas o relacionamento entre gestores e funcionários, não orientando os outros

níveis de comunicação (para cima, lateral / horizontal ou diagonal), e a Política de Comunicação é bastante geral. De referir ainda que na UNTL as políticas de comunicação são implementadas e dirigidas pela Coordenação de Relações Externas e Eventos, ligada à Direcção-Geral de Unidades, conforme regulamentado no Estatuto de 2008 da UNTL.

O local de estudo para este trabalho, o campus da UNTL, faz parte de uma estrutura de 5 locais, nomeadamente o Campus central, Liceu, Canto Recende, Caicoli, Betano (Same) e Hera. O campus central é ocupado pela Reitoria, Faculdade de Agricultura, Faculdade de Direito, Faculdade de Medicina e Administração Geral da UNTL. A UNTL possui uma estrutura com várias salas de aula, laboratórios, bibliotecas, refeitórios, estacionamento, entre outros. Atualmente, a UNTL oferece cerca de 29 programas de diversos tipos e modalidades, incluindo ensino superior e pós-graduação e conta com 442 professores e 421 técnicos administrativos permanentes.

No início de 2002, o governo, através do Ministério da Educação de Timor-Leste, alocou 12 milhões de fundos para a UNTL destinados a salários, bens e serviços, capital menor e capital desenvolvimento. Esse valor incluía as verbas para aquisição de equipamento informático, instalação de internet e apoio geral à comunicação institucional interna.

Na era do desenvolvimento tecnológico o sistema de comunicação tem de ser digital. A abordagem da comunicação interna tem evoluído, por necessidade de se adaptar às necessidades de gestão das instituições de ensino superior. Por um lado, pretende-se ligar pessoas, criando sinergias entre os funcionários das instituições de ensino superior, mas, por outro é encarada como uma ferramenta estratégica. A existência de uma Política de Comunicação Interna na instituição é fundamental. As instituições de ensino superior têm que construir suas próprias políticas, porque cada instituição de ensino superior é um caso e não existem regras universais. Portanto, é necessário melhorar a gestão geral, tanto ao nível académico, como ao nível da administração em geral.

A política de comunicação interna da universidade consiste em desenvolver o sentimento de pertença, o respeito mútuo, a troca de informação entre funcionários, e sobretudo a expressão de preocupações individuais e coletivas no ambiente interno das instituições de ensino superior.

A existência de uma política de comunicação interna pode ser uma oportunidade para que todos os docentes se motivem e se integrem em atividades universitárias conjuntas, direta ou indiretamente. A existência desta política de comunicação interna irá certamente reduzir certos aspetos que têm um impacto negativo no ambiente universitário, e reduzir a incerteza das pessoas que trabalham. Em instituições de ensino superior, como a UNTL, pode acontecer, por vezes, uma má utilização do poder. A comunicação interna pode ajudar a proteger, não só os funcionários, mas também os académicos. Com base na realidade desta instituição, ainda existem ainda muitas fragilidades na comunicação interna. Tendo em consideração as fragilidades foi elaborada uma política de recrutamento de “pessoal especializado” para trabalhar como alguém que fornece sempre informação sobre a

comunicação interna da instituição. “Fazer leis” ou regras, é a base para que todos os colaboradores as cumpram, pois se não houver regras, os colaboradores poderão exercer as suas atividades de forma irregular. É necessário estabelecer um sistema de "controlo da informação", ou seja, um sistema que possa controlar e gerir a informação. Assim, isso pode facilitar o controlo de supervisão e pode controlar todas as atividades relacionadas com a comunicação interna e externa (Crozier & Friedberg, 1977). As políticas de comunicação interna elaboradas e estabelecidas por esta instituição são as mesmas, podendo ser acedidas por todos, para o interesse comum e dos interesses da instituição. Só assim a comunicação será eficaz.

Os princípios importantes na implementação das políticas de comunicação interna são: 1) As instituições devem compreender a cultura e os valores das instituições de ensino superior;

2) As instituições devem estar atentas às políticas de comunicação interna, detetar problemas e suas causas, pois essas políticas podem ser de difícil compreensão;

3) Os mensageiros podem ter dificuldade em fazer passar a sua mensagem, pois a prática da UNTL reconhece um problema na entrega das mensagens, especialmente nas mensagens entre superiores e subordinados, as quais raramente chegam a tempo;

4) Os equipamentos multimédia existentes na UNTL constituem o problema mais premente (Courdille, cit. por Almeida, 2000).

Analisando as respostas dos entrevistados ficamos a saber que os meios de comunicação usados para transmitir mensagens na UNTL são: 1) Facebook; 2) Whatsapp; 3) Messenger. O email existe, mas não é utilizado nas comunicações internas, apenas nas externas.

A construção de uma Política de Comunicação implica uma estratégia bem definida. Antes de pensar na escolha dos suportes físicos é essencial delinear os objetivos que se pretendem atingir. A fase de diagnóstico estratégico é muito importante porque permite saber quais as perceções associadas às estruturas e sistemas da organização. Isto torna-se relevante, porque muitas vezes as pessoas demonstram desconhecimento por aquilo que se passa ou se faz nas outras áreas da organização, que não lhe dizem diretamente respeito.

Para a estratégia de comunicação ser eficaz, pode ser necessário criar alvos estratégicos, ou seja, dirigir-se a um público segmentado, para que a estratégia seja adotada pelos colaboradores e não imposta, evitando assim situações de rejeição. Estes alvos podem ser diretos ou indiretos, dependendo da forma como se pretende atingir um determinado objetivo de comunicação.

A estratégia é definida em função dos objetivos propostos, sendo estes gerais ou mais específicos, e deverão estar ajustados aos princípios da política de comunicação. Por sua vez, estes objetivos devem ser traduzidos em ações/suportes definidos como fazendo parte do Plano de Comunicação.

Se a estratégia dá sentido à política de comunicação, é o plano de comunicação que lhe concede reconhecimento e aceitação, ou seja, o plano não é mais do que uma lista bem definida de modos e

suportes de comunicação interna, que dão resposta à estratégia planeada. Dependendo dos objetivos que se pretendem atingir pode ser desenvolvido mais do que um plano de comunicação.

Os princípios que precisam ser considerados pelas instituições para fazer um bom planeamento e continuidade da comunicação interna incluem: transparência, simplicidade, velocidade de comunicação, duração e realismo (Devers, 1988 citado por Pimpão, 2013). A elaboração do princípio da comunicação consiste em:

- 1) Transparência significa evitar a confidencialidade dessas comunicações;
- 2) Simplicidade significa que a comunicação deve ser mais simples e compreensível;
- 3) Velocidade de comunicação significa que ela garante a prevenção de rumores;
- 4) Duração da comunicação significa que a comunicação é suportada e continua a crescer, porque é mais difícil manter do que dar suporte.

5) Realismo da comunicação significa que o suporte por si só não resolve todos os problemas institucionais, mas requer uma comunicação real para que possa ser confiável.

Assim, pode-se concluir que não há um suporte melhor do que o outro, desde que a comunicação estratégica tenha relevância e apoio das instituições e de todos os colaboradores. A média pode ser eficaz se a entrega da mensagem não se distanciar do objetivo real.

A realidade existente na UNTL demonstra que a correspondência e as redes sociais precisam de atenção. É necessário incorporar as novas tecnologias de informação, de modo a ajustar a gestão administrativa e a comunicação nas instituições académicas. Os meios de comunicação que costumam fornecer informações e apoiar percepções positivas na UNTL são os seguintes: relatórios; panfletos; guias de admissão; comunicações oficiais; conselhos; e-mail; jornais internos; e intranet. Tais meios proporcionam uma vantagem ao facilitar e aumentar o conhecimento da instituição em questão. Por outro lado, podem favorecer uma maior interação na realização das atividades institucionais, proporcionando o reforço de percepções positivas na organização. No entanto, existem fragilidades, nomeadamente, imprecisão e instabilidade na entrega, uma vez que a informação costuma ser publicada apenas num determinado momento, não sendo permanente.

A comunicação audiovisual é uma boa forma de fazer comunicação interna, tanto interna como externa. No entanto, na UNTL, ainda não existe o suporte audiovisual devido à instabilidade da internet. Para comunicação audiovisual apenas existe a videoconferência e os jornais, mas não são muito utilizados. Para que a comunicação aconteça de forma mais positiva será necessário criar instalações técnicas, internet e computadores. Uma sala especial para que a comunicação possa acontecer livremente. O objetivo deste apoio é melhorar a comunicação e aumentar a familiaridade entre colaboradores e dirigentes da instituição.

O processo de comunicação interna da UNTL é manual e muito simples. A UNTL tem um servidor e o portal da UNTL, mas não este não está totalmente funcional. Este processo de comunicação não passa

pelo transmissor - fonte de interferência - recetor. Para tanto, é necessário aprimorar os padrões e estratégias da universidade na utilização de um sistema integrado de comunicação, de forma a tornar essa comunicação mais efetiva e eficiente no atendimento ao público interno. Até agora a comunicação interna da UNTL apresenta grandes problemas, por se considerar que ainda está em processo de aprimoramento de gestão, política institucional, estratégica e plano. Dos vários problemas de comunicação interna enfrentados, procura-se fornecer soluções e melhorias para os referidos problemas existentes na UNTL.

A comunicação é considerada um fator muito importante para a UNTL, pelo que várias atividades e esforços foram feitos para que a instituição alcance um desenvolvimento desejável. Este inclui diversas atividades relacionadas com o processo de ensino e aprendizagem, administração, direito e burocracia, bem como atividades que apoiam o funcionamento das estruturas e a comunicação entre as pessoas nela integradas.

A gestão da UNTL está imbuída pelo caráter da própria administração pública, portanto, a comunicação interna precisa desenvolver um modelo mais comunicativo para todas as necessidades da instituição. A UNTL tem muitos recursos humanos, a saber professores, funcionários administrativos e alunos. Estes últimos expressam as suas perspetivas por meio de conversas formais e informais, usando as redes sociais, e-mail e telefone. A comunicação interna não pode ser gerida por um consultor específico, mas pela própria UNTL como uma função inerente a cada setor ou departamento. Da mesma forma, a comunicação é considerada como o estabelecimento da visão institucional da UNTL, para que as rotinas burocráticas sejam mais eficazes, em termos de prestação de serviços.

O plano de ação segue as perspetivas apontadas pelos gestores participantes no estudo, em relação às comunicações interna, contribuindo para a discussão sobre como a comunicação interna é indispensável para uma visão sistémica na UNTL e como a universidade pode aperfeiçoar os seus processos internos, a partir da melhoria da comunicação entre as pessoas.

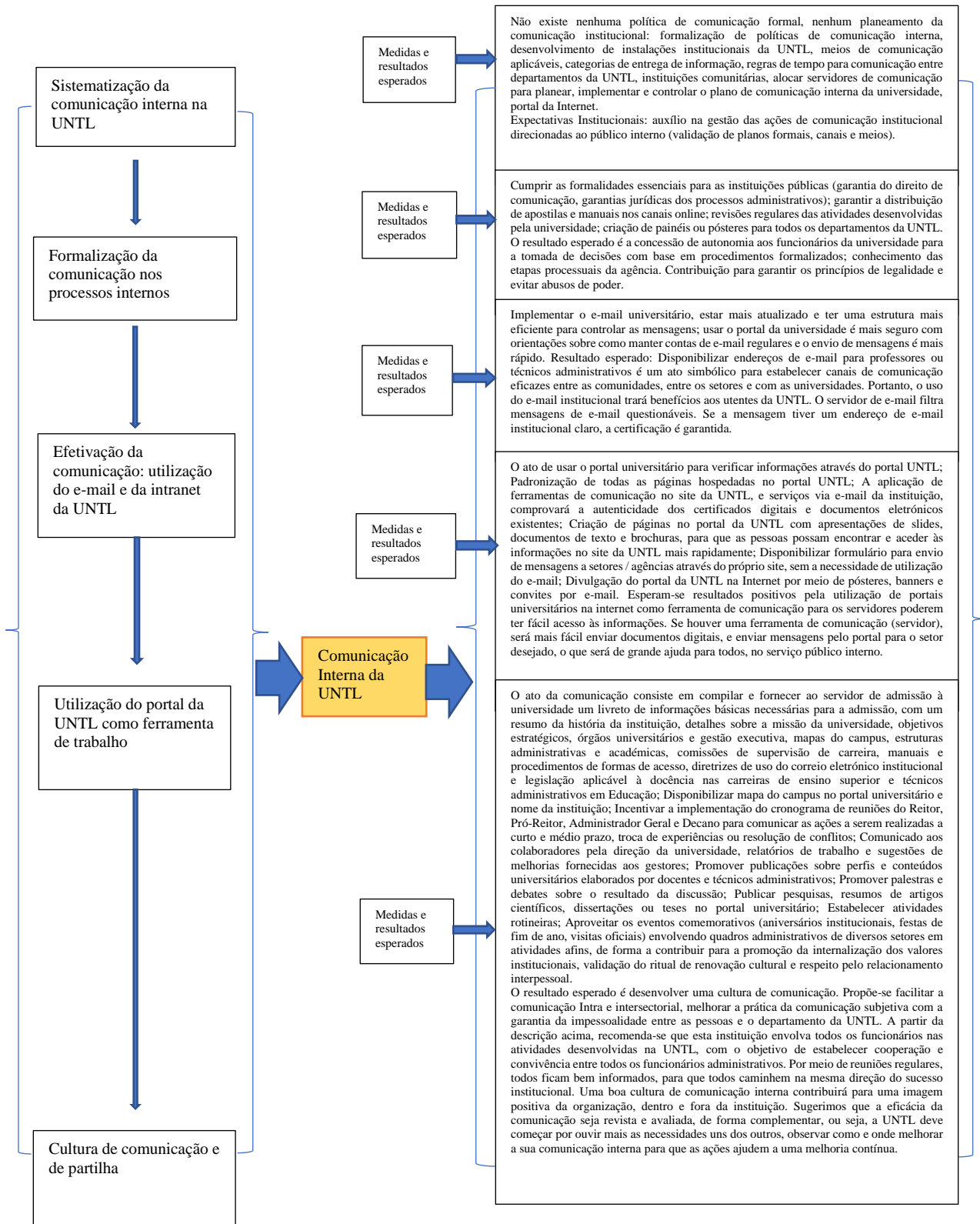
Com base na intervenção produzida por este estudo será apresentado um sistema de comunicação interna simples que sirva de modelo e, ao mesmo tempo, melhore a sistematização da comunicação interna da UNTL. Os modelos propostos para melhorar as fragilidades da comunicação interna na UNTL são os seguintes:

- 1) formalização e comunicação de processos internos;

- 2) uso efetivo de e-mail, da intranet da UNTL, do portal da UNTL como ferramenta de trabalho, comunicação cultural e compartilhamento.

O modelo pode não ser perfeito, mas constitui uma alternativa para tentar corrigir as deficiências da comunicação interna existentes na UNTL. A proposta do modelo de comunicação interna da UNTL pode ser analisada na Figura 42.

**Figura 42.** Proposta de Modelo para o Sistema de Comunicação Interna na UNTL



Fonte: Elaboração própria (2020)

### **1. Proposta - Sistematização da comunicação institucional interna**

A sistematização da formação da comunicação interna da UNTL teve origem nos problemas enfrentados pela instituição, nomeadamente o baixo número de auxiliares de comunicação envolvidos nas ações de comunicação interna, a ausência de uma política de comunicação formal (resultados das entrevistas com os gestores), inexistência de planeamento da comunicação institucional, dirigido ao público interno (resultados das entrevistas com os gestores da UNTL).

A UNTL tem um problema significativo com o sistema de comunicação interna. Portanto, é necessário tomar medidas, como forma de resolver o problema de sistematização da comunicação interna da UNTL, a saber:

- 1) Formalizar claramente a política de comunicação interna, especialmente os meios institucionais da UNTL;
- 2) Determinar os meios de comunicação aplicáveis, para cada categoria de entrega da informação;
- 3) Determinar as regras de tempo para a comunicação entre departamentos da UNTL;
- 4) Determinar a periodicidade para a comunicação institucional;
- 5) Alocar um número suficiente de servidores na assessoria de comunicação para planear, implementar e controlar as ações previstas no plano de comunicação interna da universidade;
- 6) Treinar servidores de assessoria de comunicação em ferramentas avançadas para elaboração de projetos estéticos e funcionais de portais de Internet.

A UNTL tem esperança de que a formação de uma política formal de comunicação ajude a gerir as ações de comunicação institucional dirigidas ao público interno, como por exemplo, ter um plano formal, canais e meios de comunicação validados. A gestão integrada da comunicação interna é imprescindível para o sucesso da estratégia institucional, pois cada departamento da UNTL pode desenvolver seu modelo e plano de comunicação interna.

### **2. Proposta - Formalização e comunicação dos processos internos**

Os resultados das entrevistas com os 19 gestores apontaram para a não definição de regulamentos, de procedimentos que possam ser adotados na comunicação interna. Existe uma cultura de informalidade, neste aspecto.

Com base nas causas dos problemas da UNTL é necessário um tratamento sério e uma ação real. Essas ações consistem em:

- 1) Observar as formalidades essenciais para as instituições públicas (garantia do direito à comunicação, garantia legal dos processos administrativos);
- 2) Garantir a divulgação de apostilas e manuais em canais online ou na mídia impressa;

3) Implementar a revisão rotineira dos folhetos e manuais que são divulgados, para manter a coesão entre as atividades desenvolvidas pela universidade;

4) Elaborar painéis ou posters para servirem de intermediários na prestação de determinados serviços, para facilitar a comunicação e a auto-orientação dos colaboradores internos aos seus respectivos departamentos.

Os resultados esperados da instituição são:

1) a prestação de serviços por todos os departamentos pode ser otimizada com a atribuição de autonomia aos funcionários da universidade para a tomada de decisões com base em procedimentos formalizados;

2) O conhecimento das etapas processuais inerentes a cada unidade orgânica proporcionará precisão no atendimento às demandas;

4) Contribuição suficiente para garantir os princípios da legalidade e a finalidade da ação administrativa e para evitar o excesso ou abuso de poder.

### ***3. Proposta - Uso efetivo do e-mail institucional***

Até agora, a UNTL tinha o seu próprio servidor, e tinha e-mails institucionais que eram organizados por setor ou departamento na UNTL. O problema é que o e-mail da UNTL não é usado de forma otimizada. O telefone e a correspondência escrita continuam a ser o meio preferencial de comunicação utilizado na UNTL. O uso do e-mail institucional torna a comunicação mais rápida e eficaz, reduzindo informações confusas e superficiais.

As ações que precisam ser consideradas para o uso do e-mail institucional são: 1) implementar o e-mail universitário, estar mais atualizado e ter uma estrutura mais eficiente para o controle de outras mensagens;

2) Utilizando o portal universitário, como um guia de como fazer a manutenção regular das contas de e-mail (a importância de apagar mensagens desnecessárias, como criar pastas para organizar as mensagens, como usar filtros);

3) As mensagens são entregues mais rapidamente;

4) Os funcionários devem usar o e-mail institucional apenas para fins profissionais.

Os resultados esperados são os seguintes:

1) Disponibilizar endereços de e-mail para docentes ou técnicos administrativos é uma ação que simboliza o estabelecimento de canais de comunicação eficazes entre as comunidades, entre os setores e com as universidades.

2) Um melhor uso do e-mail institucional trará benefícios aos utentes da UNTL.

3) O servidor de e-mail filtra mensagens de e-mail questionáveis. Se a mensagem tiver um endereço de e-mail institucional claro, a certificação é garantida.





#### **4. Proposta - Portal universitário como ferramenta de trabalho.**

O portal UNTL é considerado muito básico, porque as informações no portal UNTL são muito elementares, o que faz com que quem pesquisa não obtenha informações completas. É necessário aperfeiçoar e agregar as informações sobre a UNTL de acordo com as atividades desenvolvidas no dia a dia.

As desvantagens mais elementares dizem respeito à capacidade de o utilizador usar os recursos disponíveis no portal da UNTL, como, por exemplo, as informações sobre empregos disponíveis.

As ações possíveis para a utilização do portal universitário são as seguintes:

1) Verificar informações, por meio do portal da UNTL, pois o site da universidade é uma ferramenta eficaz na busca de conteúdo;

2) Possibilidade de registo de relatórios inseridos no portal da UNTL;

3) Padronização de todas as páginas hospedadas no portal da UNTL, de acordo com o modelo de navegação existente;

4) Implementação de ferramentas de comunicação no site da UNTL, pois os serviços via mensagens do e-mail da instituição, comprovarão a autenticidade dos certificados digitais, e dos documentos eletrônicos presentes;

5) Criação de páginas no portal da UNTL com apresentações de slides, documentos de texto e folhetos, para que as pessoas possam encontrar e aceder fácil e rapidamente às informações no site da UNTL;

6) Disponibilização de formulário para envio de mensagens a setores / agências por meio do próprio site, sem a necessidade de utilização de programa de e-mail;

7) Divulgação do portal da UNTL na Internet por meio de pósteres, banners e convites por e-mail.

A UNTL é uma instituição muito jovem, pelo que a gestão universitária ainda está em fase de aperfeiçoamento. O uso dos portais universitários deve ser considerado uma ferramenta de comunicação, onde os utentes têm acesso facilitado às informações. Se estiver disponível uma ferramenta de comunicação (servidor), será mais fácil enviar documentos digitais, e enviar mensagens através do portal para o setor pretendido, o que constituirá uma grande melhoria em todos os serviços internos.

#### **5. Proposta - Cultura de comunicação e partilha.**

A causa dos problemas, na UNTL, encontra-se numa cultura de comunicação pouco partilhada, dependendo do carácter de cada pessoa. Não é tarefa fácil unir pessoas de várias etnias, raças e línguas. Cada ser humano tem um carácter diferente, pelo que alguns podem ser indiferentes à informação, não se preocuparem com publicações universitárias nas redes sociais (Facebook, Twitter, Instagram), ou,

até mesmo, terem dificuldade em trabalhar em equipa. A UNTL deverá tomar medidas no sentido de capacitar os funcionários de uma cultura de partilha comunicacional, sem atentar ao estatuto social de cada um.

As ações que podem ajudar a cultivar a comunicação e a variedade são as seguintes:

1) Compilar e fornecer ao funcionário da universidade uma cartilha com as informações básicas necessárias para a admissão, com um resumo da história da instituição, detalhes sobre a missão da universidade, objetivos estratégicos, órgãos universitários e gestão executiva, mapas do campus, estruturas administrativas e académicas, comissões de supervisão de carreira, como acessar manuais e procedimentos, diretrizes sobre o uso de e-mail institucional, e índice de legislações aplicáveis às carreiras de ensino superior e de técnicos administrativos na área da educação;

2) Disponibilizar no portal da universidade o mapa do campus com opção de nome, sigla do setor/instituição ou serviço prestado;

3) Incentivar a implementação de um cronograma de reuniões do Reitor, Pró-Reitor, Administrador Geral e Decano para comunicação das ações a serem realizadas a curto e médio prazo;

4) Criar um canal de comunicação para troca de experiências ou resolução de conflitos;

5) Comunicar com os colaboradores através da direção da universidade (estão a ser utilizados relatórios de trabalhos e sugestões de melhorias fornecidas aos gestores);

6) Promover a publicação de *posts* em perfis universitários nas redes sociais, com conteúdos elaborados por docentes e técnicos administrativos;

7) Promover palestras e debates dirigidos aos servidores técnicos administrativos envolvendo temas de interesse geral, de forma a permitir a troca de experiências e situações de partilha de opiniões;

8) Publicar, após autorização do investigador, resumos de artigos científicos, dissertações ou teses no portal universitário, em linguagem atrativa que desperte para a leitura da obra na íntegra;

9) Estabelecer uma rotina integrada com reuniões periódicas sobre temas da atualidade que possam ser divulgados, de acordo com a política de comunicação interna;

10) Aproveitar eventos comemorativos (aniversários de instituições, festas de fim de ano, visitas oficiais) incentivando a participação de funcionários administrativos de diversos setores, por forma a contribuir para a promoção dos valores da instituição, validação de rituais de renovação da cultura e valorização das relações interpessoais.

A proposta de desenvolvimento de uma cultura de comunicação e compartilhamento de informações visa, na verdade, fortalecer os valores e elementos culturais desejados pela instituição. Propõe-se facilitar a comunicação intra e intersectorial, aumentando a prática da comunicação subjetiva, com garantida impessoalidade, com maior eficácia no compartilhamento de informações entre pessoas e departamentos da UNTL.

A comunicação, ao nível da prática da liderança na concretização dos objetivos individuais, grupais e organizacionais, para que todos se tornem uma parte indissociável da organização. O estudo realizado com os 19 gestores da UNTL permitiu concluir que embora ainda faltasse a realidade da comunicação, considerou-se que deveria haver uma estratégia de comunicação mais consistente e generalizada.

Do exposto, sugere-se que a instituição e causa envolva todos os colaboradores nas atividades desenvolvidas pelo UNTL, com o objetivo de estabelecer cooperação e convivência entre todos os quadros administrativos. As reuniões regulares permitem que todos estejam bem informados, para que todos caminhem na mesma direção do sucesso institucional. Essa divulgação beneficiará todos os públicos internos, ficando mais motivados a contribuir para a estratégia institucional global. Uma boa cultura de comunicação interna contribuirá para uma imagem positiva da organização, tanto dentro, como fora da instituição.

Durante este estudo, observou-se que a maioria dos informantes utilizava correspondência, telefone e e-mail. Quanto às outras redes sociais como o WhatsApp e o Facebook são também ferramentas de comunicação, o que nos permite concluir que a principal aposta da UNTL passa pelos meios digitais. No entanto, o Instituto ainda privilegia a correspondência em comunicações internas, embora os e-mails universitários tenham sido fornecidos, como já se notar, não estão a ser plenamente utilizados. A UNTL deve continuar a usar meios de comunicação, como o e-mail, a web UNTL e o telefone. Atualmente, todos irão eleger o telefone, a rede da universidade e o e-mail como plataformas básicas de comunicação.

Sugere-se que a eficácia da comunicação seja avaliada e revista. A UNTL deve começar por ouvir as necessidades uns dos outros, a fim de observar como e onde pode melhorar a sua comunicação interna, para que estas ações ajudem a impulsionar a melhoria contínua.

## 5.5. Discussão dos Resultados

### *5.5.1. Estratégia, Planos e Ações de Formação*

Com base nos resultados obtidos através dos informantes-chave, esta investigação concentra-se nas respostas às perguntas que foram originalmente feitas e refletem as estratégias gerais de formação e os conceitos estratégicos e os processos de desenvolvimento dos recursos humanos, os quais podem ajudar as organizações a obter uma vantagem competitiva. A gestão contribui para aumentar o alto rendimento do “capital humano” e aprendizagem organizacional (Bilhim, 2009). Em geral, a formação refere-se aos esforços planeados pelas organizações para facilitar o processo de aprendizagem dos recursos humanos, sobre um conjunto de competências relacionadas com o trabalho. Essas competências incluem: conhecimentos, habilidades e comportamentos que são muito importantes

para melhorar o desempenho individual nas organizações (Chiavenato, 2009). A formação trata do esforço das instituições para capacitar os colaboradores a desenvolverem as suas competências no ambiente de trabalho, incluindo os conhecimentos, competências e comportamentos fundamentais para um desempenho de sucesso (Noe et al., 2006, p. 6).

Existem também outras opiniões afirmando que o foco principal é a aprendizagem de competências, o que significa criar e compartilhar conhecimento (Spinelli, 2015). Esta mudança de enfoque, de acordo com (Matos e Lopes, 2008), incentiva os colaboradores das organizações a utilizarem a formação e o desenvolvimento dos recursos humanos de forma abrangente, de maneira criativa e intuitiva para criação de capital intelectual.

É implementada uma estratégia global de formação, com o objetivo de melhorar a qualidade da gestão institucional e do desenvolvimento humano global. A estratégia global de formação é também encarada como um processo contínuo e progressivo, bem como a melhor estratégia de investimento institucional, tendo em vista a qualidade do local de trabalho e a qualidade institucional. Isto está em linha com o planeamento da estratégia de formação da UNTL, que pode ser considerada uma necessidade institucional. Tal acontece com o objetivo de promover e tornar eficaz o desenvolvimento dos recursos humanos individuais, com o objetivo de produzir trabalho de qualidade para os colaboradores.

Basicamente, a estratégia de formação está focada no aumento da capacidade, qualidade de serviço, conhecimento, desenvolvimento global da personalidade, que são expectativas da instituição. O seu compromisso será o de transformar os recursos humanos, tornando-os mais qualificados para exercer a sua atividade laboral. Isto está em linha com outros informantes que afirmam que o objetivo da estratégia de formação é melhorar a qualidade do trabalho, para criar e desenvolver aptidões, conhecimentos, competências, atitudes, produtividade e comportamento individual, visando o desenvolvimento da sua personalidade global.

As organizações, enquanto entidades definidoras e implementadoras das políticas de formação e no cumprimento dos objetivos pré-determinados, deverão criar, implementar e assumir um sistema de avaliação em que elas próprias estejam incluídas como objetivo dessa avaliação. Deverão criar mecanismos que permitam a escolha e exploração objetiva dos resultados da formação, introduzir as necessárias reformulações, quer no que respeita a programas, métodos, técnicas, quer com os meios, estruturas e ou a introdução de novos elementos de apoio que garantam a eficácia da formação.

Para melhorar a qualidade do trabalho, a equipa de gestão realiza diagnósticos de necessidades de formação, para identificar habilidades existentes e lacunas de desempenho. Portanto, segundo Rodrigues e Esteves (1993) o diagnóstico das necessidades é um suporte quando as decisões são complexas e difíceis de tomar, e não deve ser considerado como um simples sistema mecânico, pois

não se trata apenas de um exercício, mas de uma transformação do sistema em planejamento e construção de necessidades de formação.

A identificação de necessidades de formação leva-nos à necessidade de recolher informação acerca do contexto (objetivos) e do público-alvo (necessidades, expectativas, potencial), para definir um plano de formação adequado à realidade. De salientar que as necessidades de formação podem ser identificadas pelos próprios indivíduos, ou podem ser sugeridas ou despertadas por terceiros. Uma determinada necessidade de formação pode ser sentida por um determinado público-alvo, mas não ser estratégica para o desenvolvimento do departamento ou da instituição, em termos genéricos.

Diagnosticando as necessidades de formação, o planejamento é a essência da formação, porque esse estágio pode garantir que a formação seja realizada. A tarefa é identificar os objetivos de aprendizagem do programa de formação, determinar o método mais apropriado, designar organizações e outro suporte, escolher entre uma variedade de médias, configurações de conteúdo, identificar ferramentas de avaliação, compilar sequências de formação. Além disso, também é importante fazer materiais de formação tais como: um cronograma abrangente da formação (tempo estimado), cada sessão deve ter materiais de aprendizagem como cadernos, livros de leitura, *handouts*, ajudas de aprendizagem e avaliações de formulários. No entanto, é importante salientar que nem sempre a formação é a solução mais eficaz para a resolução destes problemas, sendo necessário analisar a adequação da formação ao negócio e à estratégia da organização (Noe et al., 2006), cit. por (Velada et al., 2007).

O garante do sucesso da formação passa pela avaliação. Porque, sistematicamente, a gestão da formação inclui uma fase de planejamento, ou seja, análise das necessidades de formação, fase de implementação e fase de avaliação. O último estágio é o ponto crítico em cada atividade, porque frequentemente ignorado, mas é vital para assegurar que a formação realizada atinja o objetivo.

A modalidade ou tipo de formação, na UNTL, é realizada por meio de *workshops*, estudos comparativos nacionais e internacionais. Essa modalidade de formação funciona sempre em colaboração com o INAP e o LELI. O objetivo da formação de RH é aprimorar competências e melhorar a qualidade do trabalho, fidelizando o funcionário à instituição. Estas modalidades servem, não só os funcionários, mas também a instituição. A impressão pública é a de que a instituição não se desenvolverá adequadamente se os seus funcionários não tiverem as habilidades e o alto interesse em servir o público. Os modelos recomendados consistem na formação obrigatória e na formação de (Diretores Gerais, Diretores Nacionais, Chefes de departamentos e vice-chefes de departamentos).

Noe et al. (2006) categorizou os métodos de formação em três grupos principais, a saber: método expositivo, método ativo e método de grupo. O método mais frequentemente implementado na formação no INAP é o método expositivo. Caracteriza-se por uma atitude passiva dos alunos no processo de aprendizagem, ou seja, os alunos são apenas destinatários das informações apresentadas

pelo formador (Lewis, 2005). Existem outros métodos utilizados para além da formação em sala de aula, como o ensino à distância (por exemplo, teleconferência) e técnicas audiovisuais (transparências, slides e vídeos). Esses métodos são sugeridos pela instituição para apresentar novos factos, informações, diferentes filosofias, e soluções, de forma a proporcionar um novo modelo de formação na resolução de problemas.

A formação efetuada no INAP é um processo que tem vindo a ser assegurado pela Comissão e Função Pública de Timor-Leste e pelo próprio INAP. A UNTL aguarda informações sobre os horários específicos da formação promovida pelo INAP. No entanto, a instituição UNTL possui recursos humanos suficientemente qualificados para providenciar a sua própria formação, tendo em conta as necessidades específicas dos funcionários. No entanto, é aconselhável que a UNTL continue a colaborar com o INAP e com o LELI para uma melhoria da qualidade dos funcionários públicos. Todas essas formações são certificadas, sendo este documento um requisito indispensável para ascender na carreira.

Como é evidente, cada instituição espera que a formação possa fornecer valores positivos, no sentido de que as necessidades de formação e a adequação dos materiais de formação possam ser úteis para os interesses da instituição. A adequação dos materiais de formação aplicados pelo INAP visa compatibilizar o conhecimento e a competência de cada equipa. Assim, a formação realizada é sempre relevante para a função exercida, mas cabe a cada participante aproveitar esse tempo e oportunidade, de forma eficiente e eficaz, para ser mais produtivo. De facto, muitas vezes as funções não são desempenhadas de forma adequada, por falta de atitude.

A UNTL, sendo a única instituição pública de ensino superior em Timor-Leste, todas as necessidades e despesas são suportadas pelo governo, através do orçamento geral do estado. Pode dizer-se que 100% do orçamento da UNTL é financiado pelo estado, incluindo custos de formação do pessoal não docente. Para os programas de formação realizados no exterior, a UNTL colabora com agências internacionais cooperantes ou outras universidades como, por exemplo, Portugal, Japão, Austrália, Indonésia, Nova Zelândia. Neste caso, o orçamento vem de doadores. De acordo com (Noe et al., 2006) o orçamento para o desenvolvimento de métodos de alta formação, a escolha da simulação usando tecnologia de realidade virtual acabará por ser um método eficaz para facilitar a transferência de conhecimento em contexto de formação para o posto de trabalho.

A informação deve ser impactante nos seguintes domínios:

1) **Saber Fazer** - permitir-se adquirir e melhorar a motricidade e outras aptidões e competências para o desempenho da função, nomeadamente instrumentos, métodos e técnicas necessários ao bom desempenho.

2) **Saber estar** - permite que o formando adquira e melhore atitudes, comportamentos e formas de se adaptar às funções e necessidades organizacionais. Falamos, por exemplo, de boas

habilidades de comunicação interpessoal, compromisso com a organização, capacidade de lidar com clientes, capacidade de gerir conflitos e auto- desenvolvimento.

3) **Saber ser** - permite adquirir conhecimentos gerais e especializados, necessários ao exercício da função e habilidades cognitivas (conhecimento, memória, compreensão, análise e avaliação (Gondim & Cols, 2003). *Saber ser* também é lidar com as características pessoais que contribuem para a qualidade da interação humana no ambiente de trabalho. Constitui uma forma de autodesenvolvimento, mobilizando conhecimentos, habilidades e atitudes para o trabalho.

#### *5.5.2. Comunicação Interna – Formação para o Desenvolvimento de Competências para o Trabalho em Equipa*

Com base nos resultados obtidos, esta investigação foca as respostas às questões originalmente propostas, estudadas e ponderadas sobre a comunicação interna, que discutem uma série de ações que visam facilitar a transmissão de mensagens estratégicas dentro de uma organização. A mensagem da estratégia pode ser vertical, do setor de liderança para o inferior e vice-versa, ou horizontal, entre funcionários que trabalham no mesmo nível. É importante garantir a harmonia entre a equipa e trabalhar em conjunto para atingir os objetivos gerais declarados. A comunicação interna, segundo (Vigneron, 2001), integra todos os tipos de comunicação de informação, que facilitam ou dificultam as relações horizontais e verticais nas organizações.

A comunicação interna é muito importante para garantir que os colaboradores estejam alinhados, não apenas em relação com o discurso oficial da organização, mas também com os objetivos a serem alcançados, como crescimento, desenvolvimento do trabalho em equipa no ambiente de trabalho, entre outros. Uma boa comunicação garante que as pessoas estejam cientes da realidade do trabalho, permitindo que sejam confrontadas com as expectativas da instituição. (Torquato, 2002, p. 54) (Citado por Mota & Fossà, 2006) defende que a comunicação interna contribui para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, favorável ao cumprimento das finalidades da organização.

Com base nas respostas dadas pelos entrevistados, a comunicação interna acontece entre os membros de uma organização, independentemente do facto de ser formal ou informal. Esta forma de comunicação (interna) ajudará cada parte interna da organização a desempenhar as suas respetivas funções, criando uma atmosfera favorável e de mútuo respeito. A comunicação interna é a chave para a construção de uma forte identidade organizacional, de modo a dar propriedade a cada parte interna da organização.

A comunicação interna pode desempenhar um papel importante na resolução de conflitos, os quais podem acontecer em qualquer organização, mesmo naquelas onde existe uma boa comunicação,



contribuindo para a resolução de mal-entendidos e de outros problemas. A comunicação interna é capaz de se expandir, para informar todas as coisas relacionadas com o trabalho. Um gestor que comunique bem ajuda uma equipa a entender-se adequadamente quando está em causa tarefas e trabalhos a ser executados.

A comunicação interna também é a comunicação entre superiores e subordinados para transmitir informações a todos sobre o trabalho, sobre as relações humanas e os valores de união entre gestores e pessoal. O objetivo será o desenvolvimento e a capacidade de trabalho em equipa para alcançar as metas organizacionais.

A comunicação interna é um sistema abrangente para a construção e manutenção da imagem de uma organização. A comunicação interna deve envolver todos, fornecendo e recebendo informações fidedignas, porque esta é uma ferramenta para ser utilizada estrategicamente. A comunicação correta e adequada ajuda a desenvolver talentos e habilidades que fortaleçam o trabalho em equipa. Desde o reitor, aos membros da faculdade, todos estão concentrados em que os programas universitários sejam efetivamente realizados de acordo com o plano de implementação. Por outro lado, o INL e o CNIC enfatizam a experiência passada, onde poderá ser diagnosticada alguma incapacidade do pessoal administrativo em entender as instruções dos seus superiores, mesmo sendo estas claras, devido a limitações intelectuais.

O sucesso da equipa é apoiado pelas pessoas que a compõem. Cada membro da equipa precisa comunicar todas as informações ao grupo, seja comunicação com os membros da equipa, comunicação com os seus superiores, ou com outros gestores. É necessário comunicar corretamente, seja esta comunicação de carácter formal, informal, departamental e interpessoal. No entanto, reconhece-se a necessária de existirem documentos que apoiem estas práticas, nomeadamente *Manual de Boas Práticas e Liderança* e *Política de Comunicação*. A natureza destes documentos é relativamente geral.

No campus da UNTL as políticas de comunicação são implementadas e dirigidas pela Coordenação de Relações Externas e Eventos, em relação à Direcção-Geral de Unidades, conforme estipulado no Estatuto da UNTL de 2008. Partindo da realidade desta instituição, existem ainda muitas fragilidades na comunicação interna. O diagnóstico destas debilidades permitiu criar uma política de recrutamento de “especialistas” para trabalharem com alguém que fornece informação sobre a comunicação interna da instituição. Para controlar essas informações, a instituição criou regras para pressionar todos os funcionários a cumpri-los, pois se não houver regras todos os funcionários exercerão suas atividades de forma irregular. Assim, isso pode facilitar o controlo da supervisão e pode controlar todas as atividades relacionadas com a comunicação interna e externa (Crozier & Friedberg, 1977).

Pode concluir-se que as políticas de comunicação interna elaboradas e estabelecidas por esta instituição são as mesmas, podendo ser conhecidas por todos, para o interesse comum e dos interesses da instituição. Essa comunicação deve ser mais eficaz e eficiente.

As instituições devem estar atentas às políticas de comunicação interna, identificando os problemas e as suas causas. A política pode ser difícil de entender. O facto é que a UNTL tem problemas na entrega de mensagens, pois as mensagens dos superiores para os subordinados nem sempre são pontuais. Por outro lado, as infraestruturas da UNTL podem ser consideradas como um problema mais fundamental (Courdille, *cit. in* Almeida, 2000). As entrevistas permitiram-nos observar que os meios de comunicação mais utilizados são o *Facebook*, o *WhatsApp*, o *Messenger* e a correspondência. O e-mail é comum, mas nunca é usado como parte das comunicações internas da UNTL, sendo usado apenas para as comunicações com o exterior.

Na UNTL os meios de comunicação existentes passam pela correspondência e pelas redes orais e sociais. Na UNTL é possível ainda considerar outros modos e tecnologias de informação que podem incluir também modos de comunicação mais modernos, a saber: relatórios, panfletos, guias de entrada, comunicações oficiais, conselhos, e-mails, jornais internos e intranets. Isso proporciona uma vantagem, pois pode favorecer uma maior interação na realização das atividades institucionais, proporcionando o reforço de percepções positivas dentro da organização.

Será apresentado um sistema de comunicação interna simples, para melhorar a sistematização deste tipo de comunicação na UNTL. Os modelos propostos para melhorar os pontos fracos da comunicação interna na UNTL são os seguintes:

- 1) formalização e comunicação dos processos internos;
- 2) uso efetivo do e-mail;
- 3) uso da intranet da UNTL;
- 4) uso do portal da UNTL, como ferramenta de trabalho, para promoção da comunicação cultural e partilha.

Não sendo o modelo proposto perfeito, cria alternativas para tentar a correção das deficiências detetadas na comunicação interna da UNTL.

O sistema de comunicação interna é muito importante, pois permite melhorar as atividades relacionadas com o trabalho, otimizando o desenvolvimento organizacional. Por outro lado, a comunicação interna de qualidade depende da frequência com que é utilizada pelos funcionários entre si e com os seus superiores. Os resultados das entrevistas apontam para as funções do sistema de comunicação, especificamente, as funções de informação, as funções regulatórias, as funções persuasivas e as funções integradoras. A importância da comunicação interna também é enfatizada enquanto ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos funcionários e da instituição, mediante o estímulo e o diálogo, a troca de informações e de experiências e a participação

a todos os níveis. A comunicação interna visa, igualmente, a motivação dos funcionários, ajudando no desenvolvimento de um clima favorável nas organizações. Dessa forma, percebe-se que a comunicação interna tem a função de ser ferramenta estratégica capaz de compatibilizar os interesses do pessoal não docente com os do pessoal docente.

A comunicação informal é um tipo de comunicação entre indivíduos que geralmente ocorre dentro de uma organização. No entanto, nesta comunicação informal, a mensagem entregue ou o processo de comunicação ocorre espontaneamente, diretamente, ou seja, sem planos anteriores. O bom relacionamento interpessoal permite criar amizades e trocar ideias, fazer planos para atividades conjuntas, comportando-se como um todo. As relações interpessoais no ambiente de trabalho permite estabelecer um bom relacionamento com os colegas, trocando impressões sobre o trabalho e direcionando o trabalho de acordo com os objetivos. De acordo com Kreps (apud Kunsh, 2003, p. 83) o sistema de comunicação informal nas organizações afetará a vida dos trabalhadores. Eles precisam de informações confiáveis e seguras, que satisfaçam a suas curiosidades e dúvidas. Os canais formais não oferecem essas informações, por isso os funcionários recorrem às fontes alternativas, ou como indicado por Kreps, as vias alternativas.

Os valores positivos de todas as partes da Universidade, tanto de gestores quanto dos funcionários, oferecem oportunidades para outros colaboradores receberem formação em comunicação interna. Só assim será possível apoiar e desenvolver o desempenho do pessoal não docente, fortalecer as instituições e a sustentabilidade e melhorar a visão do funcionário.

A possibilidade de envolver outros colaboradores na formação de comunicação interna, como facilitadores, significa um aumento do conhecimento para uma comunicação interna eficaz. Se existirem especialistas na UNTL, não será necessário convidar especialistas externos. Caso não existam devem ser envolvidas outras pessoas, como facilitadores, para ajudar a obter formação em comunicação interna. A ênfase é colocada nos recursos próprios, caso estes existam, os quais podem fortalecer a própria instituição e estimular o desenvolvimento de ciência e tecnologia adequada aos objetivos das organizações.

Uma comunicação eficaz deve promover um maior nível de participação e envolvimento com as atividades da instituição. As respostas dos entrevistados estão alinhadas com esta perspectiva, pois é imprescindível descobrir a relação entre a comunicação e a motivação e satisfação dos colaboradores. A comunicação sobre as metas, missão e estratégias da UNTL pode aumentar o nível de participação e envolvimento do pessoal não docente nas atividades a desenvolver.

A comunicação é uma ferramenta estratégica para a transmissão direta ou indireta de informações aos funcionários, por meio do diálogo, troca de informações e experiências e participação em todos os níveis. O fornecimento de informação a todos na UNTL pode aumentar os níveis de participação nas atividades propostas, funcionando como uma motivação. Por outro lado, a comunicação eficaz, por si

só, proporcionará um ímpeto para se fazer e terminar bem o trabalho, com rapidez e qualidade, para que isso possa trazer um valor positivo à satisfação do funcionário. Outros respondentes deste grupo afirmaram que uma comunicação boa e eficaz pode ajudar e encorajar o pessoal da organização a contribuir para o aumento dos níveis de satisfação dos funcionários em serviço, fazendo com que estes trabalhem melhor no sentido de servir o público-alvo.

No que diz respeito à relação da comunicação com o conhecimento de informação relevante sobre objetivos, missão e estratégia institucional da UNTL observou-se que os gestores comunicam através de relatórios anuais, tendo por base o planeamento estratégico e respetivo plano, como forma da disseminação de informação na UNTL. Os outros entrevistados afirmaram que o sucesso da comunicação é um fator importante para “esclarecer o que estamos fazendo”, ou seja, o processo de progresso institucional, visível em termos do seu nível desenvolvimento, no que se refere às atividades de pesquisa, aos ensinos e serviços sociais, à gestão administrativa, bem como às importantes atividades de produção e disseminação de conhecimento. A falha de comunicação resulta numa comunicação ineficaz, que pode chegar tarde ou nem sequer chegar a todos.

Todos os membros da comunidade académica da UNTL devem ser chamados a participar nas atividades, quer sejam gestores, docentes, funcionários administrativos ou estudantes. As relações de comunicação eficaz conduzem à promoção do trabalho em equipa, uma vez que existem atividades que requerem este tipo de dinâmica em termos de organização do trabalho.

Os princípios da UNTL devem envolver um bom planeamento e a continuidade da comunicação interna, pautada pela transparência, simplicidade, velocidade de comunicação, duração e realismo (Devers, 1988). A transparência significa evitar o sigilo, enquanto a simplicidade requer um tipo de comunicação precisa, compreensível e rápida. Em relação à velocidade da comunicação esta deve ser contrabalançada com a prevenção dos boatos. A duração da comunicação indica que esta é suportada e continua a crescer, porque é mais difícil manter do que apoiar. Por último, o realismo da comunicação significa que o suporte por si só não resolve todos os problemas institucionais, mas requer uma comunicação real para existir confiança.

Para se adaptar às necessidades da gestão do ensino superior, a abordagem da comunicação interna é considerada uma ferramenta estratégica, deixando de ser vista apenas como uma importante atividade criativa e sinérgica entre os colaboradores da universidade. A UNTL precisa criar uma *Política de Comunicação Interna* da instituição. A instituição deve estabelecer as suas próprias políticas, porque cada instituição é um caso específico e não existem regras universais. Tendo em conta as fragilidades da UNTL (já apontadas anteriormente) deve existir uma preocupação no que diz respeito ao recrutamento de pessoal especializado, na elaboração de leis ou regulamentos, na criação de um sistema de controlo de informação. Tudo isto pode facilitar o controlo e supervisão de todas as atividades relacionadas com a comunicação interna e externa (Crozier & Friedberg, 1977). Assim,

pode-se concluir que as políticas de comunicação interna estabelecidas por esta instituição são as mesmas, podendo ser acedidas e conhecidas por todos, para o bem comum e para os interesses da instituição.

O facto da gestão da UNTL fazer parte da administração pública, pode resultar numa comunicação interna que pode ser adaptada a outras instituições. A UNTL tem muitos recursos humanos, desde professores, funcionários administrativos e alunos que expressam as suas perspetivas por meio de conversas formais e informais, usam as redes sociais, o e-mail e o telefone como meio para facilitar a comunicação interna. Isso significa que a comunicação interna não pode ser gerida por um consultor específico, mas deve ser gerida pela própria instituição UNTL, como uma função inerente a cada setor ou departamento.

O sistema de comunicação interna é simples, mas serve de modelo. A médio prazo pode ajudar a melhorar a sistematização da comunicação interna da UNTL. A formalização da comunicação relacionada com os processos internos, o uso efetivo do e-mail, da intranet e do portal da UNTL podem ajudar a melhorar os processos internos relacionados com a comunicação. Porém, sugerimos que a eficácia da comunicação seja revista e avaliada, de forma complementar, o que significa que a UNTL deve começar por ouvir as necessidades de todos, a fim de aferir como e onde pode melhorar a sua comunicação interna. Só assim as ações ajudarão a impulsionar um espírito de melhoria contínua.



## CAPÍTULO 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente investigação, analisou os processos de formação e comunicação interna do pessoal não docente na Universidade Nacional Timor Lorosae (UNTL), ampliando o conhecimento sobre os mesmos de modo a propor um modelo de intervenção que melhore o funcionamento e o trabalho em equipa. Este capítulo de considerações finais, apresenta as conclusões a retirar do trabalho e as suas implicações teóricas e práticas, apontando algumas limitações da investigação efetuada e sugestões para estudos futuros.

### 6.1. Conclusões

A escassez de investigação que associe, GRH, comunicação interna e trabalho em equipa em IES e a ausência de trabalhos empíricos em Timor-Leste motivou a pesquisa desenvolvida. O tema revelou-se importante, na medida em que contribuiu para analisar os processos de formação e comunicação interna do pessoal não docente na Universidade Nacional Timor Lorosae (UNTL), melhorando o conhecimento sobre a forma como esta IES, enquanto universidade pública em Timor-Leste, tem vindo a desenvolver recursos humanos qualificados que a ajudem a atingir os objetivos institucionais. Tendo sido esse o propósito base desta investigação, considera-se que tal tenha sido conseguido. O objetivo geral da investigação foi o de analisar os processos de formação e comunicação interna do pessoal não docente na Universidade Nacional Timor Lorosae (UNTL) e propor um modelo de intervenção que melhore o funcionamento e o trabalho em equipa.

Dos cinco objetivos específicos traçados, também se considera ter sido possível atingi-los, nomeadamente: i) Foram sistematizados os principais conceitos da literatura sobre GRH e comunicação interna em IES; ii) Foi feito o levantamento da GRH, em particular a política de formação dos funcionários não docentes da UNTL; iii) foram diagnosticadas as práticas de comunicação interna da UNTL; iv) Compreendeu-se a relação entre a formação e a comunicação interna no âmbito da

melhoria do funcionamento e do trabalho em equipa; e, v) Foi proposto um modelo de intervenção que melhore o funcionamento e o trabalho em equipa na UNTL que, responde ao problema inicialmente identificado da não existência de um modelo de intervenção que melhore o funcionamento e o trabalho em equipa na UNTL e às questões de partida relativas à política de formação da UNTL e atividades contempladas, às práticas de comunicação interna, à relação entre a formação e a comunicação interna no âmbito da melhoria do funcionamento e do trabalho em equipa e, ao modelo de intervenção para melhorar o funcionamento e o trabalho em equipa.

Em seguida, apresentam-se as principais conclusões do estudo, desagregadas por objetivo específico. Assim, quanto ao primeiro objetivo, de *sistematizar os principais conceitos da literatura sobre GRH e comunicação interna em IES*, a revisão da literatura revelou, por um lado, a evolução ampla da GRH nos últimos anos, por outro, os vários desenvolvimentos e transformações na sua aplicação às IES, da Europa à Ásia, devido a reformas legislativas, tecnológicas, financeiras, legais e contratuais, entre outras e, sobretudo a sua importância como instrumento estratégico e operacional essencial à estruturação e desenvolvimento de carreiras. Ficou também evidente que, em termos de funcionalidade, a GRH em IES abrange muitas práticas e usa diversas ferramentas de suporte ao desenvolvimento de recursos humanos sendo a relação entre a formação e a comunicação interna, condições fundamentais. Esta última tem vindo a ser considerada uma ferramenta valiosa de GRH pelo seu papel na gestão de relacionamentos e manutenção de um mecanismo de feedback que permite ajustar as estratégias organizacionais, contribuir para os objetivos e agregar valor. Uma boa comunicação interna, tem impacto na eficácia organizacional e é uma ferramenta de gestão do relacionamento e construção de compromisso entre a gestão e os colaboradores. Associada ao trabalho em equipe, a comunicação interna é um importante elemento de construção de relacionamentos, de bom ambiente de trabalho e, conseqüente satisfação e comprometimento do funcionário com a organização.

Quanto a *Fazer o levantamento da GRH, em particular a política de formação dos funcionários não docentes da UNTL*, o segundo objetivo específico, conclui-se ser a formação oferecida em parceria com instituições internacionais e geralmente, realizada no exterior, em Portugal, Indonésia, Austrália e Japão. A IES tem uma estratégia e planeamento globais para a formação do pessoal não docente que consiste na identificação de lacunas na contratação de pessoal não docente, tanto das tarefas relacionadas com o ensino, como nos serviços prestados à comunidade académica, que permitem reconhecer os conhecimentos, competências e comportamentos e melhor planificar a formação do pessoal não docente. Apesar de haver o entendimento de que a formação foi bem-sucedida por os participantes conseguirem entender o conteúdo da formação e ganhassem competências, a formação é considerada insuficiente e com fragilidades sobretudo no domínio informático. A estratégia de

formação de pessoal não docente passa também por avaliações regulares ao nível universitário (conselho de administração) e ao nível da administração geral da UNTL.

Sobre *Diagnosticar as práticas de comunicação interna da UNTL*, o terceiro objetivo específico, conclui-se ser a comunicação interna, sendo contínua, é apenas realizada entre superiores e subordinados para canalizar a informação como um todo, num sistema de comunicação simples e considerado, pelos entrevistados, como inadequado. Isto porque a comunicação deveria ser encarada como uma ferramenta fundamental e assente num bom sistema onde todos possam entender os seus deveres e as suas responsabilidades no local de trabalho e, construir relações fraternas, boas e de união, em prol do desenvolvimento institucional e melhoria das competências de trabalho em equipa. Na UNTL a comunicação realiza-se de várias formas, em canais formais, como o e-mail institucional que permite comunicar com toda a comunidade académica, mas não é usado de forma otimizada, e em canais informais como o telefone, o *facebook*, o *whatsApp*, as mensagens e a comunicação verbal. Para os entrevistados, a comunicação informal e o relacionamento interpessoal são necessários para manter um bom relacionamento entre os funcionários, e entre subordinados e superiores hierárquicos e a comunicação pessoal eficaz pode contribuir para a resolução de opiniões e tensões no ambiente de trabalho. Contudo, a existência de financiamento insuficiente e as políticas e estratégias insustentáveis, tornam difícil melhorar a qualidade de uma boa comunicação interna na UNTL. Estas são algumas das principais deficiências e fraquezas identificadas, que se adicionam a pontos fracos ligados ao canal de comunicação eletrónica (e-mail) não ser usado de forma ideal, à escassez de recursos humanos qualificados em comunicação interna, de equipamento e de regulação e, às informações fornecidas não serem oportunas e a comunicação ser ineficiente. Os pontos fortes do sistema de comunicação interno são a clareza na estrutura hierárquica, a facilidade na comunicação entre subordinados e superiores, a existência de reuniões regulares e, a vontade de aprender. Corrigir os pontos fracos passa por melhorar o desempenho organizacional da UNTL e construir um sistema de comunicação eficiente e eficaz, com base em ferramentas de comunicação eletrónica, recrutamento de especialistas em comunicação interna e criação de um ambiente de trabalho comunicativo e saudável, entre outros aspetos.

Quanto a *Compreender a relação entre a formação e a comunicação interna no âmbito da melhoria do funcionamento e do trabalho em equipa*, o quarto objetivo específico, conclui-se a importância de existir uma forte relação entre a comunicação existente numa organização e a formação dos seus funcionários, o que não acontece na UNTL. A formação deve ser possível por meio de procedimentos simples, como fornecer aos trabalhadores informações essenciais para a realização de um bom trabalho. Embora, o facto da organização se preocupar com a comunicação interna, no sentido de transmitir informações internas para os seus colaboradores e estes se sentirem motivados, há muito



a fazer para que os trabalhadores se considerem parte integrante da organização no sentido de considerarem que melhorias do seu desempenho funcional induzirá desenvolvimento da UNTL. Assim, buscar o aprimoramento da formação e da comunicação interna, é fundamental para a equipa comunicar mais, procurar melhorias de capacitação e enriquecimento dos seus conhecimentos e ter novas oportunidades de carreira.

*Propor um modelo de intervenção que melhore o funcionamento e o trabalho em equipa na UNTL, foi o último quinto objetivo específico. A pesquisa mostrou, assim, que há várias questões que poderiam ser substancialmente melhoradas na UNTL incluindo, as estruturas organizacionais que são pouco claras, o uso insuficiente de incentivos não financeiros e, a determinação pouco clara da autonomia do corpo docente. A presente investigação sugere algumas soluções adequadas com base nas melhores práticas apresentadas pela UNTL e, propõe ainda um modelo de melhoria dessas práticas e de incentivos motivacionais não financeiros para a melhoria da GRH e da comunicação interna. Este modelo de intervenção deve assentar na sistematização da comunicação institucional interna, na formalização e comunicação dos processos internos, no uso efetivo do *e-mail* institucional, na melhoria do portal universitário como importante ferramenta de trabalho e, numa cultura de comunicação e partilha.*

### *6.1.1. Implicações Teóricas e Práticas*

O presente estudo traz algumas contribuições importantes para a literatura. Em primeiro lugar, enquanto a maioria dos estudos aborda os antecedentes e as consequências da GRH e da comunicação organizacional (Varona, 1996; Muchinsky, 1977; Mueller e Lee, 2002) e a validação de escalas (Gupta & Sengar, 2020), este enriquece a literatura ao focar a relação entre GRH, comunicação Interna e Trabalho em Equipa. Em segundo lugar, a maior parte dos estudos empíricos foi conduzida em países desenvolvidos, enquanto que estudos na temática em causa no contexto de países em desenvolvimento são escassos (Varona, 1996; Abu Bakar, Mohamad & Mustaffa, 2007; Nasrudin et al., 2006; Abu Bakar & Mustaffa, 2013) e, ainda mais escassos, quando o objeto de estudo são as IES. Assim, a presente investigação contribui, ainda que modestamente, para ampliar a literatura ao adicionar GRH, comunicação interna e trabalho em equipe no contexto de uma IES de um país em desenvolvimento, ou seja, Timor-Leste.

Do ponto de vista prático, o presente estudo pode servir como um elemento indicativo que permite às autoridades e gestores (diretores, chefes) da UNTL desenvolver, monitorar e gerir as práticas de comunicação interna dentro da instituição. Ao identificar um conjunto de fatores críticos e outros mais significativos que impactam a comunicação interna, os resultados contribuem, em termos práticos

para a melhoria da GRH e da comunicação interna, de modo a aumentar os níveis de motivação dos funcionários, melhorando as práticas e o desempenho. Os responsáveis da UNTL devem adotar uma estrutura de comunicação de qualidade, ajustada à sua cultura e valores, mas que deve ser flexível, bidirecional e aberta, de modo a que os colaboradores tenham liberdade para expressar suas opiniões e enviar comentários de melhoria.

## 6.2. Limitações da Investigação

Apesar do presente estudo ter seguido um processo científico rigoroso, apresenta, como em qualquer trabalho desta natureza, algumas limitações que surgiram ao longo do seu desenvolvimento, relacionadas com o processo de pesquisa e as escolhas realizadas, com a literatura analisada e com a própria análise empírica efetuada.

Em primeiro lugar, no que corresponde à revisão de literatura e ao referencial que permitiu fazer o enquadramento teórico, embora a GRH, a formação e a comunicação interna sejam temas muito estudados e publicados, sobretudo a nível internacional, mas no caso de Timor-Leste existem apenas uma ou duas contribuições sobre a temática, também se constata a ausência de estudos em que se relacionem os três tópicos (GRH, Formação e Comunicação Interna) e estejam direcionados a IES. A inexistência deste tipo de estudo no contexto das IES, constituiu, por um lado, um desafio motivador, mas simultaneamente, uma limitação da investigação, na medida em que essa ausência dificultou o aprofundamento do tema e comparação dos resultados obtidos.

O facto de adotar uma abordagem metodológica qualitativa, mais subjetiva e dependente do investigador do que a quantitativa, impede a possibilidade da generalização das conclusões. Também o número reduzido de peritos entrevistados, apesar do esforço realizado para conseguir um número de participantes maior e mais diversificado, assume, uma outra limitação. Alguns dos interpelados não manifestaram concordância em participar na pesquisa, provavelmente por receio, falta de experiência em participar neste tipo de estudos, ou falta de tempo.

Ainda o facto de cada resposta dos entrevistados refletir a opinião de apenas um representante por unidade/função, limita a diversidade de informação passível de ser recolhida.

Também o facto do estudo empírico realizado se limitar a um só estudo de caso (UNTL) e a um determinado momento no tempo impede a sua comparação com outras IES e a análise da sua evolução temporal. A confiabilidade dos resultados poderia ser melhorada com a possibilidade de se obter dados e examinar a opinião dos entrevistados noutro momento no tempo.

### 6.3. Sugestões para Estudos Futuros

Estudos futuros podem examinar a possibilidade de testar o mesmo tema, mas com levantamento de informação através de uma abordagem quantitativa ou mista. A manter uma abordagem qualitativa os desenvolvimentos futuros da investigação devem ponderar alargar o perfil dos entrevistados, possibilitando, ou impondo, a receção de respostas de mais do que um participante por unidade, função ou categoria profissional, tornando a amostra mais heterogénea e a informação mais rica.

Como sugestão para futuras investigações, também se sugere a possibilidade de adaptar este estudo a outras IES, em Timor-Leste ou internacionais, visando comparar diferentes contextos e resultados.

Também se encoraja a estudar outros aspetos, como a satisfação com a comunicação, o clima organizacional e o desempenho no trabalho. Ainda, pesquisas futuras podem explorar as relações entre variáveis, como sejam os canais formais de comunicação, estrutura de gestão da IES e a perceção dos funcionários da sua eficácia. Por último, estudos futuros também podem equacionar estudar a relação entre comunicação interna e a cultura organizacional.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AbuTeir, R. A. S., & Ren-QianZhang, R. Q. (2016). The Current Practices of Human Resource Management in Higher Education institutions in Palestine. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 4 (1):65-83. <https://doi.org/10.15640/jhrmls.v4n1a3>.
- Abu Bakar, H., Mohamad, B., & Mustaffa, C.S. (2007). Superior-subordinate communication dimensions and working relationship: gender preferences in a Malaysian organization. *Journal of Intercultural Communication Research*, 36 (1): 51–69. DOI:10.1080/17475750701265282.
- Abu Bakar, H., & Mustaffa, C.S. (2013). Organizational communication in Malaysia organizations: incorporating cultural values in communication scale. *Corporate Communications: An International Journal*, 18 (1): 87–109. DOI: [10.1108/13563281311294146](https://doi.org/10.1108/13563281311294146).
- Adnjani, M. D., & Prianti, D. D. (2010). Internal Communication towards employee engagement inside Sultan Agung Islamic University (UNISSULA). *Jurnal Ilmiah Komunikasi "MAKNA"*, 1(1):1-14. DOI: <http://dx.doi.org/10.30659/jikm.1.1.1-14>.
- Acquaah, M. (2004). Human factor theory, organizational citizenship behaviors and human resources management practices: An integration of theoretical constructs and suggestions for measuring the human factor. *Review of Human Factor Studies*, 10(1): 118-151.
- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9): 1177-1186. <https://doi.org/10.1108/03090560310498813>.
- Aires, L. (2011). *Paradigma Qualitativo e Práticas de Investigação Educacional*. Edições Universidade Aberta, p. 70. Lisboa.
- Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J-P., Maroy, C., Ruquoy, D. & Saint-Georges, P. (1997). *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Albuquerque, L. G. D., & Leite, N. P. (2009). *Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas, 295-306.

- Albuquerque, J. (2012). *A arte de lidar com pessoas: a inteligência interpessoal aplicada*. 2ª ed. São Paulo: Planeta.
- Alvarez, K., Salas, E., & Garofano, C. M. (2004). An integrated model of training evaluation and effectiveness. *Human Resource Development Review*, 3(4): 385-416. <https://doi.org/10.1177/1534484304270820>.
- Anderson, T., & Kanuka, H. (2003). *E-Research, Methods, Strategies and Issues*. USA: Person Education.
- Antunes, A.M.P. (2013). *A liderança nas organizações positivas: estudos de caso em Portugal*. *Estudos de caso em Portugal* (Tese doutoramento em Gestão). Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade da Beira Interior, pp 380. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.6/4399> [Acesso em 22 novembro 2017].
- Appio, J. & Fernandes, B. (2015). Práticas de gestão de pessoas, Alinhamento pessoa-ambiente de Trabalho e índices de turnover: Um estudo nas “melhores empresas Para você trabalhar” no Brasil. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 12(2), 82-95. DOI: [10.4013/base.2015.122.01](https://doi.org/10.4013/base.2015.122.01).
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. Kogan Page, London/Philadelphia.
- Arif, M., Jan, K., Marwat, Z., & Ullah, I. (2009). Performance enhancement through effective communication: a study of the role of external and internal communication. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 7: 119-148. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/292701242\\_Performance\\_enhancement\\_through\\_effective\\_communication\\_A\\_study\\_of\\_the\\_role\\_of\\_external\\_and\\_internal\\_communication](https://www.researchgate.net/publication/292701242_Performance_enhancement_through_effective_communication_A_study_of_the_role_of_external_and_internal_communication) [Acesso em 12 janeiro 2017].
- Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., & Peterson, M. F. (Eds.) (2011). *The handbook of organizational culture and climate*. Sage Publications, Los Angeles.
- Avram, E. M. (2015). *Internal and External Communication in Higher Education Institution*. Fundatia Română pentru Inteligenta Afacerii. SEA–Practical Application of Science. Disponível em: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=740877> [Acesso em 2 julho 2019].
- Badenhorst, D. C., Calitz, L., & Van Schalkwyk, O. (1995). *School Management: The task and role of the teacher* (Revised edition): Kagiso Publishers. Pretoria. 207 p. ISBN-10 0-7986-3232-1.
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1):31-53. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12077>.

- Baltaru, R. (2018). Do non-Academic Professionals Enhance Universities' Performance? Reputation vs. Organisation. *Studies in Higher Education*, 44(7): 1183-1196. <https://doi.org/10.1080/03075079.2017.1421156>.
- Baran, M., & Zarzycki, R. (2021). Key effects of mentoring processes — multi-tool comparative analysis of the career paths of mentored employees with non-mentored employees. *Journal of Business Research*, 124, (1-11), (2021). DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.11.032.
- Barbier, J. M., & Lesne, M. (1986). *L'analyse des besoins en formation*. Paris: Robert Jauze.
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo* (4ª ed.). Lisboa, Portugal: Edições 70.
- Bauer, T., & Erdogan, B. (2012). An introduction to organizational behavior, v. 1.1. 2012 book archive creative commons licensed. Disponível em: <http://2012books.lardbucket.org/pdfs/an-introduction-to-organizational-behavior-v1.1.pdf> [Acesso em 12 janeiro 2017].
- Becker, B. E., Ulrich, D., & Huselid, M. A. (2001). *Gestão estratégica de pessoas com scorecard*. Elsevier Brasil.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, R., Quinn, M. D., & Walton, E. (1984). *Managing Human Assets: The Ground Breaking Harvard Business School Program*. New York, NY: Free Press.
- Bell, J. (1989). *Doing your research project: a guide for the first-time researchers in education and social science*. 2ª reimp. Milton Keynes, England: Open University Press, 145 p.
- Bell, B. S., Tannenbaum, S. I., Ford, J. K., Noe, R. A., & Kraiger, K. (2017). 100 Years of Training and Development Research: What We Know and Where We Should Go. *Journal of Applied Psychology*, 102(3): 305-323. DOI: [10.1037/apl000142](https://doi.org/10.1037/apl000142).
- Belo, J. H. S. (2014). *O Impacto da gestão de recursos humanos na performance da Universidade Nacional Timor Lorosa'e* (Mestrado em Economia e Gestão Aplicadas, especialização em Economia e Gestão para Negócios), UNTL, Díli, Timor-Leste.
- Belo, J., Cruz, V. F., Lucas, M. R. (2017). Gestão de recursos humanos na Universidade Nacional Timor Lorosa'e, *Revista Veritas*, 5(1), 73-100.
- Bilhim, J. A. F. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. 4ª Edição Revista. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. ISBN: 9789896460235.
- Benbasat, I., Goldstein, D. K., & Mead, M. (1987). The case research strategy in studies of information systems. *MIS quarterly*, 11(3):369-386. <https://doi.org/10.2307/248684>.

- Beninger, M. (2012). Capital Intelectual e Sustentabilidade. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/117509262/capital-intelectual-e-sustentabilidade-competitiva> [Acesso em 2 janeiro 2017].
- Bennis, W. G., & O’Toole, J. (2005). How business schools lost their way. *Harvard business Review*, 83(5):96–104, 154. PMID: 15929407.
- Biberhofer, P., Lintner, C., Bernhardt, J., & Rieckmann, M. (2019). Facilitating work performance of sustainability-driven entrepreneurs through higher education: The relevance of competencies, values, worldviews and opportunities. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 20(1):21-38. doi:[10.1177/1465750318755881](https://doi.org/10.1177/1465750318755881).
- Bitencourt, C. (2009). *Gestão Contemporânea de Pessoas-Novas Práticas, Conceitos Tradicionais*. Bookman Editora.
- Blank, M. D., & Locklear, K. (2009). *Enhancement of team work in MBA programs: An evaluation of best practices* (No. 2009-010). UMUC Working Paper Series. Disponível em: [file:///Users/raquellucas/Downloads/p15434coll5\\_946.pdf](file:///Users/raquellucas/Downloads/p15434coll5_946.pdf) [Acesso em 28 janeiro 2018].
- Blesia, J.U., Iek, M., Ratang, W. & Hutajulu, H. (2021). Developing an Entrepreneurship Model to Increase Students’ Entrepreneurial Skills: an Action Research Project in a Higher Education Institution in Indonesia. *Syst Pract Action Res* 34, 53–70. <https://doi.org/10.1007/s11213-019-09506-8>
- Bogdan, R., & Biklen, S. (2010). *Investigação e inovação (em educação). Pesquisar para mudar (a educação)*. Funchal: Universidade da Madeira.
- Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A Systematic Review of Human Resource Management Systems and Their Measurement. *Journal of Management*, 45(6): 498 –2537. <https://doi.org/10.1177/0149206318818718>.
- Boterf, G. (1999). *L'ingénierie des compétences*. Ed. d'organisation. Editions d'Organisation, 444 p.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). Strategy and Human Resource Management. *Industrial & Labor Relations Review*, 57(1):145-146. Disponível em: <file:///Users/raquellucas/Downloads/viewcontent.cgi.pdf> [Acesso em 22 julho 2019].
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2): 203–221. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.12736076>.

- Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. M. (2009). *Human Resource Management: Scope, Analysis, and Significance. The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford: Oxford University Press. DOI:10.1093/oxfordhb/9780199547029.003.0001.
- Boyce, C., & Neale, P. (2006). Conducting in-depth interviews: a guide for designing and conducting in-depth interviews for evaluation input. Disponível em: [https://donate.pathfinder.org/site/DocServer/m\\_e\\_tool\\_series\\_indepth\\_interviews.pdf;jsessionid=00000000.app274b?NONCE\\_TOKEN=960071C6F02879B29C2A7041C8CEC500](https://donate.pathfinder.org/site/DocServer/m_e_tool_series_indepth_interviews.pdf;jsessionid=00000000.app274b?NONCE_TOKEN=960071C6F02879B29C2A7041C8CEC500) [Acesso em 2 setembro 2019].
- Braarud, P. (2001). Subjective task complexity and subjective workload: Criterion validity for complex team tasks. *International Journal of Cognitive Ergonomics*, 5(3): 261-273. [https://doi.org/10.1207/S15327566IJCE0503\\_7](https://doi.org/10.1207/S15327566IJCE0503_7).
- Brás, F. A. (2007). Necessidade e dificuldades em valorizar o capital humano. *Tékhné-Revista de Estudos Politécnicos*, (7), 291-319.
- Bravo Gil, R., Catalán Gil, S., & Pina Pérez, J. M. (2017). Analysing Teamwork in Higher Education:na Empirical Study on the Antecedents and Consequents of Team Cohesiveness. XXIX Congreso de Marketing -AEMARK 2017: 1483 de 1617. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/161255413.pdf> [Acesso em 22 junho 2019].
- Brito, L. M. P. (Org.) (2008). *Prática de pesquisas em gestão de pessoas 2: a Tênuê separação entre o público e o privado no Brasil*. Fortaleza: Edições UFC.
- Brum, A. M. (1998). *Endomarketing como estratégia de gestão – encante seu cliente interno*. Porto alegre: LP&M.
- Brum, A. M. (2010). *Endomarketing de A a z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa*. 1.ed. Rio de janeiro: Integrare Editora.
- Bueno, W. C. (2014). *Comunicação Empresarial: Teoria e Prática*. 1ª Ed., Coleção Comunicação Empresarial. Ed. Manole, 246 p.
- Burmann, C., Zeplin, S., & Riley, N. (2009). Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis. *Journal of brand management*, 16(4), 264-284. DOI: [10.1057/bm.2008.6](https://doi.org/10.1057/bm.2008.6).
- Cabrita, M. D. R. (2009). *Capital intelectual e desempenho organizacional*. Lisboa: Lidel.
- Caetano, A., & Velada, R. (2007). O problema da transferência na formação profissional. In A. Caetano (Coord.) *Avaliação da Formação: Estudos em Organizações Portuguesas*. Lisboa: Livros Horizonte.



- Caetano, A. (Coord.). (2007). *Avaliação da Formação: Estudos em Organizações Portuguesas*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Caetano, A., Silva, S. A., Tavares, S. M., & Santos, S. C. (2014). *Formação e Desenvolvimento Organizacional. Abordagens e Casos Práticos em Portugal*. Lisboa: Mundos Sociais.
- Câmara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2016). *Humanator XXI: recursos humanos e sucesso empresarial*. 7ª ed. Alfragide: D. Quixote, 975 p. (Gestão e inovação. Ciências de gestão). ISBN 978-972-20-5337-2.
- Campbell, K. A. (2018). *Looking Inward: Higher Education Public Relations and Internal Communication* (Tese de Doutoramento em Philosophy Educational Leadership). Research and Technology Western Michigan University. Disponível em: <https://scholarworks.wmich.edu/dissertations/3342> [Acesso em 22 junho 2019].
- Cardim, J. C. (2005). *Formação profissional: problemas e políticas*. Lisboa: Universidade Técnica, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. 327 p. ISBN 972- 8726-47-3.
- Cardozo, O. O. (2006). Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. *Revista de Administração Pública*, 40(6), dezembro. Rio de Janeiro. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122006000600010>.
- Carmo, H. & Ferreira, M. (1998). *Metodologia da Investigação*. Lisboa: Universidade Aberta
- Carnegie, D. (2015). *Como ser um grande líder e influenciar pessoas*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 247 p.
- Carvalho, M. C. N. (2009). *Relacionamento Interpessoal: como preservar o sujeito coletivo*. Rio de Janeiro: LTC.
- Chalofsky, N. E., Rocco, T. S., & Morris, M. L. (2014). *Handbook of human resource development*. John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.
- Chalmers, S. (2008). The changing role of internal communications: Are required practitioner competencies keeping pace with the opportunities and challenges? Paper presented at EUPRERA 2008 Conference, Milan, Italy, 16th - 18th October 2008, não publicado. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/141194584.pdf> [Acesso em 22 junho 2019].
- Chen, J., Silverthorne, C., & Hung, J. (2006). Organisation communication, job stress, organisational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America. *Leadership & Organisation Development Journal*, 27 (4): 242-249. <https://doi.org/10.1108/01437730610666000>.

- Cheney, G., & Christensen, L. (2001). Organizational identity linkages between internal and external communication, in F. M. Jablin and L. L. Putnam, (Eds.), *The new handbook of organizational communication*, Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Chiavenato, I. (2005). *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos. O capital humano nas organizações*. 9ª ed. São Paulo: Atlas.
- Chiriac, E. (2008). A scheme for understanding group processes in problem-based learning. *Higher Education*, 55(5):505-518. DOI: [10.1007/s10734-007-9071-7](https://doi.org/10.1007/s10734-007-9071-7).
- Chisholm, L., & Vally, S. (1996). The culture of learning and teaching in Gauteng schools: Report of the Committee on the Culture of Learning and Teaching. Ed. Education Policy Unit, University of the Witwatersrand, África do Sul. 67 p. ISBN 1868382206.
- Chulumanco, M. (2017). *Assessing communication strategies at higher education institutions : a case of Walter Sisulu University* (Master in Management Sciences specialising in Public Relations). Durban University of Technology, Durban, South Africa. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10321/2564>.
- Cobblah, M.A., van der Walt, T. B. (2016). Staff training and development programmes and work performance in the university libraries in Ghana. *Information Development*, 33(4), DOI: 375-392. [10.1177/0266666916665234](https://doi.org/10.1177/0266666916665234) [Acesso em 2 junho 2019].
- Conrad, C., & Poole, M. S. (2005). Strategic organizational communication in a global economy. Belmont, CA: Wadsworth.
- Conway, E. (2004). Relating career stage to attitudes towards HR practices and commitment: Evidence of interaction effects? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(4): 417-446. <https://doi.org/10.1080/13594320444000155>.
- Cooke, F. L., Dickmann, M., & Parry, E. (2020). Important issues in human resource management: introduction to the 2020 review issue, *The International Journal of Human Resource Management*, 31(1): 1-5. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1691353>.
- Ćorić, D. S., & Vokic, N. P. (2007). Integrating internal communications, human resource management and marketing concepts into the new internal marketing philosophy. Working Papers Series, Paper Nº 07-12. Faculty of Economics and Business University of Zagreb Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/23754733\\_Integrating\\_internal\\_communications\\_human\\_resource\\_management\\_and\\_marketing\\_concepts\\_into\\_the\\_new\\_internal\\_marketing\\_philosophy/references](https://www.researchgate.net/publication/23754733_Integrating_internal_communications_human_resource_management_and_marketing_concepts_into_the_new_internal_marketing_philosophy/references) [Acesso em 22 julho 2019].

- Corrado, F. M. (1994). *A força da comunicação*. São Paulo: Makron Books.
- Costa, N. A. O. B., & Patrício, J. Z. (2012). Qualidade e formação como fatores importantes na reestruturação da administração pública portuguesa: o exemplo do setor da saúde. *Revista de Administração Pública*, 46(1), 271-290. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2410/241021977013.pdf> [Acesso em 12 julho 2019].
- Coutinho, C.P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas -Teoria e Prática*.(L. Almedina, Ed.) (2a ed., pp 343). Coimbra.
- Coutinho, C.P., & Chaves, J.H. (2002). O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação*, CIEd - Universidade do Minho, 15(1):221-243. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1822/492> [Acesso em 22 julho 2019].
- Creswell, J. (1994). *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Creswell, J.W., Hanson, W.E., Plano, V. L.C., & Morales, A. (2007). Qualitative Research Designs: Selection and Implementation. *The Counseling Psychologist*, 35(2):236–264. <https://doi.org/10.1177/0011000006287390>.
- Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990). Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective. *Journal of Marketing*, 54 (3): 68–81. <https://doi.org/10.2307/1251817>.
- Cunha, M. P., Marques, C. A., Gomes, J. F. S., Cabral-Cardoso, C., Rego, A., & Cunha, R. C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 3ª Ed., Lisboa: Edições Sílabo.
- Curran, J., & Blackburn, R. A. (2001). Older people and the enterprise society: Age and self-employment propensities. *Work, employment and society*, 15(4): 889-902. <https://doi.org/10.1177/095001701400438279>
- Currey, J., Eustace, P., Oldland, E., Glanville, D., & Story, I. (2015). Developing professional attributes in critical care nurses using Team-Based Learning. *Nurse Education in Practice*, 15(3):232-238. DOI: [10.1016/j.nepr.2015.01.011](https://doi.org/10.1016/j.nepr.2015.01.011).
- Curşeu, P., Janssen, S., & Raab, J. (2012). Connecting the dots: social network structure, conflict, and group cognitive complexity. *Higher Education*, 63, 621-629. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10734-011-9462-7>.
- Curvello, J. J. A. (2002). Estudos de comunicação organizacional: entre a análise e a prescrição. In: XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Intercom - NP relações públicas e comunicação organizacional. Anais (CD ROM), Salvador/BA, setembro. Disponível em:

- <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-2746-1.pdf> [Acesso em 22 julho 2019].
- D'Avila, J. C., Bilessimo, S. M. S., Esteves, P. C. L., Barros, A. F. F., & Vargas, C. M. (2017). Práticas de gestão de conhecimento: um estudo de caso em uma instituição de ensino federal. *Revista GUAL*, 10(3): 78-96. Florianópolis. DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2017v10n3p78>.
- Dellagnelo, E. & Silva, R. (2005). *Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. Pesquisa qualitativa em Administração: teoria e prática*, p.97-118. São Paulo: Editora FGV.
- Denscombe, M. (1998). *The Good Research Guide for small-scale social research projects*. Philadelphia: Open University Press.
- Denzin, N. & Lincoln, Y. (2000). *Handbook of qualitative research* (2nd Ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Denzin, N. & Lincoln, Y. (2006). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teoria e abordagens* (2ª Edição). Porto Alegre: Bookman.
- Denzin, N. K. (2017). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. Routledge.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2000). Ethnography and Ethnography Representation. In: *Handbook of Qualitative Research* Sage (Ed.): 455–486. London.
- Djordjevic, A., & Cotton, D. R. E. (2011). Communicating the sustainability message in higher education institutions. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 12(4): 381-394. <https://doi.org/10.1108/14676371111168296>.
- Downe-Wamboldt B. (1992). Content analysis: method, applications and issues. *Health Care for Women International*, 13(3):313-321. DOI: [10.1080/07399339209516006](https://doi.org/10.1080/07399339209516006).
- Dubar, C., Tripier, P., & Boussard, V. (2015). *Sociologie des professions-4e éd.* Armand Colin
- Dutra, J. S. (1996). *Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. 1ª ed. São Paulo: Atlas.
- Dutra, J.S. (2007). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. 1ª ed. São Paulo: Atlas.
- Dutra, A. (2009). *Gestão de pessoas na área pública*. Curso de Especialização em Administração Pública.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from Case Study Research., *Academy of Management Review*, 14(4): 532-550. <https://doi.org/10.2307/258557>.

- Ehnert, I., Parsa, S, Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: a comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *International Journal of Human Resources Management*, 27 (1): 88-108. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1024157>.
- Elo, S., & Kyngäs, S. H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1):107–115. doi: 10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x
- Espevik, R., & Olsen, O. K. (2013). A new model for understanding teamwork onboard: the shipmate model. *International maritime health*, 64(2): 89-94. Disponível: PMID: 23788225 [Acesso em 3 maio 2019].
- Evans, A., & Chun, E. (2012) Creating a Tipping Point: Strategic Human Resources in Higher Education, *ASHE Higher Education Report*, 38 (1). 330 p.
- Farrent, J. (2003). *Internal communications*. London, England: Thorogood.
- Fern, M. J., Cardinal, L. B., & O'Neill, H. M. (2012). The genesis of strategy in new ventures: escaping the constraints of founder and team knowledge. *Strategic Management Journal*, 33(4): 427-447. <https://doi.org/10.1002/smj.1944>.
- Fernandes, B. H. R., Fleury, M. T. L., & Mills, J. (2006). Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 46(4): 48-65. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902006000400006> .
- Fernandes, I., & Souza, J. T. D. (2012). O perfil do profissional de secretariado de nível superior demandado no mercado brasileiro. Anais do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Rezende, RJ, Brasil, IX. Disponível: [www.aedb.br/seget/artigos12/50316683](http://www.aedb.br/seget/artigos12/50316683). Pdf [Acesso em 3 maio 2019].
- Fisher, A. L. (2001). O conceito de modelo de Gestão de Pessoas – modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras” in Dutra, Joel S., *Gestão por competências – um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo, Editora Gente.
- Fleury, M. T. L., & Fischer, R. M.(orgs.) (1996). *Cultura e poder nas organizações*. 2ª Ed. São Paulo: Atlas.
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa* (3ª Edição). São Paulo: Artmed.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M.& Devanna, M. A. (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York, NY: John Wiley and Sons, Inc.
- Forsyth, P. (2001). *Como fazer reuniões produtivas*. São Paulo: Nobel.

- Franco, M., & Ferreira, T. (2007). Um estudo de caso sobre as organizações que aprendem. *Comportamento organizacional e Gestão*, 13(2): 169-189. Disponível em: <https://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/5002/1/COG%2C%2013%282%29%2C%20169-189.pdf> [Acesso em 3 maio 2019].
- Fransen, J., Kirschner, P., & Erkens, G. (2011). Mediating team effectiveness in the context of collaborative learning: The importance of team and task awareness. *Computers in Human Behavior*, 27:1103-1113. doi:10.1016/j.chb.2010.05.017.
- Freitas, M. P. R. D. L. (2016). *Impacto da Formação e desenvolvimento de RH no capital humano. o caso da empresa Projetos Educativos de Angola* (Dissertação de Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Gestão de Recursos Humanos). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.5/14691> [Acesso em 3 maio 2019].
- Freitas, H., Cunha, M. & Moscarola, J. (1997). Aplicação de sistemas de software para auxílio na análise de conteúdo. *Revista Administração da USP*, (32 (3): 97-109. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/18449/aplicacao-de-sistema-de-software-para-auxilio-na-analise-de-conteudo/i/pt-br>
- Frølich, N. Wendt, K., Reimert, I., Elken, M., Kyvik, S., Vabø, A, & Larsen, E. H. (2018). Academic career structures in Europe: Perspectives from Norway, Denmark, Sweden, Finland, the Netherlands, Austria and the UK, Nordic Institute for Studies in Innovation, Research and Education, Oslo. Disponível em: <file:///Users/raquellucas/Downloads/NIFUreport2018-4.pdf> [acesso em 22 dezembro 2019].
- Fung, H. P. (2014). Relationships among team trust, team cohesion, team satisfaction and project team effectiveness as perceived by project managers in Malaysia. *Australian Journal of Basic and Applied Science*, 8(8): 205-216. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=2540016> [Acesso em 3 maio 2019].
- Gaither, C. (2012). The Role of Internal Communication and the Effect on Employee Engagement. Graduate Theses, Dissertations, and Capstones. [Bellarmine University](http://bellarmine.edu) Bellarmine University, Kentucky, USA. Disponível em: <https://scholarworks.bellarmine.edu/tdc/2> [Acesso em 22 julho 2018].
- Garcia, D. L., & Bisneto, J. P. M. (2014). A Gestão Estartégica nas Instituições Públicas de Ensino Superior. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/131926> [acesso em 12 abril 2019].

- Gast, I., Schildkamp, K., & van der Veen, J.T. (2017). Team-Based Professional Development Interventions in Higher Education: A Systematic Review. *Review of Educational Research*, 87(4):736-767. doi:[10.3102/0034654317704306](https://doi.org/10.3102/0034654317704306).
- Gibbs, T., & Kharouf, H. (2020). The value of co-operation: an examination of the work relationships of university professional services staff and consequences for service quality. *Studies in Higher Education*, Ahead-of-print, 1-15. <https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1725878>.
- Gil, A.C. (2010). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6ª Edição. São Paulo. Atlas.
- Goldhaber, G., Porter, D., Yates, M., & Lesniak, R. (1978). Organisational communication:1978. *Human Communication Research*, 5 (1): 76-96. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1978.tb00624.x>.
- Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2002). *Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation*. 4th ed., Wadsworth, Belmont, CA.
- Gomez, G., Flores, J., & Jimenez, E. (1996). *Metodologia de la Investigacion Cualitativa*. Malaga: Ediciones Aljibe, 378 p.
- Gordon, G., & Whitchurch, C. (2007). Managing human resources in higher education: the implications of a diversifying workforce. *Higher Education Management and Policy*, 19(2): 131-153. <https://discovery.ucl.ac.uk/id/eprint/10023224>.
- Gornitzka, A. & Marheim Larsen, I. (2004). Towards Professionalisation? Restructuring of Administrative Work Force in Universities. *Higher Education*, 47: 455-471. <https://doi.org/10.1023/B:HIGH.0000020870.06667.f1>
- Goulart, M. (2015). *Gestão de pessoas*. São Paulo Rede Internacional de Universidades Laureate. Disponível em: <https://docplayer.com.br/60396548-Mackeila-goulart-gestao-de-pessoas.html> [acesso em 22 julho 2018].
- Goulart, I. B., Oliveira, F. D., Sales, G. V., & Ituassu, C. T. (2015). Políticas e Estratégias de Gestão de Pessoas numa Instituição de Ensino Superior Privada. XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária–CIGU, Desafios da Gestão Universitária no Século XXI, Mar del Plata –Argentina 2, 3 e 4 de dezembro. ISBN: 978-85-68618-01-1. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/30411887.pdf> [acesso em 22 julho 2018].
- Govender, L. (1996). *When the " chinks are down": a historical, political and social interpretation of teacher militancy in South Africa*. HSRC Publishers. 121 p. ISBN-10: 079691768X.
- Gremler, D. D., Bitner, M. J., & Evans, K. R. ( 1995). The Internal Service Encounter. *Logistics Information Management* 8 (4): 34–56. Disponível em:



<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1066.8378&rep=rep1&type=pdf>

[Acesso em 5 janeiro 2018].

Grillo, A. N. (2001). *Gestão de pessoas: princípios que mudam a administração universitária*. Florianópolis, SC: UFSC/CAD, 194p.

Grunig, J. E. (2000). Collectivism, collaboration, and societal corporatism as core professional values in public relations. *Journal of Public Relations Research*, 12 (1): 23-48. DOI: [10.1207/S1532754XJPRR1201\\_3](https://doi.org/10.1207/S1532754XJPRR1201_3).

Guest, D. E. (1990). Human Resource Management and the American Dream. *Journal of Management Studies* 27 (4):377–97. doi:10.1111/j.1467-6486.1990.tb00253.x.

Guest, D. E. (2009). *HRM and the worker: Towards a new psychological contract?*. In Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. M. (2008), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford: Oxford University Press. DOI:10.1093/oxfordhb/9780199547029.003.0007.

Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1): 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>.

Gummesson, E. (2007). Case study research and network theory: birds of a feather. *Qualitative Research in Organizations and Management. An International Journal*, 2(3): 226-248. DOI: [10.1108/17465640710835373](https://doi.org/10.1108/17465640710835373).

Gupta, A., Li, H., & Sharda, R. (2013). Should I send this message? Understanding the impact of interruptions, social hierarchy and perceived task complexity on user performance and perceived workload. *Decision Support Systems*, 55(1):135-145. DOI: [10.1016/j.dss.2012.12.035](https://doi.org/10.1016/j.dss.2012.12.035).

Gupta, K. P., & Sengar, R. (2020). Organisational communication in higher educational institutions: scale development and validation. *International Journal of Education Economics and Development*, 11(1): 1-26. Disponível em: <https://www.inderscienceonline.com/doi/pdf/10.1504/IJEED.2020.104283> [Acesso em 5 janeiro 2021].

Hafford, J. C., & Moore, J. E. (2005). Sourcing Best Practices in Human Resources. SHRM white paper.

Hague, P. & Jackson, P. (1996). *Como fazer Estudos de Mercado*. Lisboa: Edições Cetop.

Halinen A. & Tornroosb J. A. (2005). Using case methods in the study of contemporary business networks. *Journal of Business Research*, 58(9): 1285– 1297. DOI: [10.1016/j.jbusres.2004.02.001](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.02.001).



- Hancock, D. R., Algozzine, R., & Algozzine, B. (2006). *Doing Case Study Research: A Practical Guide for Beginning Researchers*. Teachers College Press, 106 p. ISBN 0807747084, 9780807747087.
- Harrison R. (2009). *Learning and development*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Hartshorne, K. B. (1992). *Crisis and challenge: Black education 1910-1990*. Oxford University Press, 394 p. Cape Town.
- Hayase, L. K. T. (2009). Internal communication in organizations and employee engagement. UNLV Theses, Dissertations, Professional Papers, and Capstones. 1176. <http://digitalscholarship.unlv.edu/thesesdissertations/1176>.
- Hargie, O., O’Kane, P., Palmer, M. (2007). Workplace interactions and the polymorphic role of e-mail. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(4): 308-324. <http://dx.doi.org/10.1108/01437730710752193>.
- Heathfield, S. M. (2012a). Keys to Employee Satisfaction: What You Can Do to Increase Employee Satisfaction. Disponível em: [http://humanresources.about.com/od/employeesatisfaction/a/employee\\_satisfaction.htm](http://humanresources.about.com/od/employeesatisfaction/a/employee_satisfaction.htm) [Acesso em 19/12/2018].
- Heathfield, S. M. (2012b). Training: Your investment on people development and retention. About.com Guide. Human Resource [on-line]: [http://humanresources.about.com/od/educationgeneral/a/training\\_invest.htm](http://humanresources.about.com/od/educationgeneral/a/training_invest.htm) [Acesso em 19/12/2018].
- Hendrawan, B., Elshof, M., & Verkuil, L. (2020). Internal communication education in universities of applied sciences in the Netherlands. *Journal of Communication Management*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JCOM-11-2019-0151>.
- Heru S., Endang. E., & Wiyata, S. (2017). Analyzing and Modeling the role of Human Resources Information System in Human Resource Planning at Higher Education Institution in Indonesia. *RJOAS-Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences* 68(8):118-124. DOI: [10.18551/rjoas.2017-08.14](https://doi.org/10.18551/rjoas.2017-08.14).
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (2008). Putting the Service - Profit Chain to Work. *Harvard Business Review* 86 (7-8): 1-13. Disponível em: <https://hbr.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work> [Acesso em 5 janeiro 2019].

- Hoegl, M., & Gemuenden, H. (2001). Teamwork Quality and the Success of Innovative Projects: A Theoretical Concept and Empirical Evidence. *Organization Science*, 12(4): 435-449. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.12.4.435.10635>.
- Holdsworth, S., & Thomas, I. (2015). Framework for introducing education for sustainable development into university curriculum. *Journal of Education for Sustainable Development*, 9(2): 137-159. <https://doi.org/10.1177/0973408215588246>.
- Holdsworth, S., & Thomas, I. (2016). From praxis to delivery: A higher education learning design framework (HELD). *Journal of Cleaner Production*, 122: 176–185. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.01.074>.
- Holdsworth, S., & Thomas, I. (2020). Competencies or capabilities in the Australian higher education landscape and its implications for the development and delivery of sustainability education, *Higher Education Research & Development*, 39(7):1-16. DOI: [10.1080/07294360.2020.1830038](https://doi.org/10.1080/07294360.2020.1830038).
- Holton, E. F. III (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human Resource Development Quarterly*, 7(1): 5-21. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920070103>
- Hrivnak, M. W., & Martin, H. J. (2009). Creating Disciples: The Transformation of Employees Into Trainers. *Business Horizons*, 52(6): 605-616. doi:10.1016/j.bushor.2009.07.006.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover and Productivity. *The Academy of Management Journal* 38(3):635-872. DOI: [10.2307/256741](https://doi.org/10.2307/256741).
- Hyslop, J. (1986). Teachers and trade unions. *South African Labour Bulletin*, 11(6): 90-97. Disponível em: <https://www.sahistory.org.za/sites/default/files/DC/LaJun86.0377.5429.011.006.Jun1986.17/LaJun86.0377.5429.011.006.Jun1986.17.pdf> [Acesso em 19/12/2018].
- ILO (2019). Final report, Global Dialogue Forum on Employment Terms and Conditions in Tertiary Education. International Labour Office, Geneva. Disponível em: [https://labordoc.ilo.org/discovery/fulldisplay?docid=alma995071391902676&context=L&vid=41ILO\\_INST:41ILO\\_V2&lang=en&adaptor=Local%20Search%20Engine&tab=ALL\\_ILO&query=su b,exact,higher%20education](https://labordoc.ilo.org/discovery/fulldisplay?docid=alma995071391902676&context=L&vid=41ILO_INST:41ILO_V2&lang=en&adaptor=Local%20Search%20Engine&tab=ALL_ILO&query=su b,exact,higher%20education) [acesso em 21 outubro 2020].
- Iordache-Platis, M., & Josan, I. (2009). Communication Efficiency within Higher Education Institutions: The Case of Romania. *European Research Studies*, 12(2):55-66. Disponível em: [https://www.ersj.eu/repec/ers/papers/09\\_2\\_p4.pdf](https://www.ersj.eu/repec/ers/papers/09_2_p4.pdf) [Acesso em 3 outubro 2019].
- Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *The Academy of Management Review*, 20(2):404-437. <https://doi.org/10.2307/258852>.

- Jønsson, T., & Jeppesen, H. J. (2013). Under the influence of the team? An investigation of the relationships between team autonomy, individual autonomy and social influence within teams. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(1): 78-93. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.672448>.
- Julius, D. J. (2000). Human Resources. *New Directions for Higher Education*, 2000 (1): 45-54. <https://doi.org/10.1002/he.11105> [Acesso em 3 outubro 2020].
- Kalokora, A. M., & Lekule, C. S. (2019). Transparency in Higher Education Human Resource Management: Benefits and Challenges. *Journal of Education & Social Policy*, 6(4).120-129. doi:10.30845/jesp.v6n4p15.
- Kanuka, H., & Anderson, T. (2007). Ethical Issues in Qualitative E-Learning Research. *The International Journal of Qualitative Methods*, 6(2):20-39. DOI: [10.1177/160940690700600204](https://doi.org/10.1177/160940690700600204).
- Kasinath, S., & Pradesh, A. (2011). Human resource management: A study of indian railways. *Review of Business Research*, 11(3): 121-132.
- Kaufman, B. E. (2015). Evolution of Strategic HRM as Seen through Two Founding Books: A 30th Anniversary Perspective on Development of the Field. *Human Resource Management*, 54(3):389–407. doi:10.1002/hrm.21720.
- Keenan, W. R., & Hazelton, V. (2006). Internal public relations, social capital, and the role of effective organizational communication. In C. H. Botan and V. Hazelton (Eds.), *Public relations theory II*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Khan, R., Khan, F., & Khan, M. (2011). Impact of Training and Development on Organizational Performance. *Global Journal of Management and Business Research*, 11 (7): 63-67. ISSN: 0975-5853. Disponível em: [https://globaljournals.org/GJM\\_BR\\_Volume11/8-Impact-of-Training-and-Development-on-Organizational-Performance.pdf](https://globaljournals.org/GJM_BR_Volume11/8-Impact-of-Training-and-Development-on-Organizational-Performance.pdf)
- Kraiger, K., Ford, J. K., & Salas, E. (1993). Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 78:311–328. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.78.2.311>.
- Kok, S. K., & McDonald, C. (2017). Underpinning Excellence in Higher Education—an Investigation into the Leadership, Governance and Management Behaviours of High-Performing Academic Departments. *Studies in Higher Education*, 42 (2): 210–231. <https://doi.org/10.1080/03075079.2015.1036849>.
- Korn, M. (2011). Dose of Humility With a Harvard MBA. WSJ. Disponível em: <http://online.wsj.com/article/> [Acesso em 5 outubro 2020].

- Krippendorff, K. (1980). *Content Analysis: An introduction to its Methodology*. Newbury: Sage Publications.
- Kunsch, M. M. K. (1992). *Universidade e comunicação na edificação da sociedade*. Loyola; 1ª edição, São Paulo. ISBN-10:8515006243 | ISBN-13:978-8515006243.
- Kunsch, M. M. K. (1997). *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional* (Vol. 56). Summus Editorial.
- Kunsch, M. M. K. (2003). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. 4º Ed., SP: Summus, São Paulo.
- Kunsch, M. M. K. (2016). *Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados*. Summus Editorial.
- Kyndt, E., Dochy, F., Struyven, K., & Cascallar, E. (2011). The direct and indirect effect of motivation for learning on students' approaches to learning through the perceptions of workload and task complexity. *Higher Education Research and Development*, 30(2): 135-150. <https://doi.org/10.1080/07294360.2010.501329>.
- Kyngäs, H., & Vanhanen, L. (1999) Content analysis (Finnish). *Hoi-totiede*, 11: 3–12.
- Larson, R. (1993). Case survey methodology: quantitative analysis of patterns across case studies. *The Academy of Management Journal*, 36(6): 1515-1546. <https://doi.org/10.5465/256820>.
- Lau, P., Kwong, T., Chong, K., & Wong, E. (2014). Developing students' teamwork skills in a cooperative learning project. *International Journal for Lesson and Learning Studies*, 3(1):80-99. DOI: [10.1108/IJLLS-03-2013-0018](https://doi.org/10.1108/IJLLS-03-2013-0018).
- Lazar, L. (2020). *Human Resource Management in Education: A Study of Transformational Leadership in an Era of Globalization* (Tese de Doutorado em Educação). University of Michigan-Dearborn. Disponível em: [https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/155334/FINAL%20Dissertation\\_LLa%20zar%20.pdf?sequence=1](https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/155334/FINAL%20Dissertation_LLa%20zar%20.pdf?sequence=1) [Acesso em 5 janeiro 2021].
- Legge, K. (1995). *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. Basingstoke, UK: MacMillan Business.
- Lessard-Hébert, M., Boutin, G., Goyette, G. (2013). *Investigação Qualitativa. Fundamentos e práticas* (5ª Edição) Instituto Piaget.
- L'Etang, J. L. (2005). Critical public relations: Some reflections. *Public Relations Review*, 31(4):521-526. DOI: [10.1016/j.pubrev.2005.08.011](https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2005.08.011).

- Lewis, M. M. (2005). The drama of international business: Why cross-cultural training simulations work? *Journal of European Industrial Training*, 29 (7): 593-598. Disponível em: <https://eric.ed.gov/?id=EJ968169> [Acesso em 25 outubro 2020].
- Lima, M. (1981). *O Inquérito Sociológico – Problemas de Metodologia* (2.ª Edição). Editorial Presença.
- Limachi, I. G. T., & Rocha, P. S. A. (2017). Importância da Comunicação Organizacional na Atuação das Equipes em uma IES na Cidade de Juazeiro do Norte-CE. *Revista Multidisciplinar e de Psicologia*, 11(35): 137-154. ISSN: 1981-1179. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/722/1011> [Acesso em 7 maio 2019].
- Lindon, D., Rodrigues, V., Dionísio, P., & Lendrevie, J. (2018). *Mercator 2018 (eBook)*. Ed. Dom Quixote. ISBN: 9789722065924.
- Ljajić, S., & Pirsl, D. (2021). The Role of Internal Communication and Workplace Language in Positioning of Organizations. *The Role of Internal Communication and Workplace Language in Positioning of Organizations. DHS-Društvene i humanističke studije: časopis Filozofskog fakulteta u Tuzli*, 14: 441-452. Disponível em: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=929424> [Acesso em 7 outubro 2020].
- Lopes, A. (2012). *Fundamentos da Gestão de Pessoas – Para uma síntese epistemológica da iniciativa, da competição e da cooperação*. LISBOA: Edições Sílabo, Lda.
- Lopes, T. S. F.O., & Machado, J. P. L. C. (2016). Exploring the Potential use of Internal Social Networks in Higher Education. Poster. DOI: 10.13140/RG.2.2.26171.87842.
- Macke, J., & Genari, D. (2019). Systematic Literature Review on Sustainable Human Resource Management. *Journal of Cleaner Production*, 208:806-815. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.091>.
- McKinnon, J. (1988). Reliability and validity in field research: Some strategies and tactics. *Accounting Auditing and Accountability Journal*, 1 (1): 34-54. <https://doi.org/10.1108/EUM000000004619>.
- Maley, J. (2014). Sustainability: the missing element in performance management. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6 (3):190-205. <https://doi.org/10.1108/APJBA-03-2014-0040>.
- Malle, S. (2002). Retention practices in education human resources management. *South African Journal of Education*, 22(4):332-337. Disponível em: <https://www.ajol.info/index.php/saje/article/view/24862>.
- Mangla, S. (1992). *Professional behaviour of teachers*: Indian Publications.

- Marchiori, M. (2005). Cultura e comunicação interna. In: *Comunicação interna: a força das empresas*. Vol. 2. Nassar, P. (Org.). São Paulo: ABERJE.
- Marôco, J. (2018). *Análise estatísticas com o SPSS statistics (7ª ed.)*. Pêro Pinheiro.
- Marschark, M., Sapere, P., & Convertino, J. P. (2008). Learning via Direct and Mediated Instruction by Deaf Students. *The Journal of Deaf Studies and Deaf Education*, 13 (4): 546–561. <https://doi.org/10.1093/deafed/enn014>.
- Martins, A. E., & Lopes, A. (2010). *Capital intelectual e Gestão estratégica de recursos humanos: Fundamentos e estrutura da gestão do conhecimento nas organizações*. Porto: Editora RH.
- Mason, J. (2006). Mixing methods in a qualitatively driven way. *Qualitative Research*, 6(1): 9–25. <https://doi.org/10.1177/1468794106058866>.
- Mastella, A. S., & Reis, E. A. D. (2008). *O gestor de instituição de ensino superior e o desenvolvimento de competências gerenciais*. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/30355768.pdf> [Acesso em 3 outubro 2020].
- Matos, G. G. (2006). *A cultura do diálogo: Uma estratégia de comunicação nas empresas*. Rio de Janeiro. Elsevier.
- Mattheou, D., & Saiti, A. (2005). The organisation of academic work and university administration: A qualitative study from Greece. IMHE / OECD Conference Paris 2005. Disponível em: <https://www.oecd.org/education/imhe/35325509.pdf> [Acesso em 3 outubro 2020].
- Mattjik, M., Akbar, M. & Yasin, M. (2020). Managing Human Resources In A Higher Education Institution: Managing The Lecturers. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(1): 2360-2363, January. Disponível em: <http://www.ijstr.org/final-print/jan2020/Managing-Human-Resources-In-A-Higher-Education-Institution-Managing-The-Lecturers.pdf> [Acesso em 3 outubro 2020].
- Maycock, E., & Ikuomola, O. A. (2015). Earning and Talent DEvelopment: a review in contexto. *International Journal of Advanced Research in Engineering & Management (IJAREM)*, 1(2): 98-111. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/282658267\\_LEARNING\\_AND\\_TALENT\\_DEVELOPMENT\\_A\\_REVIEW\\_IN\\_CONTEXT](https://www.researchgate.net/publication/282658267_LEARNING_AND_TALENT_DEVELOPMENT_A_REVIEW_IN_CONTEXT) [Acesso em 3 janeiro 2019].
- Mayer, V. F., & Mariano, S. R. H. (2008). *Técnicas de Comunicação e Negociação*. 1. ed. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ.

- Mayrhofer, W., Gooderham, P. N., & Brewster, C. (2019). Context and HRM: Theory, Evidence, and Proposals, *International Studies of Management & Organization*, 49(4): 355-371. DOI: [10.1080/00208825.2019.1646486](https://doi.org/10.1080/00208825.2019.1646486).
- Mazzotti, A. J. A. (2006). Uso e abuso dos estudos de casos. *Cadernos de pesquisas*, 36(129): 637-651. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/BdSdmX3TsKKF3Q3X8Xf3SZw/?format=pdf&lang=pt> [Acesso em 19 janeiro 2020].
- Mazurek, G., Korzynski, P., Gorska, A., & Rahman, S. (2020). Mission statements in FT ranked European business schools – a content analysis. *European Research Studies Journal*, 23(1): 639-649. University of Piraeus. International Strategic Management Association. Disponível em: <https://www.um.edu.mt/library/oar/handle/123456789/57018> [Acesso em 9 março 2021].
- McGrath, J. (1984). *Groups: Interaction and Performance*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- McCinnis, C. (1998). Academics and Professional Administrators in Australian Universities: Dissolving Boundaries and New Tensions. *Journal of Higher Education Policy & Management*, 20 (2): 161–173. <https://doi.org/10.1080/1360080980200204>.
- Mckenna, C. (2002). *Como se comunicar com sucesso – Técnicas para ter segurança na comunicação*. São Paulo: Market Books.
- Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28 (2):264-284. <https://doi.org/10.1177/0893318914524536>.
- Mcclellan, J. G. (2011). Reconsidering communication and the discursive politics of organizational change. *Journal of Change Management*, 11(4): 465-480. <https://doi.org/10.1080/14697017.2011.630508>.
- Michaelsen, L. (2013). Team-Based Learning: extending the practice and the community. In: 12th Annual Team-based Learning Collaborative (TBLC) Conference, San Diego CA. Disponível em: <http://www.teambasedlearning.org/wp-content/uploads/2015/10/TBLC-PROGRAM-2013-final.pdf> [Acesso em 3 outubro 2019].
- Michalski, W., & King, D. (1998). *40 tools for cross-functional teams*. Portland: Productivity Press.
- Mikalayeva, K., Tung, N. T. & Zalyevska, I. (2014). Higher Education Professionals: Job Requirments and Training Options. In Pausits, A. (Ed.). *Human Resource Management in Higher Education. Analysis, Chapter 6: 22-25*. MARIHE E-book Series, Edition 2.0. Donau-Universität Krems. Disponível em:



[https://www.researchgate.net/publication/312309442\\_Human\\_Resource\\_Management\\_in\\_Higher\\_Education\\_Analysis](https://www.researchgate.net/publication/312309442_Human_Resource_Management_in_Higher_Education_Analysis)[acesso em 23 janeiro 2020].

Min, J. (2017). *Mergers in Higher Education: A Case Study of Organizational Culture, Communication, and Conflict Management Strategies in the University System of Georgia* (Tese de Doutorado em Gestão e Conflitos Internacionais). Universidade da Georgia. Disponível em: [https://digitalcommons.kennesaw.edu/incmdoc\\_etd/11](https://digitalcommons.kennesaw.edu/incmdoc_etd/11) [Acesso em 23 janeiro 2020].

Min, P. & Thanh, L. T. D. (2014). The Role and Instruments of Human Resource Mangement. In Pausits, A. (Ed.). *Human Resource Management in Higher Education. Analysis, Chapter 3: 14-16*. MARIHE E-book Series, Edition 2.0. Donau-Universität Krems. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/312309442\\_Human\\_Resource\\_Management\\_in\\_Higher\\_Education\\_Analysis](https://www.researchgate.net/publication/312309442_Human_Resource_Management_in_Higher_Education_Analysis) [Acesso em 23 janeiro 2020].

Minayo, M. & Sanches, O. (1993). Qualitativo-Quantitativo. Oposição ou complementaridade? *Cadernos de Saúde Pública*, 9 (3): p.239-262. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csp/a/Bgpmz7T7cNv8K9Hg4J9fJDb/?format=pdf&lang=pt> [Acesso em 23 janeiro 2020].

Mintzberg, H. (2003). *Criando organizações eficazes*. 2. ed. São Paulo: Atlas.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. R. U. C. E., & Lampel, J. (2000). *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Tradução: Nivaldo Montingelli Jr.

Mirão, L. M. G. (2012). *Pessoal não docente: um estudo desenvolvido em dois Agrupamentos de Escolas sobre os Assistentes operacionais* (Tese de Doutorado). Instituto Politécnico de Portalegre-Escola Superior de Educação). Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/3792> [Acesso em 2 maio 2020].

Misbah, Z., Gulikers, J., Dharma, S., & Mulder, M. (2019) Evaluating competence-based vocational education in Indonesia. *Journal of Vocational Education & Training*, 0(0): 1-28. [10.1080/13636820.2019.1635634](https://doi.org/10.1080/13636820.2019.1635634).

Mohammed, A. A., Hafeez-Baig, A., & Gururajan, R. (2019). A qualitative research to explore practices that are utilised for managing talent development in the higher education environment: A case study in six Australian universities. *Journal of Industry - University Collaboration*, 1(1):24-37. <https://doi.org/10.1108/JIUC-02-2019-003>.

Mondy, W.R., & Noe, R. (2005). *Human Resource Management*. Pearson Education International, New Jersey, USA.



- Moreira, D. (2007). O uso de programas de computador na análise qualitativa: Oportunidades, vantagens e desvantagens. *Revista de Negócios*, 12(2): 56–68. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/27898/o-uso-de-programas-de-computador-na-analise-qualitativa--oportunidades--vantagens-e-desvantagens/i/pt-br> [Acesso em 3 outubro 2019].
- Moscovici, F. (2011). *Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo*. 20ª Ed. Rio de Janeiro: José Olympio.
- Mozzato, A. & Grzybovski, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da Administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15 (4): 731-747. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000400010>.
- Müceldili, B., & Erdil, O. (2015). Cultivating group cohesiveness: The role of collective energy. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 207:512-518. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.121>.
- Mulder, M., Weigel, T., & Collins, K. (2006). The concept of competence in the development of vocational education and training in selected EU member states: A critical analysis. *Journal of Vocational Education and Training*, 59(1): 67–88. <https://doi.org/10.1080/13636820601145630>.
- Napier, N., & Johnson, R. (2007). Technical projects: Understanding teamwork satisfaction in an introductory IS course. *Journal of Information Systems Education*, 18(1): 39-48. Disponível em: <https://eric.ed.gov/?id=EJ833138> [Acesso em 3 outubro 2020].
- Narasimha, S. (2000). Organizational Knowledge, Human Resource Management, and Sustained Competitive Advantage: Toward a Framework. *Competitiveness Review*, 10 (1):123-135. <https://doi.org/10.1108/eb046392>.
- Nasrudin, A.M., Ramayah, T., & Beng, Y.C. (2006). Organizational structure and organizational climate as potential predictors of job stress: evidence from Malaysia. *International Journal of Commerce and Management*, 16(2): 117–129. DOI:[10.1108/10569210680000211](https://doi.org/10.1108/10569210680000211).
- Neundorf, K. (2002). *The Content Analysis Guidebook*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Nisembaum, H. (2000). *A competência essencial*. São Paulo: Infinito.
- Niyivuga, B., Otara, A., & Tuyishime, D. (2019). Monitoring and Evaluation Practices and Academic Staff Motivation: Implications in Higher Education Within Rwandan Context. *SAGE Open*, January-March: 1-9. <https://doi.org/10.1177/2158244019829564>.

- Nóbrega, L. B. (2017). *Promotion of Sustainability in Higher Education Institutions: ISCTE-IUL* (Msc in Management Project). ISCTE-IUL. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/15780>
- Noe, R. A. (2010). *Employee Training and Development II*- 5th ed. McGraw-Hill Irwin, 589 p. ISBN-10: 0073530344.
- Obeng, R. (2015). An Exploration of the case study methodological approach through research and development. Northeastern University, College of Professional Studies, 1-13. DOI: [10.13140/RG.2.2.18359.11684](https://doi.org/10.13140/RG.2.2.18359.11684).
- OCDE (2020). Human resources in higher education, in *Resourcing Higher Education: Challenges, Choices and Consequences*, pp. 103-144. OECD Publishing, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/d6f502d9-en>.
- Oderich, C. L. (2001). *Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento em três empresas Gaúchas* (Dissertação de Mestrado em Administração). UFRGS, Brasil. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/1773> [Acesso em 3 outubro 2020].
- Oosthuizen, H. L., Wilmschurst, T., & Beatson, N. (2021). Teamwork in the accounting curriculum: stakeholder expectations, accounting students' value proposition, and instructors' guidance, *Accounting Education*, 30(2):131-158, DOI: [10.1080/09639284.2020.1858321](https://doi.org/10.1080/09639284.2020.1858321) .
- Pagnani, E. M. (2001). Tratamento estratégico dos custos e investimentos nas instituições universitárias privadas brasileiras-Proposta de um modelo. In *Cruzando fronteras: tendencias de contabilidad directiva para el siglo XXI: actas VII Congreso Internacional de Costos y II Congreso de la Asociación Española de Contabilidad Directiva*. (p. 310). Servicio de Publicaciones.
- Paula, A. P. P. (2012). *Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea*. Imprensa: Rio de Janeiro, FGV, 201 p. ISBN: 8522505284.
- Pausits, A. (Ed.) (2014). *Human Resource Management in Higher Education. Analysis*. Edition Donau-Universität Krems. MARIHE E-book Series, Edition 2.0. ISBN: 978-3-902505-82-8. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/312309442\\_Human\\_Resource\\_Management\\_in\\_Higher\\_Education\\_Analysis](https://www.researchgate.net/publication/312309442_Human_Resource_Management_in_Higher_Education_Analysis)[acesso em 23 janeiro 2020].
- Patton, Q. (1980). *Qualitative Evaluation Methods*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc.
- Patton, C. (2007). Smart hiring: Facing future talent shortages, higher education institutions implement strategic staffing plans. *University Business*, 10(9), 25-27.

- Pedro, N., & Piedade, J. (2013). Efeitos da formação na autoeficácia e na utilização educativa das TIC pelos professores: estudo das diferenças entre regimes formais e informais de formação. *Revista e-curriculum*, 11(3), 766-793.
- Pereira, P. S. S. (2016). *Alinhamento das práticas de responsabilidade social com a estratégia das instituições de ensino superior: um referencial de governação socialmente responsável gerador de confiança e reputação organizacional* (Tese de Doutoramento em Gestão). Universidade de Évora. <http://hdl.handle.net/10174/19527>.
- Pfaff, E., & Huddleston, P. (2003). Does it matter if I hate teamwork? What impacts student attitudes toward teamwork. *Journal of Marketing Education*, 25(1): 37-45. <https://doi.org/10.1177/0273475302250571>.
- Phillips, J. J. (1991). *Handbook of training evaluation and measurement methods*. London: Kogan Page Ltd.
- Pignata, S., Lushington, K., Sloan, J., Buchanan, F. (2015). Employees' perceptions of email communication, volume and management strategies in an Australian university, *Journal of Higher Education Policy and Management*, 37(2): 159–171, <http://dx.doi.org/10.1080/1360080X.2015.1019121>.
- Pinto, I., Campos, J. G. & Siqueira, C. (2018). Investigação Qualitativa: Perspetiva Geral e Importância para as Ciências da Nutrição, *Acta da Associação Portuguesa de Nutrição*, 14. Porto. Disponível em: [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2183-59852018000300006](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2183-59852018000300006) [Acesso em 3 janeiro 2020].
- Platis, C., & Fragouli, E. (2019). TQM in Higher Education Institutions: The case of HSJ. *International Journal of Higher Education Management*, 6(1):21-46. <https://doi.org/10.24052/IJHEM/V06N01/ART-3>.
- Ponchirolli, F. (2006). *A estilística da adaptação e inadaptação: uma análise de "A terceira margem do rio", de Guimarães Rosa* (Dissertação de Mestrado em Letras). Universidade São Paulo, São Paulo.
- Ponte, J. P. D. (2006). *Estudos de caso em educação matemática*. *Bolema*, 105-132.
- Popescu, M., & Crenicean, C. L. (2011). Development and Effective use of Human Capital – essential Condition for Business Development in the Global Crisis Conditions. *Anale. Seria Stiinte Economice* (XVII), 698-701. Disponível em: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=36821> [Acesso em 3 janeiro 2019].

- Popescu, M., & e Băltărețu, A. (2012). Considerations Regarding the Role of Human Resources in Romanian Educational Process Revealed by National Education Law. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 46:3993-3998. DOI: [10.1016/j.sbspro.2012.06.185](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.185).
- Putra, S., & Fibrá, A. (2016). Teamwork as an Innovation Generator: An Analysis of Project Hatchery at Binus University International. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 24 (S): 139 – 154. Disponível em: [http://www.pertanika.upm.edu.my/resources/files/Pertanika%20PAPERS/JSSH%20Vol.%2024%20\(S\)%20Jul.%202016/13%20JSSH\(S\)-0232-2016-6thProof.pdf](http://www.pertanika.upm.edu.my/resources/files/Pertanika%20PAPERS/JSSH%20Vol.%2024%20(S)%20Jul.%202016/13%20JSSH(S)-0232-2016-6thProof.pdf) [Acesso em 20 dezembro 2019].
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2005). Manual de Investigação em Ciências Sociais. Lisboa: Edições Gradiva.
- Rahman, W., & Nas, Z. (2013). Employee development and turnover intention: theory validation. *European journal of training and development*, 37(6): 564-579. Disponível em: <https://eric.ed.gov/?id=EJ1014196> [Acesso em 23 janeiro 2020].
- Rahman, S., & Cachia, M. (2021). Resilience and stress management amongst corporate security managers: a hybrid approach to thematic analysis. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, ISSN 1746-5648. DOI: [10.1108/qrom-10-2019-1837](https://doi.org/10.1108/qrom-10-2019-1837)
- Ramos, P. P. (2004). Os instrumentos de comunicação interna como ferramenta estratégica na relação Coordenação x aluno: um estudo de caso sobre o curso de Administração do CEFET-BA. Salvador. Disponível em: [http://www.ifba.edu.br/ensino/superior/downloads/2004/Priscilla\\_Monografia.pdf](http://www.ifba.edu.br/ensino/superior/downloads/2004/Priscilla_Monografia.pdf) [Acesso em 14 janeiro 2029].
- Rawat, P. B. (2020). Human Resource Management in Public Colleges in Hilly Region with Reference to Province Four of Nepal. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=3745721> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3745721> [Acesso em 3 janeiro 2021].
- Rhee, Y. (2004). *The employee-public-organization chain in relationship management: A case study of a governmental organization* (Tese de Doutorado). Department of Communication, University of Maryland. Disponível em: <https://instituteforpr.org/wp-content/uploads/Employee-Public-Organization-Chain.pdf> [Acesso em 19 junho 2020].
- Rego, F. G. T. (2002). *Tratado de Comunicação Organizacional e Política*. Pioneira. São Paulo.
- Reitoria da UNTL (2020). Documentos Internos. Dados diversos sobre a instituição.

- Resende, E. (2000). *O Livro das Competências – Desenvolvimento das Competências: a Melhor Auto-Ajuda para Pessoas, Organizações e Sociedade*. Qualitymark. Rio de Janeiro.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2005). *Organizational behavior*. 15th ed., Pearson Education, Boston.
- Roberts, J. (2018). Professional Staff Contributions to Student Retention and Success in Higher Education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 40 (2): 140–153. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2018.1428409>.
- Robson, F., & Mavin, S. (2014). Evaluating training and development in UK universities: Staff perceptions. *European Journal of Training and Development*, 38(6):553-569. DOI: [10.1108/EJTD-04-2013-0039](https://doi.org/10.1108/EJTD-04-2013-0039).
- Rodrigues, A. P., Cordeiro, A. C., António, P., Pires, C., & Madeira, R. (2018). Employees' Perceptions of Internal Communication Processes and Communication Satisfaction in a Northern Portuguese Higher Education Institution. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*, 6(10): 96-121. ISSN: 2182-9306. Disponível em: <http://u3isjournal.isvouga.pt/index.php/ijmcm/article/view/281/161> [Acesso em 19 novembro 2020].
- Rothwell, J.D. (1979). *In mixed company: Communicating in small groups*. Orlando: Harcourt Brace College Publishing.
- Rynes, S. L., Brown, K. G., & A. E. Colbert, A. E. (2002). Seven Common Misconceptions about Human Resource Practices: Research Findings versus Practitioner Beliefs. *Academy of Management Perspectives* 16 (3):92–102. doi:10.5465/ame.2002.8540341.
- Rynes, S. L., Giluk, T. L., & K. G. Brown, K. G. (2007). The Very Separate Worlds of Academic and Practitioner Periodicals in Human Resource Management: Implications for Evidence-Based Management. *Academy of Management Journal* 50 (5):987–1008. doi:10.5465/amj.2007.27151939.
- Ruão, T., & Kunsch, M. (2014). A Comunicação Organizacional e Estratégica: Nota Introdutória. *Comunicação e Sociedade*, 26: 7-13. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1822/59854>
- Ruas, R., Antonello, C. S., & Boff, L. H. (2005). *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 222 p.
- Ruck, K., & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38(2): 294–302. doi:10.1016/j.pubrev.2011.12.0

- Ruggiero, A. P. (2002). *Qualidade da comunicação interna*. São Paulo: Disponível em: <http://www.rh.com.br> [Acesso em 7maio 2019].
- Ruwan A. (2007). The impact of Human Resource Management practices on marketing executive turnover of leasing companies in Sri Lanka. *Contemporary Management Research*, 3(3): 233-252. DOI: [10.7903/cmr.94](https://doi.org/10.7903/cmr.94).
- Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 471-499. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.471>.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2): 74-101. <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ªed.). McGrawHill. Santa Fe.
- Shah, S. & Corley, K. (2006). Building better theory by bridging the quantitative-qualitative divide. *Journal of Management Studies*, 43(8):1821-1835. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00662.x>.
- Smith, R. D. (2020). *Strategic Planning for Public Relations*. 6ª Ed. Pages 658. Routledge, New York. eBook ISBN 9781003024071. DOI <https://doi.org/10.4324/9781003024071>.
- Sampaio, J. R. (2013). *Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos: estudos contemporâneos*. São Paulo. Ed. Casa do Psicólogo. 268 p. ISBN: 978-85-8040-296-4.
- Santos, J. V., & Gonçalves, G. (2018). Organizational Culture, Internal Marketing, and Perceived Organizational Support in Portuguese Higher Education Institutions. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 34 (1):38-41. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. DOI:<https://doi.org/10.5093/jwop2018a5>.
- Sarrico, C. S., & Alves, A. A. (2016). Academic staff quality in higher education: an empirical analysis of Portuguese public administration education, *High Education*, 71:143–162. <https://doi.org/10.1007/s10734-015-9893-7>.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Reserch methods for business students*. (5ª ed.). Prentice Hall. Edinburgh.
- Schneider, B., & D. E. Bowen, D. E. (2019). Perspectives on the Organizational Context of Frontlines: A Commentary. *Journal of Service Research*, 22 (1): 3–7. <https://doi.org/10.1177/1094670518816160>.

- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2005). A Quarter-Century Review of Human Resource Management in the U.S.: The Growth in Importance of the International Perspective. *Management Revue* 16 (1):11–35. doi:10.5771/0935-9915-2005-1-11.
- Schuller, D., & Chalupsky, V. (2011). Internal Marketing Communication of Higher Education Institutions. *Economics and Management*, 2011. 16. ISSN 1822-6515 ISSN 1822-6515.
- Schüller, D., & Chalupský, V. (2012). Marketing Communication Management of Higher Education Institutions, *Acta Universitatis Bohemiae Meridionales*, 15(2): 61-69. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/boh/actaub/v15y2012i2p61-69.html>.
- Sebastião, S. P., & Azevedo, C. (2012). Associativismo e Ordem dos Consultores de Comunicação: vantagens e debilidades / Corporatism and Order of Communication Consultants: advantages and weaknesses. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 4 (7): 39-52, [10.5783/RIRP-7-2014-04-39-52](https://doi.org/10.5783/RIRP-7-2014-04-39-52).
- Sebastião, S. P., Zulato, G., & Trindade, A. D. (2017). Internal communication and organisational culture: The management interplay in the view of the Portuguese communication consultant. *Public Relations Review*, 43(4): 863-871. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.05.006>.
- Senge, P. M., Carstedt, G., & Porter, P. L. (2001). Innovating our way to the Next Industrial Revolution. *MIT Sloan management review*, 42(2), 24-38. Disponível em: [https://cmappublic2.ihmc.us/rid=1182804950453\\_151557719\\_7013/MITSloanManagRev\\_2001\\_42\\_24.pdf](https://cmappublic2.ihmc.us/rid=1182804950453_151557719_7013/MITSloanManagRev_2001_42_24.pdf) [Acesso em 19 novembro 2020].
- Senger, I., & de Sousa Oliveira, L. C. F. (2003). Comunicação organizacional: um meio de integração e envolvimento dos agentes nos ambientes organizacionais. *Revista de Administração*, 2(3), 111-132. Disponível em: <http://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/view/762> [Acesso em 1 junho 2019].
- Serapicos, M. (2008). *Reconhecimento e validação da aprendizagem ao longo da vida* (Dissertação de Mestrado em Ciências Sociais). Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território, Universidade de Aveiro. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10773/3373> [Acesso em 1 outubro 2019].
- Setyanto, Y., Anggarina, P. T., & Sundoro, P. (2019). Public Relations in University: Managing Internal Communication. Proceedings of the 1st Padjadjaran Communication Conference Series, PCCS 2019, 9 October, Bandung, West Java. Indonesia. <http://dx.doi.org/10.4108/eai.9-10-2019.2291111>.
- Shrivastava, S. Shaw, J.B. (2004). Liberating HR through technology. *Human Resource Management*, 42(3): 201-22. <https://doi.org/10.1002/hrm.10081>.



- Sias, P. M. (2005). Workplace Relationship Quality and Employee Information Experiences. *Communication Studies*, 56 (4): 375–395. <https://doi.org/10.1080/10510970500319450>.
- Silva, M. B. M. S. (2007). *Comunicação interna em uma universidade pública* (Dissertação de Mestrado em Administração). Universidade Federal do Ceará. Disponível em: <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/15510> [Acesso em 19 novembro 2019].
- Silva, A. I. O. (2016). Diagnóstico de necessidades de formação da EQS: entre uma avaliação de satisfação e a conceção de um plano de formação (Dissertação de Mestrado em Sociologia). Faculdade de Letras, Universidade do Porto. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/87257/2/164725.pdf> [Acesso em 19 novembro 2019].
- Silva, A. H. & Fossá, M. I. (2015). Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Qualit@s Revista Eletrónica*, 17 (1). DOI: <http://dx.doi.org/10.18391/qualitas.v16i1.2113>.
- Silverstein, B. (2013). *Gerenciando Pessoas (Desvende os segredos de liderança dos grandes gestores)*. 1ª ed. Rio de Janeiro: Senac.
- Slameto, U. (2020). Evaluation of Higher Education Training Programs towards Excellent Study Programs. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(6): 3669-3679. ISSN: 2005-4238 IJAST. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/341985709\\_Evaluation\\_of\\_Higher\\_Education\\_Training\\_Programs\\_towards\\_Excellent\\_Study\\_Programs](https://www.researchgate.net/publication/341985709_Evaluation_of_Higher_Education_Training_Programs_towards_Excellent_Study_Programs) [Acesso em 9 janeiro 2021].
- Sousa, F. C., Monteiro, I. P., Walton, A. P., & Pissarra, J. (2014). Adapting creative problem solving to an organizational context: A study of its effectiveness with a student population. *Creativity and Innovation Management*, 23(2): 111-120. <https://doi.org/10.1111/caim.12070>.
- Souza. (2009). *Gestão das Universidades Brasileiras: uma abordagem fundamentada na Gestão do Conhecimento* (Tese de Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/93410> [Acesso em 14 setembro 2018].
- Sparrow, P., & Hiltrop, M. (1994). *European Human Resource Management in Transition*. New York, NY: Prentice Hall.
- Stake, R. E. (2000). Case Studies. In Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 435-453). Sage. Thousand Oaks, CA.
- Stake, R. E. (2007). *Investigación con estudio de casos*. Morata. Madrid



- Stauss, B., & Hoffman, F. (2000). Using business television. In Varey, R.J., Lewis, B.R. (Eds.), *Internal Marketing: Directions for Management*, Routledge, London:139-59.
- Sterling, S. (2008). *Sustainable education: Re-visioning learning and change*. Edição 6 de Schumacher Briefings. Green Book for the Schumacher Society, 94 p. Universidade de Michigan. ISBN 1870098994, 9781870098991.
- Struyven, K., Dochy, F., Janssens, S., & Gielen, S. (2006). On the dynamics of students' approaches to learning: The effects of the teaching/learning environment. *Learning and Instruction*, 16(4): 279-294. <https://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2006.07.001>.
- Sušanj, Z., Jakopec, A., & Đorić, A. (2020). Academics' effectiveness and professional development in Croatia: Challenges for human resource management in higher education institutions. *European Journal of Education*, 1-13. <https://doi.org/10.1111/ejed.12422>.
- Syakur, A., Susilo, T. A. B., Wike, & Ahmadi, R. (2020). Sustainability of Communication, Organizational Culture, Cooperation, Trust and Leadership Style for Lecturer Commitments in Higher Education. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 3 (2):1325-1335. e-ISSN: 2615-3076(Online). p-ISSN: 2615-1715(Print). Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/47fd/27e696763bcbb894c6e970cabeda2360e764.pdf> [Acesso em 30 novembro 2020].
- Szelągowska-Rudzka, K. (2018). Human Resources Management in Higher Education Institutions in Poland. *Management*, 22(1): 208–225. DOI: <https://doi.org/10.2478/manment-2018-0015>.
- Taberner, A. M. (2018). The marketisation of the English higher education sector and its impact on academic staff and the nature of their work. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(1): 129-152. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2017-1198>.
- Tachizawa, T. & Andrade, R. O. B. (2006). *Gestão de instituições de ensino*. 4 ed. revista e ampliada. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Tavares, M. (2009). *Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática*. 2º Ed., verificada e Ampliada. Atlas, São Paulo.
- Tavares, M. S. (2010). *Motivação e desempenho dos funcionários da administração pública cabo-verdiana actual* (Dissertação de Mestrado em Gestão). Universidade Aberta. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.2/1477> [Acesso em 19 novembro 2019].
- Taylor, S. & Bogdan, R. (1986). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós Studio.

- Teir, R. A. S. A., & Zhang, R. Q. (2016). The current Practices of Human Resource Management in Higher Education institutions in Palestine. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 4(1): 65-83. <https://doi.org/10.15640/jhrmls.v4n1a3>.
- Tellis, W. M. (1997). Application of a case study methodology. *The qualitative report*, 3(3): 1-19. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/1997.2015>.
- Thirumalaisamy, K., Selvakumar, V., & Mohanraj, C. (2014). Team work—an it's voice: A field study. *EXCEL International Journal of Multidisciplinary Management Studies*, 4(3): 100-102. ISSN 2249-8834. Disponível em: [http://zenithresearch.org.in/images/stories/pdf/2014/MARCH/EIJMMS/10\\_EIJMMS\\_VOL4\\_ISSUE3\\_MARCH2014.pdf](http://zenithresearch.org.in/images/stories/pdf/2014/MARCH/EIJMMS/10_EIJMMS_VOL4_ISSUE3_MARCH2014.pdf) [Acesso em 19 novembro 2019].
- Torquato, G. (2015). *Comunicação nas organizações: Empresas privadas, instituições e setor público [conceitos, estratégias, planejamento e técnicas.] eBook Kindle*, 267 p. Editora Summus Editorial. 1ª edição.
- Torres, L. L., & Palhares, J. A. (2008). Cultura, formação e aprendizagens em contextos organizacionais. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, (83), 99-120. <https://doi.org/10.4000/rccs.4579>.
- Turner, D. W. (2010). Qualitative Interview Design: A Practical Guide for Novice Investigators. *The Qualitative Report*, 15(3): 754-760. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2010.1178>
- Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard business review*, 76, 124-135. Disponível em: <https://hbr.org/1998/01/a-new-mandate-for-human-resources> [Acesso em 19 novembro 2019].
- Varona, F. (1996). Relationship between communication satisfaction and organizational commitment in three Guatemalan organizations. *Journal of Business Communication*, 33(2): 111–129. <https://doi.org/10.1177/002194369603300203> .
- Veer Ramjeawon, P., & Rowley, J. (2017). Knowledge management in higher education institutions: enablers and barriers in Mauritius. *The Learning Organization*, 24(5):366-377. <https://doi.org/10.1108/TLO-03-2017-0030>.
- Vercic, A. T., Vercic, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal Communication: definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38 (2): 223-230. DOI:[10.1016/j.pubrev.2011.12.019](https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.019).

- Vidal-Salazar, M. D., Hurtado-Torres, N. E., & Matías-Reche, F. (2012). Training as a generator of employee capabilities. *The international journal of human resource management*, 23(13): 2680-2697. DOI:[10.1080/09585192.2011.610971](https://doi.org/10.1080/09585192.2011.610971).
- Wagner, M. (2015). A European perspective on country moderation effects: environmental management systems and sustainability-related human resource benefits. *Journal of World Business*, 50 (2): 379-388. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2014.08.005>.
- Walton, R. E. (1985). Toward a Strategy of Eliciting Employee Commitment Based on Policies of Mutuality. In *Human Resource Management: Trends and Challenges*, edited by R. E. Walton and P. R. Lawrence, 35–65. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Wanjiku, W. G. (2016). Factors Affecting Non-Teaching Staff Development in Kenyan Universities. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(5):104-130. DOI: [10.6007/IJARBS/v6-i5/2120](https://doi.org/10.6007/IJARBS/v6-i5/2120).
- Wath, M. (2021). Mission Statements of Indian Business Schools: A Content Analysis. *Anvesak Journal*, 51(1)V:225-230- ISSN : 0378 – 4568UGC. [https://www.researchgate.net/profile/Makarand-Wath/publication/353492879\\_MISSION\\_STATEMENTS\\_OF\\_INDIAN\\_BUSINESS\\_SCHOOLS\\_A\\_CONTENT\\_ANALYSIS/links/610033f72bf3553b2916ec3b/MISSION-STATEMENTS-OF-INDIAN-BUSINESS-SCHOOLS-A-CONTENT-ANALYSIS.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Makarand-Wath/publication/353492879_MISSION_STATEMENTS_OF_INDIAN_BUSINESS_SCHOOLS_A_CONTENT_ANALYSIS/links/610033f72bf3553b2916ec3b/MISSION-STATEMENTS-OF-INDIAN-BUSINESS-SCHOOLS-A-CONTENT-ANALYSIS.pdf) [Acesso em 10 agosto 202].
- Weigel, T., Mulder, M., & Collins, K. (2007). The concept of competence in the development of vocational education and training in selected EU member states. *Journal of Vocational Education and Training*, 59(1): 53–66. <https://doi.org/10.1080/13636820601145549>.
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: an International Journal*, 12 (2):177-198. DOI: [10.1108/13563280710744847](https://doi.org/10.1108/13563280710744847).
- Whitchurch, C. (2006). Who Do They Think They Are? The Changing Identities of Professional Administrators and Managers in UK Higher Education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 28 (2): 159–171. <https://doi.org/10.1080/13600800600751002>.
- 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. DOI:[10.1080/10627260903170985](https://doi.org/10.1080/10627260903170985).
- Wright, P., & McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2): 295-320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>.

- Xiao, Q., & Fang Lee Cooke, F. L. (2020). Towards a hybrid model? A systematic review of human resource management research on Chinese state-owned enterprises (1993–2017). *The International Journal of Human Resource Management*, 31(1): 47-89. DOI: [10.1080/09585192.2019.1682030](https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1682030).
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de Caso. planejamento e métodos* (3a Ed) Porto Alegre: Bookman.
- Zaumane, I. (2021). Strategic Internal Communication: Analysis of the Practice of Regional Higher Educational Institutions of Latvia. SOCIETY. INTEGRATION. EDUCATION Proceedings of the International Scientific Conference. Volume VI, May 28th-29th: 551-563 Rēzeknes Tehnoloģiju akadēmija. <https://doi.org/10.17770/sie2021vol6.6415>.
- Zerfass, A., Vercic, D., Verhoeven, P., Moreno, A., & Tench, R. (2013). A changing landscape -managing crises, digital communication and CEO positioning in Europe. Results of a survey in 43 countries. European communication monitor 2013, EACD/EUPRERA, 2013, Bruxelas. Disponível em: <http://www.operate.dk/sites/operate.dk/files/billeder/zoom/ecm2013-results-chartversion.pdf> [Acesso em 14 Maio2018].
- Zerfass, A., Schwalbach, J., Bentele, G., & Sherzada, M. (2014). Corporate Communications from the Top and from the Center: Comparing Experiences and Expectations of CEOs and Communicators. *International Journal of Strategic Communication*, 8 (2): 61-78. <http://dx.doi.org/10.1080/1553118X.2013.879146>.



## **A**NEXOS

### **A1** – GUIÃO DA ENTREVISTA

Exmo. Sr.º Magnífico Reitor Universidade Nacional Timor Lorosa'e (UNTL)  
Professor Doutor Francisco Miguel Martins

**Assunto:** Pedido de autorização para efetuar investigação científico, no âmbito de uma Tese de Doutoramento.

Eu, Ananias Barreto, Doutorando em Universidade de Évora, Nº de Aluno D34686, encontro-me de momento a realizar de pesquisa de Doutoramento em Gestão (Gestão de Recursos Humanos) em Formação e Comunicação Interna na Universidade Nacional Timor Lorosa'e (UNTL): Estudo de caso do Pessoal Não Docente, sob a orientação da Professora Doutora Maria Raquel Lucas e Professora Doutora Maria Fátima Jorge de Universidade de Évora.

O estudo incide sobre formação e comunicação interna do Pessoal Não Docente. Tem como principais objetivos: analisar os processos de formação e comunicação interna do Pessoal Não Docente na Universidade Nacional Timor Lorosa'e (UNTL) e propor um modelo de investigação que melhore o funcionamento e o trabalho em equipa. Por conseguinte, o estudo inclui a recolha de informação junto do Pessoal Não Docente e da Direção da Administração Geral Universidade Nacional Timor Lorosa'e (UNTL).

Deste modo, solicito permissão para contatar os atores envolvidos já referenciados, convidando-os a participar em entrevistas e/ou inquéritos que procuram respostas para os objetivos enunciados.

A recolha de dados será efetuada mediante a apresentação prévia dos mesmos instrumentos à Gestores da UNTL, Servidores Assessoria da Comunicação UNTL, Direção da Administração Geral UNTL e o estudo será realizado mediante a aceitação do participante. Os resultados da investigação serão facultados à Direção da Administração Geral UNTL.

Atenciosamente, solicito deferimento.

Doutorando

Ananias Barreto

*Universidade de Évora, Portugal; Telemóvel Nº **+351967114178**;**+67075027618** Correio eletrónico: **ananiabarreto@yahoo.com***

A orientadora da Tese de Doutoramento:

Professora Doutora Maria Raquel Lucas

Professora Doutora Maria Fátima Jorge.

Exmo. Sr.º Magnífico Reitor Universidade Nacional Timor Lorosa'e (UNTL)  
Professor Doutor Francisco Miguel Martins

**Assunto:** Pedido de autorização para **efetuar uma entrevista** no Conselho Geral UNTL, Gestores UNTL (Administradores da UNTL), Servidores Assessoria Comunicação UNTL e, Direção da Administração Geral Universidade Nacional Timor Lorosa'e (UNTL), no âmbito de uma Tese de Doutoramento.

Eu, Ananias Barreto, Doutorando em Universidade de Évora, Nº de Aluno D34686, encontro-me de momento a realizar de pesquisa de Doutoramento em Gestão (Gestão de Recursos Humanos) em Formação e Comunicação Interna na Universidade Nacional Timor Lorosa'e (UNTL): Estudo de caso do Pessoal Não Docente, sob a orientação da Professora Doutora Maria Raquel Lucas e Professora Doutora Maria Fátima Jorge de Universidade de Évora.

O estudo incide sobre formação e comunicação interna do Pessoal Não Docente. Tem como principais objetivos: analisar os processos de formação e comunicação interna do Pessoal Não Docente na Universidade Nacional Timor Lorosa'e (UNTL) e propor um modelo de investigação que melhore o funcionamento e o trabalho em equipa. Por conseguinte, o estudo inclui a recolha de informação junto da Administração Geral Universidade Nacional Timor Lorosa'e (UNTL), do pessoal não docente, mediante a realização de uma entrevista.

Deste modo, solicito permissão para efetuar a entrevista, se possível, gravada em áudio, que procura respostas para os objetivos enunciados.

A Tese de Doutoramento inclui ainda a recolha de informação junto do pessoal não docente que exerce as suas funções nos Agrupamentos da Administração Geral UNTL, mediante a realização de inquéritos, nomeadamente às pessoal não docente, que são funcionárias permanente da Universidade Nacional Timor Lorosa'e (UNTL).

Junto anexo o guião da entrevista a realizar junto da Administração Geral UNT, pessoal não docentes e à Chefe dos Serviços.

Atenciosamente, solicito deferimento.

Doutorando

Ananias Barreto

*Universidade de Évora, Portugal; Telemóvel Nº **+351967114178**;**+67075027618**; Correio eletrónico: **ananiasbarreto@yahoo.com***

A orientadora da Tese de Doutoramento:  
Professora Doutora Maria Raquel Lucas  
Professora Doutora Maria Fátima Jorge.

## Guião de Entrevista (Gestores da UNTL)

### Parte I- Estratégia, Planos e Ações de Formação

1. Estratégia global de formação
2. Diagnóstico das necessidades de formação
3. Plano e Execução do mesmo
4. Tipos e modalidades de formação (questão 9 a) workshops, b) Nacional, internacional c) Áreas de Formação d) Formação Certificada
5. Adequação da formação às funções desempenhadas
6. Financiamento da formação
7. Avaliação da eficácia da formação (questões 14 e 15). Deve detalhar o impacto da formação no “saber fazer”, “saber estar”, “saber ser”

### Parte II- Comunicação Interna e Formação para o Desenvolvimento de Competências para o Trabalho em Equipa

- 1- Avaliação geral sobre a comunicação interna
  - 2- Canais e meios de comunicação
    - a) Comunicação com os membros da equipa
      - . informal
      - . formal
      - . departamental
      - . relações interpessoais
    - b) com os seus superiores
      - . informal
      - . formal
      - . departamental
      - . relações interpessoais
    - c) com os outros gestores (departamento/serviços)
      - . informal
      - . formal
      - . departamental
      - . relações interpessoais
  - 3- Que importância atribui à qualidade do sistema de comunicação interna para o desempenho das suas atividades?
  - 4- E que importância tem para si a comunicação informal e as boas relações interpessoais?
  - 5- O que pensa sobre a possibilidade de alguns colaboradores se envolverem a ministrar ações de formação sobre comunicação interna, servindo como facilitadores perante os outros colegas?
  - 6- “A comunicação eficaz conduz a um maior nível de participação e envolvimento com as atividades da instituição”. Concorda com esta perspetiva? Se sim, diga qual a relação da comunicação com as seguintes dimensões:
    - a) Motivação e satisfação dos colaboradores
    - b) Conhecimento sobre informação relevante da UNTL (ex: objetivos, missão e estratégia da instituição, sucessos e insucessos)
    - c) Participação e envolvimento nas atividades
-



- d) Promoção do trabalho em equipa
- 7- Em termos de análise crítica ao sistema de comunicação interna apresente:
- Principais pontos fortes-----
- Principais pontos fracos-----
- O que sugere para a melhoria dos pontos fracos? -----

Muito Obrigado pela sua colaboração!

## A2 – GRUPOS DE RESPOSTAS POR QUESTÃO

### Grupo de Entrevista da UNTL (Gestores da UNTL)

Grupo	Grupo de entrevistados	Áreas funcional incluídas	Nº de entrevistados (por grupo)
1	Reitoria	Reitor, Pró-reitor dos assuntos administração, planos e finanças, Pró-reitor dos assuntos académica, Pró-reitor dos assuntos estudantil, pró-reitor dos assuntos da cooperação, Pró-reitor dos assuntos de planeamento o desenvolvimento institucional, Pró-reitor dos assuntos aconselhamento, Administrador geral	8
2	Faculdades	Faculdade de Agricultura, Faculdade de Direito, Faculdade de Economia e gestão, Faculdade de educação, arte e humanidades, faculdade de ciências sociais, Faculdade de Medicina e ciências da saúde, Faculdade de Engenharia ciências e tecnologia, Faculdade de Filosofia, faculdade de ciências Exatas	9
3	Centro de Linguística e Centro de Investigação.	Centro nacional de Linguística (INL), Centro Nacional de investigação e científica (CNIC)	2

Atores	Cargo/grupo de entrevistados	Entrev
Atores Reitoria	Reitor da UNTL	Ent1
Atores Reitoria	Pró-Reitor dos Assuntos Administração, Plano e Finanças	Ent2
Atores Reitoria	Pró-Reitor dos Assuntos Académica	Ent3
Atores Reitoria	Pró-Reitor Assunto Estudantil	Ent4
Atores Reitoria	Pró-Reitor Assuntos da Cooperação	Ent5
Atores Reitoria	Pró-Reitor Assuntos de Planeamento o Desenvolvimento Institucional	Ent6
Atores Reitoria	Pró-Reitor Assuntos Aconselhamento	Ent7
Atores Reitoria	Administrador Geral	Ent8
Atores Faculdade	Faculdade de Agricultura	Ent9
Atores Faculdade	Faculdade de Direito	Ent10
Atores Faculdade	Faculdade de Economia e Gestão	Ent11
Atores Faculdade	Faculdade de Educação, Artes e Humanidades	Ent12
Atores Faculdade	Faculdade de Ciências Sociais	Ent13
Atores Faculdade	Faculdade de Medicina e Ciências da Saúde	Ent14
Atores Faculdade	Faculdade de Engenharia Ciências e Tecnologia	Ent15
Atores Faculdade	Faculdade de Filosofia	Ent16
Atores Faculdade	Faculdade de Ciências Exatas	Ent17
Centro de linguística	Instituto Nacional da Linguística (INL)	Ent18
Centro de investigação	Centro Nacional de Investigação e Científica (CNIC)	Ent19

## *I. Dimensão Estratégica, Planos e Ações de Formação*

### **1. Qual é estratégia global de formação?**

E1. “Nós temos quatrocentos e tal, técnico de administrativo pessoal não docente. A estratégia global, primeiro é mapeamento do pessoal, mapeamento do pessoal com nivelamento da educação formal e, depois mapeamento pessoal de trabalho de unidade onde estão colocados. A partir daí poderemos avaliar, fazer uma diagnóstica ou será a possibilidade de elevar a sua qualidade pessoal não docente para elevar a qualidade de implementação de gestão nas suas unidades onde eles trabalham. isto é, um princípio global estamos a tratar, primeiramente mapeamento pessoal não docente. Segundo a qualificação da formal deles a nível da educação formal e, a sim identificamos também mapeamento pessoal, segundo a suas pessoalidades colocam nas unidades, referidas dentro na nossa universidade. Depois disso, temos que o Reitor tem um diagnóstico para a elevar a sua qualidade pessoal para a qualidade administração de gestão nas suas respetivas unidades dentro da nossa UNTL. Isto é uma estratégia que estamos a fazer para elevar a qualidade de administração de gestão da nossa instituição.”

E2: “A estratégia geral de formação é uma estratégia criada por uma instituição, onde a estratégia deve ser dada ou preparada para todos os funcionários existentes, a fim de melhorar a qualidade do trabalho e o desempenho para que os funcionários ofereçam bons resultados para uma instituição.”

E3: “A UNTL é instituição pública de estado e, como uma instituição pública de estado tende baseado no plano de instituição. Portanto, relativamente com estratégia global de formação do pessoal não docente é precisa cabe relativamente de cada unidade da instituição UNTL, principalmente unidade das relações com funcionamento de formações e funcionamento para funcionários administrativos de cada unidade. Cabe a unidade da instituição, porque a UNTL tem o seu plano e, plano ação anual e ter plano para continuar a capacitar os seus funcionários de cada unidade para melhorar o trabalho. Portanto, estratégia de formação é através muitas coisas podem ser formação contínua e pode ser com faces ou formação através plano curto prazo, medio praza e longo prazo e, depende de necessidade de cada unidade.”

E4. “A estratégia global da formação/aprendizagem é aprimorar, elevar e manter a qualidade dos beneficiareis.”

E5. “A estratégia global de formação é uma formação continuada e progressiva e o melhor investimento, estratégia de uma instituição para a objetiva qualidade de trabalho e qualidade da instituição. Uma formação que responde necessidade institucional para promover e dinamizar o desenvolvimento da cada existem recursos humanos com objetiva estratégia à melhor prestação e realizar qualidade de um trabalho ou serviço, particularmente na área de cooperação.”

E6. “O programa da formação geral é: a formação global é uma formação em que os funcionários adquirirem habilidades que podem ser usados em qual todos os tipos de trabalho tais como habilidades básicas, que normalmente e um requisito de qualificação de realização da formação geral, por exemplo: como aprender a melhorar a capacidade de escreve e ler; a formação específico é uma formação onde os funcionários recebem informações e habilidades pré-fabricados especialmente no

campo de trabalho, por exemplo: na forma de lições especificadas sobre como funciona o sistema de orçamento da empresa.”

E7. “Capacitar ou formar os funcionários públicos para melhorar a qualidade do seu desempenho no cumprimento as suas tarefas ao enfrentar novos desafios globais.”

E8. “É claro que a formação é realizada para melhorar o desempenho do colaborador no cumprimento de suas funções e responsabilidades.”

E9. “A formação é um processo de aprendizagem que envolve a aquisição de habilidades, conceitos, regras ou atitudes para melhorar o desempenho da força de trabalho e também uma estratégia de formação que determina quais as competências que uma organização precisa no futuro e os meios para la alcança.”

E10. “A formação do pessoal não docente baseado à necessidade de recursos humanos necessitados na faculdade em particular para serviço de administração e finanças e também para atendimentos dos estudantes.”

E11. “A formação do ser humanos deve considerar dois pontos principais: i) a tendência e a vocação do homem para guiar e adaptar a formação de acordo com as capacidades e potencialidades materiais dos homens como ser humano. ii) a capacidade e disponibilidades dos responsáveis pela formação. Por outro lado, deve ser em contra a continuidade disponibilidade da formação. A formação do ser humano é sempre com base numa necessidade essa que deve ser interesse individual e do coletivo ou da sociedade.”

E12. “Estratégia global de formação para melhorar a qualidade de trabalho do pessoal não docente e ensino aprendizagem, melhorar a qualidade de pesquisa e publicação e também melhorar a qualidade de serviço a comunidade.”

E13. “Em geral, estratégia de formação para funcionários e uma formação habilidades baseadas nos deveres e responsabilidades sobre carregados por ao ser funcionários, para melhorar os seus conhecimentos para melhorar o desempenho do trabalho.”

E14. “A estratégia global da formação que se planeia realizar, seria uma formação que abrange todos os níveis de funcionários que existem na lei da comissão da função pública isto é: técnico profissional e técnico superior em todos os seus respetivos graus de modo a proporcionar capacidade e habilidades técnicas profissional no âmbito de melhorar progressivamente os desempenhos.”

E15. “A estratégia global de ensino / formação na UNTL baseia-se na visão da UNTL de ser o centro de excelência no ensino superior “Centro de excelência no ensino superior” em Timor-Leste. Para materializar esta visão, a UNTL coloca um investimento importante no desenvolvimento de recursos humanos através da definição da qualificação mínima de palestrantes na UNTL com um mínimo de mestrado. Além disso, a UNTL envia os seus professores e pessoal não docente qualidade de trabalho em administrativo para prosseguir mais estudos em mestrado e doutorado no exterior com expectativa, uma vez que terminem os seus estudos e retornam a Timor-Leste, contribuiriam para melhorar a qualidade dos ensinamentos na UNTL. A UNTL também se esforça para expandir a infraestrutura de instalações de ensino, salas de aula, bibliotecas e laboratórios, e também instalações on-line.”

E16. “A estratégia global de formação é uma estratégia de acordo com as conclusões do relatório, neste caso as estratégias devem contemplar os aspetos de formação do pessoal não docente para o apoio de ensino e eleva qualidade de trabalho.”

E17. “A estratégia global da formação na UNTL e sempre em prol da qualidade dos recursos humanos para o funcionamento da máquina do estado do serviço do desenvolvimento nacional.”

E18. “Quaisquer formações a realizar na/pela UNTL sempre devem visar o desenvolvimento de carácter, competências e aptidão que são requisitos fundamentais para alcance da sua visão enquanto instituição de ensino superior que e ser excelente em todos os serviços prestados (ii, ensino — aprendizagem, investigação e serviço à comunidade). O perfil e o contributo do pessoal não docente são importantes neste âmbito, pela que eles devem ser alvo permanente dos planos de formação continua que visa dar a umas bases necessários ao exercício das funções e a outros novos conhecimentos para melhoria do desempenho pessoal e profissional. Mas para melhor definir modalidades e ações exequíveis de formação, deve-se trazer um diagnóstico das bases necessárias para cada função assumida pelo pessoal não docente na instituição”. Num contexto de iniciação, com a necessária e subsequente construção organizativa das instituições, inscrito num maior contexto de construção do Estado, a formação é um pêndulo propositadamente acentuado de forma transversal no desenvolvimento do país. Assim, a formação contínua — ato dirigido ao pessoal já integrado no sistema —, torna-se, desde logo, imprescindível; e os critérios propostos para tal, por vezes, variados, concorrentes e competitivos entre si, surtem uma correspondente concorrência febril de planificações (com os riscos de descoordenação, desorientação a vários níveis). Isto dita em que medida se possa mesmo falar-se de adotar uma ‘estratégia global de formação’. Na melhor das hipóteses, podemos referir que tal estratégia tenha sido de alvejar os recursos humanos já absorvidos pelo quadro administrativo definitivo e sujeitá-los a um gradual e sistemático incremento das suas habilidades e capacidades, por forma a expetavelmente, melhorar a qualidade do seu desempenho no apoio ao funcionamento das unidades a que estão afetos.”

E19. “A formação de trabalho é toda a atividade para dar, ganhar, melhorar e desenvolver competências de trabalho, produtividade, disciplinas, atitude e ética de trabalho em certas habilidade e níveis de habilidade de acordo com o nível e qualificação de posição e ocupação.”

## **2. Qual é o diagnóstico que faz em relação às necessidades de formação?**

E1. “A UNTL é sempre evolui, evolui e a tecnologia a sempre evolui e, o pessoal também o conhecimento o saber fazer, saber estar, saber ser tangué evolui com evolução do tempo. Então sete uma estratégia como sé poderá elevar continuamente sem secar informação e, sem secar evolução do tempo, evolução da tecnologia, evolução a dinâmica de desenvolvimento nacional e do processo desenvolvimento institucional.”

E2. “A análise de necessidades de formação de pessoal não docente é análise realizada para descobrir a formação realmente necessária pelos funcionários por causa do progresso da empresa. Sem isso, a formação fornecida pode ser ineficaz e pior para desperdiçar. Durante este tempo, existe uma compreensão de que uma formação é dita ser bem-sucedido quando os participantes são capazes de

entender o conteúdo da formação e ter mais habilidades do que a formação. Não é errado. No entanto, para a empresa, o modo de exibição é diferente. Para a empresa, é dito que uma formação de trabalho seja bem-sucedido se a formação fornecer mais conhecimento e habilidades aos funcionários que possam ser implementados no ambiente de trabalho, de modo a aumentar a produtividade da empresa. Se a capacidade não puder ser implementada, então é dito em vão para a empresa.”

E3. “Diagnóstico da formação conforme as necessidades de cada unidade. Portanto, se uma unidade tem funcionários administrativos precisa de melhorar de capacidade, habilidade em termos de trabalho funcionamento de cada unidade isto quer dizer cada de responsabilidade unidade através de tudo chefe de departamento e em termos de instituição relativamente com identificar, qual é necessidade para fazer formação e capacitação.”

E4. “O Diagnóstico de necessidades para a aprendizagem baseia-se principalmente no dever e responsabilidade dos participantes que, direta ou indiretamente, poderiam aumentar o resultado de desempenhos pessoais.”

E5. “Identificação de necessidades presentes que impedem desempenho de um serviço de administração geral, identificação de necessidades a prazo de preparação, depois de identificação e seleção precisa de uma interpretação das necessidades, possibilidade de investir nesta formação.”

E6. “Marca de referência para determinar o sucesso do programa de formação e materiais no esforço para determinar os próximos passos, como determinar conteúdo apropriado do programa e os métodos de formação.”

E7. “E avaliação do processo e resultado de um quadro de pesquisa de desempenho organizacional para registrar progresso e desafios num departamento determinado.”

E8. “Na análise das necessidades empreendidas em numa agência ou organização também tem um propósito em encontrar informações sobre o conhecimento e o melhor desempenho oferecido pelos participantes.”

E9. “Procurar saber, áreas prioridades tais como administração em geral, finanças, técnicos de IT, técnicos de biblioteca e técnico de laboratoriais.”

E10. “O diagnóstico deve ser feito à volta dos seguintes aspetos: i) a capacidade físico-intelectual da pessoa e na tendência de querer e habilidade de realizar e transformar. ii) uma existência de recursos organização e humano para realizar da formação. iii) a necessidade e perspectivas do presente e futuro da utilidade da formação para interesses pessoais e para a coletividade.”

E11. “O diagnóstico de necessidade de formação consiste na identificação de lacunas de trabalho do pessoal não docente e ensino, aprendizagem pesquisa, publicação e serviço a comunidade. Essas lacunas correspondentes de acordo com os conhecimentos, rendimento e desempenho, tendo em vista a elaboração de um plano de formação.”

E12. “Necessidades diagnósticas de formação é uma formação que realmente necessário pela instituição ou alguma instituição para melhorar a qualidade do trabalho, de modo que impacto da formação.”

E13. “Existe a necessidade diagnostica sobre os pontos fracos no seio do funcionalismo público, tais como a falta de capacidades de liderança, de gestão e de capacidades e habilidade técnicas para

exercer serem adequadamente as funções em cada categoria e grau profissional, com vista a prestar serviços ao público.”

E14. “O diagnóstico para as necessidades de formação do pessoal não docente através da avaliação de rotina no nível de universidade (conselho de gestão) e nível de administração geral da UNTL, ao nível de qualificação habilidade, talento, comportamento do pessoal não docente para melhoramento de trabalho em Universidade Nacional Timor Lorosa’e (UNTL) e também faculdades e universidades tanto em materiais físicos como não físicos. A avaliação de rotina é feita em programas de estudo pela universidade, ministério da educação, ANAAA e avaliadores externos.”

E15. “O diagnóstico de necessidade de formação consiste na deteção de carências a nível individual ou coletivo referentes a conhecimento capacidades e comportamentos, tendo em vista a elaboração de um plano de formação.”

E16. “A diagnose das necessidades da formação é identificada pelas respetivas unidades orgânicas delineadas no plano de ação anual segundo o plano do orçamento previsto para cada unidade orgânica.”

E17. “A grande maioria do nosso pessoal não docente ainda traz uma base frágil para a prestação de serviços de excelência à comunidade académica. Isto deve-se não só à falta de boas atitudes/ incentivos, mas também à deficiência de conhecimentos técnicos e boas experiências que são ingredientes cruciais para o exercício efetivo das funções atribuídas. Estas fragilidades são visíveis sobretudo em pessoas de baixa qualificação académicas atuantes em serviços de atendimento público, qualidade, comunicação, informática, línguas oficiais, segurança e higiene no trabalho, relacionamento interpessoal.”

E18. “É significativo o desnível entre a aptidão de um largo número dos funcionários e o perfil profissional demandado pelos cargos e funções a que estão afetos. Há, por outro lado, alguma exceção, com destaque para aqueles com acumulados anos de dedicada experiência e de investimento pessoal – em virtude da sua avidez de sempre aprender por meio das pequenas tarefas que levam a cabo no dia a dia. No entanto, na generalidade da situação ainda aquém das expectativas objetivas, até mesmo estes casos muito felizes estão constantemente ameaçados pelo risco de mediocridade que os rodeia. O Instituto Nacional de Linguística (UNTL), por exemplo, carece, em última análise, de autonomia na escolha dos seus funcionários administrativos. Provavelmente nenhuma outra unidade dentro da UNTL terá esse privilégio. Isto resulta na pouca probabilidade de adequação do perfil profissional do funcionário, a natureza e demanda das funções a exercer no âmbito das unidades. A diagnóstica é, pois, sempre uma surpresa de desajuste entre as habilidades colhidas pelo processo do recrutamento face às demandas funcionais. O INL requer habilidades com estreita afinidade ao domínio da linguística, planificação educativa (didático-pedagógica) e financeira, pesquisa académico-científica nas áreas de ensino, educação, língua, currículo, formação de professores.”

E19: “Antes de terminar de formação, é importante saber que a formação é uma das soluções para melhorar o desempenho e a produtividade da empresa, os participantes que participam da formação são realmente as pessoas certas, a formação e o método escolhido de acordo com tema ou materiais de treinamento e são suportados por financiamento”.

### **3. Qual é plano e execução do mesmo relativamente às necessidades de formação diagnosticadas?**

E1. “O plano de execução, primeira etapa, nos enviamos a necessidade urgente, por exemplo: a necessidade urgente de que nos poderemos e identificar primeiro: qual é a unidade que precisamos priorizar para elevar a sua qualidade, por exemplo, as pessoas na administração finança com a responsabilidade segundo rigor, segundo os procedimentos formais, legal do orçamento público do estado. Como UNTL é instituição pública do estado e, implementação a orçamento geral do estado, temos que treinar nos técnicos administrativos como que sé poderá e implementar o orçamento do estado a nossa universidade. Segundo: procedimentos, normas gerais, norma específica na implementação orçamento do estado mesmo no UNTL.”

E2. “Plano e implementação de formação: O design de formação é a essência da formação, porque nesta fase, como podemos ter certeza de que a formação será realizada. Implementação de formação: A próxima etapa para estabelecer uma atividade de formação efetiva é a implementação do programa de formação. A implementação bem-sucedida de programas de formação e desenvolvimento de recursos humanos depende da seleção de programas para obter as pessoas certas nas condições corretas. A análise das necessidades de formação pode ajudar a identificar as pessoas certas e o programa certo, enquanto algumas considerações (desenvolvimento de formação) e programas de consideração podem ajudar a criar a condição certa.”

E3. “O plano como dito quer dizer conforme o plano de ação de cada unidade tende prevenir a formação vai acontecer e quando, a onde, isto depende ao plano de cada unidade precisa de dar planear, precisa o orçamento, precisa de planear de tempo conforme de necessidade de cada unidade.”

E4. “A formação a ser planeada deve ser em tempo suficiente e persiamente para que os participantes possam acompanhar-lho bem, e a implementação deve ser realizar de acordo como o plano existente.”

E5. “Recolha informação; seleção de importância; tratamento e interpretação; diversos níveis de análise; diversa análise de organizacional; diversos analise funcional e condicional; diversos analise pessoal.”

E6. “Plano e execução depende: que capacidade de ser alcançado; qual materiais que precisa ser preparado; quando é o melhor momento para formação ter lugar; onde é que o lugar mais provável para a formação ter realização; quanto custo para implementar a formação; que é o mais apropriado para ser nomeado como instrutor; como a formação deve ser realizado.”

E7. “Plano e execução depende capacidade organizacional para executar ou transformar fundamentalmente os objetivos em atividades diárias para que o plano seja bem realizado.”

E8. “Projetar o plano de implementação mais eficaz leva tempo, inteligência e compreensão de propósito e capacidade para todos. O como todos os ensinamentos, é motivar os pessoais não docentes para entender o que está sendo ensinado e a dominá-lo o melhor possível. Por exemplo; se você ensinar um pequeno trabalho de pessoal não docente você pode atingir metas mais básicas, como melhorar as suas habilidades de leitura ou escrita. Os objetivos podem ser baseados em habilidade ou conceito para definir metas educacionais.”



E9. “Execução baseada aos recursos financeiros alocado anualmente.”

E10. “A execução de uma formação do homem deve ter encontro dos dois componentes e ter em conta, não menos importante, o uso e aproveitamento da formação depois de ser feita. Não executar a formação para deixar e abandonar pessoas formador ser nenhuma perspetivo da sua utilidade.”

E11. “O plano de formação integra-se no Plano Ação Anual (PAA) e relativamente com a execução será no primeiro trimestral, ou seja, semestral depende o calendário definido.”

E12. “A formação a ser planeado deve ser em tempo suficiente e fisicamente para que os participantes posam acompanha-o bem e a implementação deve ser realizada de acordo com o plano existente.”

E13. “O plano de execução do mesmo seria: realizar uma forma de forma estratificada, o que significa que deverá haver formação apropriada e destinada a cada categoria e grau de funcionários público, designadamente: formação para os da categoria: técnico profissional de todos os graus, bem como uma formação para a categoria de técnico superior em todos os graus.”

E14. “A implementação / execução dos planos da UNTL é dirigida pelo Conselho Geral da UNTL, pelo Reitor, Conselho de Gestão Universitário (Conselho de Gestão), Conselho Disciplinar. No nível da faculdade, a implementação é supervisionada pelo decano, conselhos de diretivas (conselho diretivo) e conselho científico e pedagógico (conselho científico e pedagógico) e todos os estudantes senados.”

E15. “Pode mudar conforme o âmbito em que esta sendo afetado. Pode mudar se for executado em diferentes de dados com custos (volume de dados e parâmetros de servidor ou secção etc.”

E16. “Se proposta for aprovado, pela instituição daí a execução será feita segundo ao plano proposto para elevar a qualidade dos recursos humanos no interno de cada direção.”

E17. “A universidade sempre que possível, na tentativa de corrigir a deficiências de competências e atitudes, vai proporcionando em cada ano académica modalidades de formação ar seu pessoal não docente realizado tanto dentro como fora da universidade. Várias formações já realizadas nos anos transatos focaram áreas de informática, administração e finanças, assuntos académicos e línguas, por vezes, para o efeito do desenvolvimento de carácter/atitude, realizam-se seminários e conferencias com temas coerentes.”

E18. “A UNTL tem uma Administração Geral, verticalmente abaixo do Reitor, em termos administrativos, que detém o monopólio de planos de formação para o universo do pessoal administrativo da instituição. Assim sendo, a linha divisória entre pessoal administrativo, por um lado, e pessoal docente e pesquisador, por outro, delimita qualquer pretensão de iniciativa formativa dentro da própria unidade que se queira proposta pelos docentes/ pesquisadores aí afetos (como no caso do INL, alvejando seus colaboradores ou apoiantes orgânicos administrativos. Se bem que, por vezes, se fazem circular uns formulários onde se inquire também o tipo de formação que se julgue necessária para cada um dos funcionários, a tal se contrapõe o facto de o perfil inicial dos mesmos padecer de acentuada inadequação funcional, para além de as propostas especializadas de cada unidade transcenderem a Administração Geral, por falta de conhecimentos afins desta, por forma a justamente corresponder àquelas propostas.”

E19. “Dependendo de quando necessário e disponibilidade de financiamento.”

**4. Qual é o tipo e modalidades de formação: a) workshops? b) nacional e/ou internacional? áreas de formação? d) formação certificada?**

E1. “A formação técnica, técnica específica na área, por exemplo; hoje já falei sobre a formação específica na área das finanças. A formação como gerir os recursos humanos, mapeamentos pessoais como gerir administração académica nas faculdades, por exemplo; temos de formar isto por exemplo; administração académica, o como é que pode se gerir administração académica nas faculdades nos departamentos de cada aluno, de cada a coletivamente e de cada aluno em geral e específicos. Temos de identificar, quis são as necessidades urgente para elevar a qualidade no processo de gestão e administração técnico administrativos.

- Formação e também mais outras formações para a elevar a qualidade dos seus conhecimentos na área de formação, por exemplo: mestrados na administração pública, mestrado na administração logística e nossos técnicos administração alguma gestão fora do nosso país para fazer no seu mestrado na área administração e alguns também já regressaram estão trabalham como pessoal não docente a nossa universidade. Vários tipos; workshops, seminários e formação e estudo de mestrado contínua para elevar qualidade de qualificação académica.

- Formação nacional e internacional estão todos muitos mais é a formação nacional porque relaciona como será a implementação as políticas públicas do nosso país. A estratégias políticas de financiamentos a estratégia políticas de execução finanças de gestão no nosso país. Então muitos mais a formação, formação, workshops no nível nacional.

- Como hoje disse, área de administração académica, área de administração finanças, recursos humanos e administração pública. Isto tipo de formação ou vários tipos de formação. segundo também de manda que foram diagnósticas e planear pelo nosso INAP (instituto Nacional de Administração Pública) para elevar a qualidade dos funcionários públicas, aqui a nossa universidade.

Claro, comunicação interna quer dizer que a comunicação vem através top líder para uma comunicação sistemática. Sistemática quer dizer que comunicação de top líder para os seus dirigentes até o chefe secção. Por exemplo: comunicação de top líder. O Reitor para administrador geral, administrador geral para o diretor gerais, o diretor geral para os diretores nacionais, diretores nacionais para os chefes departamentos e chefes departamentos para o chefe secção e a seus funcionários nas unidades onde dentro da nossa universidade.

- Certo. Sempre reconhecida o seu mérito de participação por meus de um de certificado. Por exemplo: notifica que certificado de habilidade na participação de formação.”

E2. “**Workshops**, De acordo com os resultados da análise anterior, uma análise dos tipos de formação e, obviamente, realizada através de workshops e seminários, materiais a serem fornecidos de acordo com as necessidades dos participantes e do trabalho. Como o mundo do trabalho está sempre evoluindo e mudando dinamicamente, essa análise ainda é necessária, mesmo que a empresa já esteja acostumada a realizar formação. O objetivo é garantir que as formas de fazer os exercícios e os materiais estão atualizadas. As atividades de formação realizadas, entre outras, através de workshops, onde a UNTL, em cooperação com instituições competentes nacionais, internacionais e o material, é adaptada às necessidades que serão dadas ao funcionário administrativo. A formação fornecida ao pessoal administrativo da UNTL, em colaboração com instituições da administração pública. A

capacitação proporcionada, de forma incremental e contínua, a fim de melhorar a qualidade do trabalho no campo da administração pública. **Área de formação:** Liderança, gestão em administração financeira e de contabilidade. **Formação certificada:** Os programas de formação que são realizados são certificados.”

E3. “Na UNTL normalmente isto é talvez que quando unidade em instituição tem o orçamento precisa de planejar em cada ano ou semestral ou semanal. Portanto depende as necessidades isto quer dizer a muitos modalidade para fazer isso. Talvez através workshops, seminário formação, talvez encontros para continuar a capacitar, acompanhamento no lugar de trabalho. Por exemplo: monitorização fazer estudo comparativo são modalidade para aumentara capacidades para melhorar o funcionamento de trabalho de cada unidade.

Formação nacional ou internacional depende tipo de formação, por exemplo: através cooperação com mais instituições estrangeiras ou talvez o plano da universidade, ou cada unidade, tende de mandar os seus funcionários para estrangeira, isto também pode, mas depende o tipo de (apoio) facilidade que, se não a estrangeiros e talvez nacional ou interno.

**Área de formação** quer dizer é relativamente com (funcionamento) administração isto quer dizer precisamos de identificar: quais as necessidades que as unidades precisam, se em relação com funcionário dar melhorar, por exemplo: relativamente base de dados ou relativamente com planeamento de trabalho, em relação com a sua unidade isto quer dizer precisamos identificar para que a formação o capacitação funcionária não ter tende tem com trabalho (instituição) ou na unidade da mesma instituição.

O que mais importante é seja que formação ou capacitação for do país, ou dentro do país e tende através o plano de ações. A nos precisamos tem relação com formação liderança, o funcionário precisa de promover para ser o diretor, o chefe do departamento. Agora depende se nos precisamos de fazer esta formação precisa de uma boa comunicação com unidade ou com instituição para fazer formação, depende natureza de trabalho para ser o diretor tende formação, tipo formação tange tem relação com estrutura ou liderança, como e que liderança para liderar para comunicar com subordinados para comunicar com (liderança) topos, depende natureza que nos teremos.

**Sim, muitas vezes os funcionários recebem certificados** e precisa de dar certificado para motivar, porque nos também temos sistema para os funcionários para acomodar pontos, experiências através certificadas, nos precisamos dar para motivar, encorajar os funcionários.”

E4. “Tipo de formação através de Workshop e seminários, Apresentação do grupo de estudo, Leitura intensiva.

A formação a nível nacional e internacional também é igualmente importante, dependendo do tema e dos objetivos do treinamento; A área da formação deve ser diretamente relevante para as tarefas diárias, dado que também deve ser baseado no TOR de cada membro do pessoal. Todos os participantes bem-sucedidos em cada a formação devem ser certificados.”

E5. “A forma de formação realizada na UNTL é um workshop. Workshop para identificação de problemas organizacionais, funcionais e pessoais. Workshops internas sobre novos conhecimentos e como se anda e se pratica diariamente ou desempenha tarefas cotidianas na profissão. Workshop sobre coragem para enfrentar desafios. Os workshops são realizados nacional e internacionalmente. Workshops nacionais (por exemplo: cooperação em necessidades de recursos humanos, gestão do

trabalho). E outra forma é através de estudos comparativos a nível estrangeiro, e este estudo comparativo foi realizado com universidades cooperativas em Portugal, Indonésia, Brasil, Japão, Austrália e Nova Zelândia. Áreas de formação (por exemplo: administração e gestão de boas práticas, tecnologia e cursos de português e inglês, áreas de protocolo e publicação. Todas as formações foram certificadas.”

E6. “Tipos de formação através de workshops: • No workshop, os participantes procuram encontrar uma solução ou resolver um problema. No workshop, o palestrante ou especialista apresentou as teorias, conceitos, lógicas e percepções dos participantes para resolver problemas ou encontrar a solução desejada. Além de discutir assuntos práticos, workshops científicos e aulas, os participantes irão buscar soluções ou soluções para problemas através de vários conceitos conhecidos. • A formação é realizada a nível nacional ou internacional. O objetivo da formação é aumentar as habilidades, conhecimentos, experiências ou mudanças nas atitudes individuais. A formação nacional é um tipo de atividade que terá lugar em território nacional (Timor-Leste). A formação internacional é um escopo mais amplo de orientação e formação que sempre é realizado em vários países. Área de formação (tais como: formação de liderança, habilidades, formação em informática, formação de criatividade comunicativa). Formação certificado, ou seja, formação que certifica os participantes após a formação.”

E7. “Formação contínua para workshops, colóquios, conferências nacionais e internacionais. A formação nacional é para fortalecer e enriquecer a capacidade dos recursos humanos existentes, e a formação internacional para comparar várias situações diferentes para a melhoria do nosso sistema. As áreas de formação são gestão financeira, economia, política e relações internacionais. A formação profissional de curto e longo prazo, e todos os participantes bem-sucedidos em qualquer treinamento devem ser certificados.”

E8. “•**Tipos formação através de workshop.** Workshop é uma atividade em que há pessoas que possuem experiência em um campo específico, reuniram-se então discutiram certas questões e deram ensino ou treinamento participantes. Pode-se dizer que o workshop também oferece ensino ou a formação aos participantes, sobre a teoria e também pratica em um campo. Ou em outras palavras, workshop é um exercício para participantes que trabalham individualmente ou em grupos para resolver problemas relacionadas à tarefa ou tarefa real com a intenção de obter uma experiência. •**O programa de workshop aplica para nacional e também internacional depende instituição estabelecida.** Área de formação geralmente é feita em um lugar, por exemplo: seguimos uma formação da organização sobre as necessidades de recursos humanos que são menos eficazes contra o colo da vida humana. •**A formação certificada** é frequentemente usada para indicar a capacidade ou as qualificações de uma pessoa com base nos atributos ou critérios definidos por uma organização ou agência de desenvolvimento (geralmente credenciados). O termo certificado ou qualificação é definido para profissionais, muitas vezes referidos como apenas certificação de uma determinada tarefa ou trabalho. **E a formação é certificado** como uma apreciação por alguém que tenha participado de formação especial em uma das organizações que providenciaram tal formação para apreciar os participantes.”

E9. “Tipos formação através de workshops, formação e estudo continua, estudo comparativos, tanto nacional e internacional. •Áreas de formação é administração, finanças, IT, biblioteca, técnico laboratoriais. •Todos as formações determinaram com entregue de certificados de acordo com duração de cada formação.”

E10. “Tipos de formação através de formação: e formação como próprio nome indico são lugares onde pessoas são “trabalhar e usada” isso quer dizer que são lugares onde pessoas não desenvolver as suas habilidades e conhecimentos; portanto é a continuação duma formação primaria. E um lugar ou meio onde a pessoa pode ser motivada para se formar mais ou desmotivada para as se for mar mais no futuro pelo caminho onde a pessoa já iniciou.

A formação é sempre melhor efetuar no ambiente da origem onde a pessoa formada desde ao princípio da sua formação ligado à sua realidade e necessidade. A formação internacional deve ser uma formação de continuidade principalmente se a mesma formação é possível realizar no local de origem. A formação internacional deve ser feita para a pessoa que já tem a formação primaria e é exportar ao ambiente internacional e diverso da sua origem para aumentar da capacidade de investigação de perspectiva intelectual e profissional.

A área de formação depende fortemente da tarefa e responsabilidade que as pessoas rem e assume como sua obrigação perante instituição existe um princípio que se deve formar a pessoa no que ele e capaz e deve fazer por obrigação profissional ou compromisso se fizer a formação com perspectivas podem e dar a desperdiçam recursos e ter sem utilidade no presente e talvez no futuro também.

Na formação de pessoas para o processo da formação a comunicação é sempre melhor que seja avaliado e certificado por está formação constitui fundamentalmente pelo regras e sistema processam regra e sistemas está já existente e definida tecnicamente. De qualquer forma, a formação de pessoas deve ser avaliada e seguida de maneira que a formação esteja feita leve o interesse comum das pessoas alvo e dos coletivos.”

E11. “Tipo de Formação através de Workshops. Workshops pode ser que convidaram os peritos nacionais e internacional. Para além disso pessoal não docente e os docentes participaram nos workshops nacionais e internacionais. Áreas de formação: metodologia de investigação, softwares, liderança, marketing, gestão financeiras, lideranças, gestão bibliotecária. Todas as formações foram certificadas.”

E12. “O tipo e a modalidade desta formação durante trabalho na UNTL foram da disseminação os cursos formação que fornecido pelo INAP (instituto Nacional de Administração Publica) durante três dias. • A formação no país, que ganha é formação na própria UNTL e em organizações que desempenham em papel formação de idiomas e na informatização. O próxima formação internacional e formação da Universidade Gaja mada (UGM) Yogyakarta-Indonésia. • As áreas de formação que foram adquiridas na formação a nível nacional e internacional são as áreas de computador, liderança, gestão orçamento, planeamento e sistema financeiro do governo. • As áreas de formação que ganharam, tais como, língua, computador, gestão financeiro, planeamento e gestão finanças publica, a maioria da formação já realizadas foi certificada.”

E13. “Tipos de formação através de oficinas. A Formação está em conformidade com o plano de ação anual, sendo esta formação realizada periodicamente. Esses workshops foram realizados, tanto a nível nacional como internacional. Além de workshops, a UNTL também organiza seminários nacionais e internacionais sobre administração pública e assuntos do serviço público. A UNTL também organiza formação para pessoal não docente em colaboração com o Instituto de Administração Pública (INAP) e colabora com instituições internacionais a nível regional, tanto na Ásia, Europa como na América, incluindo a nível da CPLP. A área de treinamento é em gestão de liderança, gestão em administração

financeira e contabilidade. formação certificada. A maioria dos treinamentos ministrados pelo INAP, LELI e instituições internacionais que colaboram com a UNTL, são em sua maioria certificados.”

E14. Modalidade de formação de pessoal não docente em salas de aula, workshops, seminários às vezes via videoconferência. Os seminários são realizados nacionalmente e às vezes internacionalmente. A área de formação em UNTL varia e depende da escolha de cada participante. A UNTL apenas oferece níveis de formação, nomeadamente cursos de licenciatura ao nível e estudos de pós-graduação. Formação Certificada.”

E15. “Tipos de formação através de workshops. Workshop é o encontro de um grupo de pessoas interessadas em um determinado assunto, pode ser também uma atividade que envolve a discussão de um tema do interesse de todos, pode ser uma espécie de seminário, discussão em grupo, intercâmbio de ideias. A formação que tem de passar a nível nacional e internacional. Uma área de formação baseada no conhecimento construído coletivamente e nas características do projeto pedagógico. Para o Ministério da Educação, a área de formação é utilizada como uma história básica para classificar cursos reconhecidos em vários níveis e modalidades do ensino superior. Esses campos são ciências sociais, ciências exatas, educação, construção, agricultura. Formação certificada.”

E16. “Os tipos e modalidades de formação variam em função das necessidades ou da prestação de serviço de cada colaborador que a unidade orgânica pretende e da qualidade do serviço que será prestado no futuro. Capacitação nacional e internacional. A formação pode ocorrer como um workshop ou seminário. As áreas de formação mais coerentes em nossa instituição são bibliotecárias, administração geral. Formação certificado.”

E17. “Workshops como conferências, seminários, aulas. Formação Nacional e Internacional, dependendo do tema da formação. Isso pode ser feito na região de Timor-Leste ou no exterior. Por exemplo, o nosso técnico de laboratório e dois funcionários do serviço académico são formados em Portugal, na Universidade de Aveiro. Esta formação é certificada. As áreas de formação em áreas formativas que requerem maior atenção e investimento incluem áreas relacionadas com questões académicas, administrativas e financeiras, boa governação, segurança e limpeza no trabalho, comunicação e domínio das línguas oficiais. A maioria dos cursos de formação implementados foram certificados. Esta é uma forma de comprovar a concretização de uma ação formativa que deverá ter continuidade no futuro, mas nem sempre os certificados refletem a eficácia da formação.”

E18. “A liderança da UNTL tem adotado dois tipos de formação aos seus funcionários administrativos – nomeadamente, a formação académica a nível de licenciatura ou pós-graduada. O mérito de desempenho parece ter sido o principal critério para a atribuição de bolsas para formação contínua. Consoante os seus dotes e novas habilidades, uma vez concluído o respetivo curso, o novo cursado pode ser convidado a integrar o corpo docente da área da sua formação e anterior experiência.

As regulares sessões de formação dirigidas aos funcionários, de que a direção tem conhecimento, são normalmente de índole de gestão financeira, que consistem fundamentalmente num exercício de familiarização com formulários que são exigidos por alguma fórmula informática que se compacte com os objetivos formulários do Ministério de Finanças. Daí que os dois conceitos inacessíveis ao ordinário dos académicos são o “sistema” e o “processo”. A nível internacional, tem-se enviado grupos diferentes a países estrangeiros, aos parceiros institucionais como as universidades cooperantes – em Portugal, na Indonésia e outros países, para, acima de tudo, expor os funcionários a meios de

referenciação mais sofisticados, em busca de maior motivação. Quanto ao INL, a participação do pessoal administrativo em formações tem sido sempre doméstica – formações afins a questões administrativo-financeiras e não da área acadêmica da unidade. Não tenho conhecimento se essas formações são certificadas ou não.”

E19. “O tipo de formação através de workshop, seminário, formação de profissional. Podem determinar o tipo de formação: workshop, seminário, formação de profissional. Seminário nacional ou internacional dependendo do financiamento e da habilidade linguística. Áreas de formação é liderança, gerenciamento de conflitos, gerenciamento de escritório, técnicas de comunicação. Todo formação deve ser certificado.”

## **5. Que adequação existe entre a formação e as funções desempenhadas?**

E1. “Quer dizer que, depois de formação tem aquela habilidade mais para desempenhar melhor os seus funcionamentos na sua direção onde eles trabalham. O melhoramento, o processo de melhoramento como a que afetou, depois de formação. Processo de melhoramento, melhorar mais a gestão administração a responsabilidade e comunicação entre outros e, comunicação horizontal e comunicação vertical em todos.”

E2. “Como um todo, a formação é realizada com base nas funções e necessidades da instituição, onde a função é adaptada ao desejo de alcançar a produtividade esperada.”

E3. “Cada formação precisa de matérias tende tem relação com função dos funcionários, dar as matérias que não tem relação, portanto isso que precisamos de analisar ou identificar qual são as matérias que tenha relevância tem, ou relação com as necessidades de cada os funcionários e a formação que eles vão ter de sair ou não sair o que os necessários, o que a mudar e os funcionários precisa.”

E4. “A formação fornecida deve ser adequada às funções de todos os membros da equipa. A área da formação deve ser diretamente relevante para as tarefas diárias, dado que também deve ser baseado no TOR de cada membro do pessoal.”

E5. “Alocação pessoas as funções certas; seleção e descrição do cargo; alista das experiências e técnicas; habilidade educacional em termos de cooperação e relação internacional; entrevista para obter talentos alinhados com função.”

E6. “A adequação da formação é um fator que mais importante que determinar a eficácia das formações de um departamento.”

E7. “Para adequar as nossas funções num ambiente bem organizado em todos as partes, a única solução é apostar na formação.”

E8. “A adequação de formação sobre a tarefa realizada pode ser dita que a falta de informações de uma instituição ou outras organizações e também pode ser dito que a formação não está relacionada ao estudo de educação que influencia para não seguir a formação.”

E9. “A Formação em cada área realizada ao mesmo elevado a qualidade de serviço administrativos foram melhoradas.”

E10. “A formação deve e sempre feita de acordo com interesse do pessoal para corresponde as necessidades atuais e futuro das pessoas como individuo e como responsável na coletividade.”

E11. “Todas as formações adequadas com as funções desempenhadas.”

E12. “A formação que ganhou aumento muito conhecimento na realização de minhas funções e responsabilidades, como formação em finanças publico, planeamento e gestão financeira.”

E13. “Normalmente, as formações são planeadas de acordo com as funções desempenhadas de acordo com as necessidades institucionais.”

E14. “A adequação do ensino na UNTL é determinada através do compromisso e dos recursos disponíveis. A UNTL é a única grandeza pública em Timor-Leste, o governo sempre se esforça para melhorar as facilidades de ensino na UNTL. Também há avaliação anual a nível institucional, bem como avaliação do pessoal docente e administrativo da UNTL (avaliação performance).”

E15. “A adequação da pessoa da função é uma ciência define-se cuidadosamente oque-se espera como alto desempenho em cada posição, e usam-se critérios objetivos para definir que de ser contratado numa instituição. É um processo mais aprofundado que os métodos convencionais de seleção para um funcionário.”

E16. “Este âmbito é muito pertinente para a UNTL para que a prestação de serviço seja de qualidade elevada e que os resultados das funções desempenhadas correspondem em cada direção / unidade orgânica.”

E17. “As modalidades de formação implementando pela nossa universidade sempre visam adequar os conhecimentos e a postura dos formadores à exigência da função assumida. Por isso as formações realizadas saem sempre relevantes com as funções desempenhadas, mas, cabe a cada formando saber usufruir de forma eficiente e produtiva o que aprendeu na forma. Conhecimento e postura devem o sucesso. Frequentemente as funções assumidas não são bem exercidas, por falta de atitudes.”

E18. “A formação adequa-se evidentemente à parte administrativo-financeira das funções dos funcionários. Com despeito da parte de sensibilidade académico-educativa ou didático-pedagógica na área linguística, curricular, formativa. E ainda assim, não transparece a aptidão espontânea nos atuais funcionários para uma tal formação, na hipótese de se fazer-lhes merecer.”

E19. “As nossas universidades sempre visam adequar os conhecimentos e a postura dos formadores à exigência da função assumida. Por isso as formações realizadas saem sempre relevantes com as funções desempenhadas, mas, cabe a cada formando saber usufruir de forma eficiente e produtiva o que aprendeu na forma. Conhecimento e postura devem o sucesso. Frequentemente as funções assumidas não são bem exercidas, por falta de atitudes.”

## **6. Como é financiada a formação?**



E1. “Capacitação no INAP (órgão da administração pública nacional), por exemplo; esta instituição, possui um orçamento para a formação de todos os servidores públicos. A UNTL também tem um orçamento para fornecer formação a todos os técnicos administrativos ou pessoal não docente. Primeiro todos também e o orçamento para a formação em geral, por exemplo; docente e técnico administrativos depende a nossa necessidade que iremos implementar e realizar esta formação. Por exemplo; a formação vem a necessidade urgente, a necessidade real para realização nesta formação técnica dentro da universidade, isto o orçamento vem da nossa parte da UNTL. Este previsto, isto de a formação vem da categoria, bens e serviços. Agora sé a formação nacional isto depende também do orçamento da instituição da organizadora nesta formação. Algumas pessoas nossa foram técnico administrativos para estrangeiros, mas somente para visitas de trabalhos, visitar como estudo comparativo, isto tipo de formação, eles vão assistir como se que realizar administração finança vão visitar, vão ser, vão fazer, estudar a outra realidade dentro de instituições. Vem como da administração pública, de administração académica e de recursos humanos. Eles foram para ver a realidade as experiências dos outros países das outras das universidades nas outras realidades. Aqui tem dois tipos de financiamentos da formação, depende, mais aqui tem três tipos de financiamento da formação; primeiro, governo através a nossa universidade o orçamento do estado que prevê o nosso orçamento vem de bens e serviços, o governo de Timor-Leste das instituições de formadora, por exemplo; prevê também o orçamento financeiro os nossos técnicos administrativos ou também pode vir dos doadores por exemplo. Porque nos temos cooperação bilateral, multilateral, nacional e internacional por meios disso, aproveitar esta ocasião de formação para elevar a qualidade técnicos nosso administrativos.”

E2. “Fundamentalmente, a formação realizada na UNTL, o orçamento geral do governo de Timor-Leste, exceto a formação realizada no exterior para cooperação com agências internacionais, então o orçamento é de doador.”

E3. “Financiamento de formação depende, se UNTL tem plano financiamento para formação e para continuar para o seu funcionário isto quer dizer tende de ter plano, por exemplo: plano anual, plano mensal e depende forma de plano. Se ali tende uma cooperação com outros instituição fora do país, talvez depende a colaboração com cooperação, se não temos, quer dizer isto precisamos de planear e deves enquanto UNTL tem dinheiro ou orçamento para fazer formação. Pode ser apoio para os nossos funcionários continuar a ter formação. Formação estrangeiro pelo doador, eu penso ano anterior, alguns funcionários que foram para Noruega, alguns foram para indonésia, alguns foram para austrália isto através das cooperações, então formação apoio pelos doadores ou cooperação foram do país.”

E4. “O apoio financeiro para a formação seria dependente das instituições implementadoras que devem estar bem preparadas em conformidade.”

E5. “Financiamento da formação disponibilizar através de internas e externa. O orçamento geral do estado, fundo desenvolvimento capital humano, oportunidade bilateral ou multilateral.”

E6. “Financiamento de formação disponibilizar através de orçamento geral do estado, fundo desenvolvimento capital humano, fundos de bilateral ou multilateral.”

E7. “Defende da circunstância das bolsas oferecida, pelo Governo de Timor-Leste.”

E8. “Financiamento de formação através de o orçamento geral do estado.”

E9. “Financiamento da formação através do orçamento geral do estado e cooperações com organização não Governamentais e outros países.”

E10. “Financiamento da formação é um mandato externa que faz parte de fator indispensáveis que a entidade ou responsável pelo, realizar da formação deve considerar e avaliar. Todavia o recurso necessário para a realizar da formação não e nunca deve ser o fator de terminante do objetivo final da formação.”

E11. “As formações do pessoal não docente foram financiadas pelo orçamento do estado ou governo de Timor-Leste, e vez em quando pela agência internacional e gratuita pelos ministérios relevantes.”

E12. “O orçamento para formação através do fundo desenvolvimento capital humano (FDCH) e outros formação facilitado pela UNTL e estabelecendo relações de cooperação com outros instituição que desempenham um papel na formação.”

E13. “Basicamente a maioria das formações são financiadas pelo orçamento geral do estado, exceto, as formações realizadas pelas agências internacionais.”

E14. “Todas as atividades da formação do pessoal não docentes e acadêmicas da UNTL são financiadas principalmente pelo governo.”

E15. “Financiamento de uma formação normalmente pelo orçamento do estado ou pelo ministério das finanças.”

E16. “O financiamento da formação é proveniente da caixa geral do estado ou do fundo capital humano.”

E17: “Pela que se, o financiamento da formação e assumido integralmente pela universidade (pelo orçamento do estado) e em alguns casos partilhado com os parceiros estratégicos.”

E18: “O financiamento das formações tanto nacionais como internacionais provém ou da Administração Geral (orçamento do estado), ou dos países doadores (no caso dos projetos internacionais), nunca da própria unidade.”

E19: “Financiamento de uma formação normalmente pelo orçamento do estado ou pelo ministério das finanças.”

## **7. Qual é a avaliação que faz da eficácia da formação. Deve detalhar o impacto da formação no “saber fazer”, “saber estar” e “saber ser”**

E1. “**Saber fazer** a sim, depois de formação, antes de formação eles não sabíamos fazer por exemplo, ainda não tinha conhecimento como fazer, depois da formação eles podem organizado, eles podem fazer, por exemplo; técnico de administração, o tipo de tratar os dados por meios de Excel, por meios de data base, isto tudo é por meios de treinamento depois da formação eles podem fazer com podem operar isto. **Saber estar** quer dizer que, depois de saber fazer e como é que sé pode organizar isto vem organizado, vem sistematizado no trabalho diária no processo de dados, por exemplo; administração e nas suas unidades para outras informações da instituição da unidade. **Saber ser** quer dizer, como sé que poderá ter iniciativa de operar mais por meios de aquela experiência, então depois disso tinha uma confiança, autoconfiança muito. Como é que pode ser, então pode estar, está administração nesta

unidade, como a sim, depois da formação, de pois de conhecimento, de pois da sua realização de implementação no trabalho cotidiana ou diária nas suas unidades.”

E2. “**Saber fazer**, ou seja, formação eficaz, vê-se que um oficial administrativo pode aumentar seus conhecimentos e habilidades para funcionar adequadamente e ter sucesso. O pessoal não docente pode realizar o seu trabalho diário de forma adequada para atingir os objetivos existentes. **Saber ser**, ou seja, que o pessoal não docente tem o desejo, de melhorar o desempenho com esse conceito, de ser uma pessoa com excelência e virtude profissional e sustentável. **Saber ser** significa que o ser humano deve ter uma boa consciência, e uma boa consciência deve pensar e agir de acordo com os conhecimentos que possui, para evitar coisas que prejudicam os interesses das pessoas.”

E3. “Saber fazer, ou seja, quando o treinamento tende a estar atrelado ao que os funcionários tendem a saber fazer. Saber executar formulários de funcionários tende a entender como e o que vou aprender. Cuidarei depois da formação, saberei como aprender, se depois da formação um funcionário não precisa fazer algo, isso significa que não tem valor. Então, isso significa saber como fazer. Saber ser significa liderar unidades de forma justa, adaptar-se às outras unidades, ter bom relacionamento com outras pessoas, ter bom relacionamento com outras instituições. Saber ser, significa uma vida que se adapta sempre, como uma pessoa boa e útil para a sociedade.”

E4. “A avaliação deve incluir a implementação do resultado da formação, saber, como fazer; A avaliação também deve incluir o conhecimento adquirido; A avaliação também deve incluir como implementar melhor.”

E5. “Saber fazer, significa conhecimento do trabalho, boas praticas de administração eficaz e eficiência, competências de tecnologia e linguística para gerir cooperação, saber desenvolver ideias para trabalhos, saber fazer programas, boa personalidade e proficiência de comunicação escrita e oral. Saber estar significa responsabilizar os trabalhos, comportamento bom em trabalhos encarregados, boa personalidade, característicos pessoais que suporta trabalho. Saber ser significa desenvolver capacidades pessoais para contribuir a qualidade do trabalho, e habilidade interações humanos no trabalho.”

E6. “Saber fazer, significa pode saber e entender o que fazer e também tem um momento rápido e preciso. Saber estar significa os funcionários podem entender as políticas e regulamentos que se aplicam dentro das instituições. Saber ser significa aumentar a produtividade do trabalho e os funcionários podem entender os objetivos a serem alcançados.”

E7. “**Saber fazer**, significa identificar os fatores que influenciam o processo de transferência das aprendizagens adquiridas na formação para o posto de trabalho. **Saber estar**, Instituição é preciso adaptar e desenvolver-se através de pesquisa ou estudos necessários, para que mais tarde podemos atingir os nossos objetivos mais valiosos a par com os padrões institucional. **Saber ser**, significa ser um bom gestor que conheça os principais problemas que tem ligação à gestão administrativa a suas possíveis soluções.”

E8. “**Saber fazer**, avaliando a eficácia da formação, também podemos descobrir que, desde a formação fornece por cada facilitador seja realmente respondido pelos participantes ou não, então tentamos testar a personalidade de pessoas por exemplo: faça uma discussão sobre o que ele obtende durante a formação, então enfrenta de si, podemos saber que alguém tem sua própria habilidade ou não.

**Saber estar**, em uma avaliação de eficácia na forma como uma pessoa sabe ser uma da ciência obtidas na formação e também pode implementar para outros participantes que o conhecimento que ele obtém pode proceder dos resultados durante a formação.”

E9. “**Saber fazer**, depois de formação o pessoal não docente saber fazer o que deve fazer no seu trabalho tais como: atendimento aos estudantes, arquivos, gerir biblioteca, organizar praticas nos laboratórios. **Saber estar**, o pessoal não docente depois de formação saber como fazer os seus trabalhos de acordo com descrição de trabalhos deve ser assumir e realizadas de acordo com a necessidade da instituição. **Saber ser**, o efeito da formação eleva a capacidade de o pessoal não docente saber como ser para atender os estudantes e docente no seu trabalho dia a dia. Assim, há mudanças significativos nos atendimentos em cada departamento no seu escritório.”

E10. “O impacto da formação no saber fazer é o aspeto imediato invisível que se deve ter enfrenta do resultado da formação. E importante que se deve realizar a sua avaliação. O saber fazer representa o fator dinamizados na transformação e desenvolvimento do homem na sociedade. A formação no saber estar é um aspeto social que o homem deve ser em conta para dar sua contribuição na transforma e desenvolvimento no ambiente da forma e equilíbrio. A formação no saber ser constitui um fator motivados para a próprio pessoa formado e motivo para uma Constanta evolução e desenvolvimento pelo próprio.”

E11. “**Saber fazer**, no âmbito do processo de ensino e aprendizagem particularmente os professores e do pessoal não docentes precisamos de apreender o que não se sabemos fazer sobre formação de pedagógica, metodologia de investigação, administração e tecnologia de utilização de um software. Portanto, todos nós precisamos de conhecimento através de formação para colocar na prática porque temos muitas faltas e precisamos mais criatividade. **Saber estar**, onde estarmos precisamos colocar na prática de acordo com os resultados de formação. **Saber ser**, significa ser um professor precisa de qualidade de trabalho e de ensino e aprendizagem através de desenvolvimento de formação.”

E12. “**Saber fazer**, em geral muitas formações não são seguidas pela avaliação para que não conheçam e impacto da formação tantas pessoas que não podem cumprir seu dever. **Saber estar**, Em geral, muita formação não são seguidas pela avaliação para que eles não conheçam o impacto da formação tantas pessoas no sabem o que implementar quando participam na formação. **Saber ser**, em geral muitas formações não acompanham a avaliação para que não conheçam o impacto da formação tantas pessoas não saber o que esta sendo usadas para participar da formação.”

E13. “**Saber fazer**, significa quanto a eficácia da formação tem-se observado que houve melhoramento no saber fazer. O pessoal não docente consegue fazer melhor os trabalhos quotidianos sobre tudo no atendimento ao público-alvo. **Saber estar**, significa o pessoal não docente tem melhorado os seus desempenhos no saber estar, isto é, tem vindo a exercer os cargos de chefias e de direção com base no mérito e no profissionalismo e tem melhorado na questão de “homem certo, no lugar certo”. Quanto ao saber ser, nota-se que o pessoal não docente tem vindo a tomar consciência sobre a necessidade de contribuir para a boa governação, evitando as más práticas de corrupção, nepotismo e colusão, e dando muita importância para a questão da transparência.”

E14. “**Saber fazer**, durante os anos, formação do pessoal não docentes na UNTL, os funcionários administrativos a poder fazer e executar as coisas profissionalmente com base em profissões que escolheram para estudar na UNTL. É uma missão da UNTL equipar seus graduados com conhecimentos

e habilidades adequadas para capacitá-los a entrar em força de trabalho. **Saber estar**, a UNTL também os capacita com boas atitudes, além do conhecimento, para permitir que elas se postem na sociedade. **Saber ser**, eles também são treinados para serem profissionais em seus escolhidos para capacitá-los a contribuir para a sociedade e o desenvolvimento de um país mais amplo.”

E15. “**Saber fazer**, é um projeto de educação, investigação, e desenvolvimento na uma área ou numa instituição. Por alguém ou por um grupo, geralmente através da eficiência e eficácia da formação. **Saber estar**, é um conjunto de atitudes acordo com as principais características de uma organização ou social, cultural, normas. Saber estar para atingir um objetivo. **Saber ser**, É dimensão efetiva e comunicativa, competências e qualidades sociais e comunicativas internos, um contexto que inclui princípio de profissionalismo, precisa de capacidade das pessoas desempenho.”

E16. “**Saber fazer**, o saber fazer depende do aproveitamento de cada individuo durante o tempo da formação em si, se não pode ser uma utopia porque nunca semeou como pode colher. **Saber estar**, o saber estar implica o resultado da formação porque a formação integral compreende o aspeto humano /psíquico, o aspeto moral ou educação e aspeto cívico. **Saber ser**, o saber ser é um aspeto muito importante na carreira de cada individuo, porque é o “ser” ou a “pessoa humana” como reflexo de deus criador que age, pensa reflete e exprime nos seus atos diários.”

E17. “Para responder a esta pergunta de forma credível, há que ter dados da universidade de avaliação aos processos de formação no que toca ao desempenho do formando após a formação. Eu não tenho acesso a estes dados. Na faculdade onde trabalho, são lidos com dois funcionários administrativos e dois técnicos de laboratório, os primeiros raramente frequentam ação de formação, os últimos tiveram formação técnica durante 1 ano em Portugal e atualmente sai importante para o desenvolvimento da instituição. Tem conhecimentos e trabalham de forma autónoma e orientado para resultados.”

E18. Quanto àqueles que a UNTL promoveu de pessoal administrativo para pessoal docente, estamos perante uma prova evidente de adequação, do ponto de vista do favorecimento ao crescimento institucional. O próprio INL teve um caso desta categoria – uma antiga funcionária, devido aos seus dotes, foi permitida a inscrever-se no Bacharelato de Formação de Professores, seguindo depois para um mestrado com uma bolsa estrangeira e é hoje uma docente na área linguística. Este mesmo processo tem sido uma prioridade do INL. Infelizmente, os subsequentes funcionários para aí remetidos não revelam as mesmas propensa ades ou inclinações. - Também, quanto ao pessoal administrativo participante das formações, pode-se notar um incremento de capacidade, maior esclarecimento sobre os mecanismos, assim facilitando certas decisões de ordem administrativa ao nível do INL como a preparação dos Planos Anuais de Ação.”

E19. “**Saber fazer**, é a capacidade de aprender nas práticas ou como se realizar ou algo de alternativos, o saber e fazer e algo de melhorar as competências de pessoas para criar um conhecimento de modernização, capacidade ou habilidade para realizar algo ou resolver na prática alguma coisa. **Saber estar**, é um algo de conhecimento ou habilidade para ser ter coisas ou como um sujeito indeterminado. **Saber ser**, é um conceito de competências para utilizar o processo de competências gerais da educação formal, que mostra a utilização para qualquer individuo ou capaz de realizar programas de trabalho.”

**8. Qual é avaliação geral que faz sobre a comunicação interna?**

E1. “Comunicação interna quer dizer que, uma comunicação horizontal e comunicação vertical. Comunicação vertical quer dizer que top para baixo. As instituições de top líder para baixo, comunicação horizontal entre os dirigentes, entre os funcionários, isto se realiza sempre na nossa comunicação no trabalho diária, cotidiana de todo momento.”

E2. “A comunicação interna é simplesmente uma comunicação que ocorre e é feita por partes internas ou membros da organização, seja feita formalmente ou não. A comunicação interna dentro de uma organização é um pouco diferente da comunicação diária que fazemos, onde são aplicados aspectos de comunicação mais formais e escritos. Por exemplo, notificações por e-mail, memorandos de superiores, notificações, regras feitas por empresas, boletins organizacionais ou quadros de avisos. No entanto, isso não significa que não haja forma de comunicação oral e não formal que ocorra dentro da organização. A comunicação interna desempenha um papel importante no processo de divulgação de informações dentro da organização, onde a informação é um aspecto crucial que deve existir dentro da organização. Dada a entrega e aceitação de boas informações através de comunicação interna, membros da organização podem comparar a visão e a missão da organização e objetivos comuns. Uma boa comunicação interna também pode ajudar a promover e fortalecer as relações que existem entre os departamentos da organização, onde certamente será capaz de fortalecer a força da própria organização.

A comunicação interna como a chave para a construção de uma forte identidade organizacional, de modo a proporcionar um senso de pertença a cada parte interna nela. A comunicação interna pode desempenhar um papel importante na resolução de conflitos que não podem ser evitados dentro da organização, onde uma boa comunicação interna será mais rápida na compreensão de mal-entendidos e alisando o problema. Com a gestão de uma boa comunicação interna, ajudará cada departamento da organização a desempenhar suas funções e seus respectivos papéis, e criará uma atmosfera favorável e um respeito mútuo.”

E3. “Isto que deve enquanto, portanto a muitos canais de comunicação a formal também formal. A formal talvez através despacho, carta de comunicação com carimbada e mais também através telemóveis e outras comunicação e, também formação deve enquanto nos precisamos talvez de comunicações horizontal e comunicações vertical, comunicação lateral, isto a melhorar comunicação não só horizontal e vertical mais também lateral e a sim criar mais uma comunicação efetiva entre as pessoas entre a unidade, entre o topo e subordinado e também precisamos, porque comunicação é muito importante para disseminar, informar e para fazer o trabalho.”

E4. “A comunicação interna é a comunicação entre as pessoas em um nível em uma unidade ou pode estar no nível das instituições.”

E5. “Minha avaliação em geral, a comunicação interna na instituição é boa, mas deve corrigi-lo porque um diretor deve ser comunicar bem com subjacente para que, a tarefa ou o trabalho seja, bem e atingido no alvo.”

E6. “A comunicação interna é simplesmente uma comunicação que ocorre e é feita por partes internas ou melhoras organização, seja feita formalmente ou não. A comunicação interna desempenha um papel importante no processo de divulgação de informação dentro da organização onde a informação é um aspecto crucial que deve existir dentro da organização.”

E7. “Comunicação direta e comunicação indireta, exemplo, superior com subordinado, e subordinado com subordinado.”

E8. “Na minha opinião, a avaliação geral de comunicação interna pode ser vista a partir de dois aspectos de comunicação nomeadamente; comunicação pessoal: Esta comunicação ocorre em um nível pessoal e consiste em duas pessoas na organização que fazem um processo de comunicação tanto em frente como através da média. O processo de comunicação face a face requer as duas pessoas se encontrem presas e se comuniquem sem intermediários, enquanto a comunicação através da média geralmente usa ferramentas de comunicação como telefone.”

E9. “Avaliação comunicação interna especificamente sobre a comunicação em geral através duas comunicações designadamente comunicação formal e comunicação informal. As comunicações ocorrem entre as pessoas, ou seja, entre os líderes, através de relatórios, verbal, medias.”

E10. “Primeiramente existe uma estrutura apropriada e própria para o tipo de serviço ou atividade que a constitua desenha a existência de um sistema definido de consistência e atividades para cada pessoa e de estrutura. Então não bases primário para existe uma comunicação entre elemento. Depois da existência destas bases deve ser assegurada continua e permanentemente a comunicação entre e todos os envolvidos. A avaliar geral da comunicação deve ser a volta deste conjunto de sistema.”

E11. “Comunicação interna faz parte de transformação de informação do quotidiano das pessoas entre Docentes e seus pares, Docentes com os estudantes, Conselho Diretivo da Faculdade e entre dos funcionários. Portanto, a comunicação interna é muito importante para alcançar os objetivos de melhorar das tarefas do ambiente organizacional. No ambiente organizacional, existem comunicações com finalidades diferentes. A finalidade da comunicação institucional é construir e manter a boa imagem da organização tanto dentro da faculdade e ao público. A fundamental no processo de criação de imagem da organização, e reforça a identidade e a ambição corporativa. Toda atividade dentro de uma organização é mediada pela comunicação. Para além de envolver todas as pessoas dentro da organização, a comunicação precisa ser vista como um processo estratégico. Afirma que que o grande foco da comunicação interna está nas conversas entre os funcionários e suas chefias e ainda entre funcionários e estudantes. Os funcionários têm necessidade de fazer comunicação sem temer represálias das chefias. A comunicação tem importância na gestão de desempenho das organizações, pois, através dele, é possível proporcionar o desenvolvimento contínuo do colaborador em sua rotina. Por isso, é considerado um processo de ajuda e estímulo para mudança de comportamento nas organizações. Todas as entidades dentro da organização precisam ser capazes de construir fluxos comunicacionais que lhe garantam eficiência e harmonia no desempenho de suas atividades e no trato com seus liderados.”

E12. “A minha avaliação em geral, a comunicação interna na instituição é boa, mas deve corrigi-la porque um diretor deve ser comunicar bem com subjacente para que, a tarefa ou o trabalho seja, bem e atingido no alvo.”

E13. “A comunicação interna, tem melhorado com as formações, entretanto, e necessário melhorar continuamente no âmbito de melhorar o desenvolvimento das competências que, por conseguinte, á melhorar e fortificar o trabalho em equipa.”

E14. “Às vezes, as comunicações internas da UNTL não são mencionadas. No entanto, a comunicação entre a universidade (reitoria) e a estrutura da UNTL parecia estar a correr bem. Isso permite que todos os programas universitários sejam implantados de forma efetiva de acordo com o plano de implantação.”

E15. “Entender a importância da comunicação interna em todos os meios hierarquia com um instrumento dar e receber feedback que são necessidades humanas que permitem avaliar.”

E16. “Acho pessoalmente que este aspeto sobre a comunicação interna deve ser uma dimensão que cada membro desta instituição pública, aprenda a criar e dar espaço ao outro para que funcione no interno de cada unidade orgânica.”

E17. “A comunicação interna da faculdade saudável e efetiva. A comunicação interna da UNTL (ao nível universidade) é também satisfatória e gera confiança entre as pessoas, mas sempre essa confiança e bem traduzida em ação.”

E18. “Tem havido muita melhoria. No entanto, ainda se sente os rastros fortes de um passado recente caracterizado pela frequente ocorrência de incapacidade por parte do pessoal administrativo de compreender as instruções superiormente emanadas, embora dadas com acento, insistência e clara elaboração de contexto. Nestas situações, dá-se um impasse porque o subordinado teima na sua incapacidade de compreender o teor da mensagem, quando o seu superior reivindica obediência, ao menos por confiança, do seu subordinado, querendo deixar para mais tarde a sua compreensão de conjunto. E quando a teimosia, mesmo assim, persiste, a cadeia de comando cai em desuso. São momentos de verdadeira tensão, porque o esquema de relacionamento se reduz à teimosia da incapacidade da parte do subordinado, isto é, sua limitação intelectual. Ele manifesta-se inapto perante aquele nível de transação semântica ou semiótica. Quero acreditar que isso não é peculiar ao INL. Acredito ser um fenómeno ainda generalizado na UNTL.”

E19. “É um conjunto de ações para facilitar uma boa comunicação, e garantir que as pessoas sejam clientes da realidade do trabalho com todas as mentiras que permitem à organização, pois é necessária para o desenvolvimento.”

**9. Que canais e meios de comunicação existem na sua instituição? a) Canais de comunicação com os membros da equipa (informal, formal, departamental, relações interpessoais)? b) Canais de comunicação com os seus superiores (informal, formal, departamental, relações interpessoais)? c) Canais de comunicação com os outros gestores (informal, formal, departamental, relações interpessoais).**



E1. “a) **Comunicação com os membros da equipa;** • **Informal** (ordem de serviço, telefonar, e-mail, mensagens). • **Formal** quer dizer que por meios de despacho, carta ordem de trabalho do Reitor para funcionários os técnicos administrativos. • Entre **departamental** tem aquelas duas versões é formal (por meios de cartas) e **informal** por meios de verbal, telefone, mensagens. • **Relações interpessoais**, quer dizer que comunicação verbal, telefone e bons relação entre pessoas em termos de trabalho em equipa”. b) **Comunicação com os seus superiores;** • **Informal:** Nos comunicamos por meios de telefone, confirmar a possibilidade como será e seguir com uma comunicação formal por meios de cartas. • **Formal:** Por meios de cartas, e-mail, despacho do Reitor, ordem de trabalho do Reitor. • **Departamental:** Comunicação verbal, despacho, carta ordem de trabalho, que sempre nos realizamos. c) **Comunicação com os outros gestores (departamento/serviços);** • **Informal:** Via verbal, telefonar, mensagens, WhatsApp, Facebook, e-mail, convite. • **Formal:** Carta com carimbadas, email, despacho do Reitor, ordem de serviço do Reitor. • **Departamental:** Chamada telefônica informal, comunicação verbal, Convite formal para reuniões, Carta Oficial, Propostas. • **Relações interpessoais:** Quando nos falamos pessoas administração ter os meus com funcionários e tem relação com outras pessoas de cada outra unidade, sempre boa relação. Para a sim sempre nos trabalhamos em equipa em instituição.”

E2. “a) **Comunicação com os membros da equipa**, basicamente, o sucesso de uma equipe é suportado pelas pessoas nele. Portanto, cada membro deve entender seus papéis e responsabilidades dentro de um grupo. Se houver membros cujo desempenho está em declínio, outros amigos têm a obrigação de solicitar o problema e encontrar uma solução para o problema. Porque, se não for feito, isso afetará muito o sucesso da equipe em si. Cada membro da equipe também precisa comunicar todas as informações e obstáculos ao grupo, a fim de estabelecer uma boa cooperação para alcançar o sucesso mútuo. • **Informal:** Comunicação informal; a comunicação informal ocorre dentro de uma organização que não está especificada na estrutura organizacional e não pode ser um reconhecimento oficial que também não afeta os interesses da organização em questão, por exemplo, é um bate-papo entre amigos. • **Formal:** Comunicação formal: geralmente ocorre comunicação formal dentro de uma organização, essa comunicação geralmente tem suas próprias regras e regras de acordo com as regras da organização. • **Departamental:** A comunicação entre os departamentos é a comunicação que envolve um indivíduo ou um grupo no mesmo nível. Exemplos dessa direção de comunicação são discussões entre funcionários contábeis, discussões entre gerentes, discussões de diretor com colegas. O contexto desta comunicação é coordenado para que um com o outro se dê informações. • **Relações interpessoais:** A comunicação interpessoal ou também a comunicação interpessoal ou comunicação interpessoal é uma comunicação conduzida por indivíduos para trocar ideias ou pensamentos para outras pessoas. Ou, em outras palavras, a comunicação interpessoal é um contexto de comunicação onde cada indivíduo comunica sentimentos, ideias, emoções e outras informações face a face a outras pessoas para trabalharem em equipe. b) **Comunicação com os seus superiores;** • **Informal:** Comunicação informal-verbal, chamadas telefônicas, mensagens de texto; Reuniões formais, despacho, carta oficial, publicações de regras e regulamentos etc. • **Formal:** Carta oficial, proposta. • **Departamental:** Chamada telefônica informal, comunicação verbal; Convite formal para reuniões, Carta Oficial, Propostas. • **Relações interpessoais:** Relações interpessoais e comunicações é geralmente através de encontros diários, telefone e mídias sociais. c) **Comunicação com os outros gestores (departamento/serviços);** • **Informal:** Comunicação direta com telefone e verbal. • **Formal:** Carta por escrito e reunião. • **Departamental:** Chamada telefônica informal, comunicação verbal;

Convite formal para reuniões, Carta Oficial, Propostas. • **Relações interpessoais:** Geralmente acontece durante reuniões, eventos universitários, e-mails e outras mídias sociais.”

E3. “a) **Comunicação com os membros da equipa;** • **Informal:** Quando trabalho na instituição ou uma unidade precisamos com trabalho em equipa e muito importante. Porque numa instituição ou uma organização um pessoal fazer numa organização a pessoas mais de uma organização. Portanto precisa de trabalho em equipa. Porque só equipa que dar mais melhorar o trabalho ter sucesso, portanto as unidades na UNTL penso trabalhamos sempre equipa mesmo enfrentamos alguns desafios, isto talvez para criar melhor. Por exemplo: carta, comunicação direta, telefone, e-mail, reuniões, encontro. • **Formal:** Através de cartas com carimbadas, despacho. • **Departamental:** Estruturalmente UNTL funciona como estrutura grande que tem ali, como Pró-reitor assuntos sempre é uma pessoa que coadjuvar com Reitor. Portanto Reitor, pró-reitor assuntos académicos para comunicar para pessoa académica faculdade ou através vice-decano assuntos académicos e depende o assunto que tem relação com administração com académica, portanto, precisa de comunicação com vice administração e com vice-decano assunto académico. • **Relações interpessoais:** Relações interpessoais e comunicações é geralmente através de encontros diários, telefone e mídias sociais. b) **Comunicação com os seus superiores;** • **Informal:** Na UNTL tem liderança topo é o Reitor, informalmente talvez telefone, comunicação pessoal, verbal. • **Formal:** Através de cartas com carimbadas, e-mail, despacho do Reitor. • **Departamental:** Ter bom comunicação, encontro, carta oficial, telefone, SMS. • **Relações interpessoais:** Sempre tem boa relação porque eu como pró-reitor é para dar apoio ao sr. Reitor, portanto fazer trabalho sempre, conforme a direção a orientação através despacho, encontros. Eu vou fazer trabalho, porque como reitor tem muito trabalho então nos como subordinado, portanto aquele que nos fazemos e o trabalho do reitor. portanto pró-reitor nos fazemos trabalhos do reitor. c) **Comunicação com os outros gestores (departamento/serviços);** • **Informal:** Comunicação verbal, chamadas telefónicas, mensagens e texto, reuniões formais despacho, carta oficial, publicações de regras e regulamentos. • **Formal:** Carta oficial com carimbada, encontro. • **Departamental:** Chamada Telefónica informal, comunicação verbal; Convite formal para reuniões, Carta Oficial, Propostas. • **Relações interpessoais:** Sim, na qualquer instituição tende de criar uma boa relação entre pessoas inso é muito importante porque no não trabalhamos sozinho. como pró-reitor não trabalho sozinho mais tende ligação com outras pessoas administrativamente ou academicamente. Quando nos falamos pessoas administração ter os meus com funcionários e tem relação com outras pessoas de cada outra unidade, sempre boa relação. Para a sim sempre nos trabalhamos em equipa em instituição.”

E4. “a) **Comunicação com os membros da equipa;** • **Informal:** Comunicação informal-verbal, chamadas telefônicas, mensagens de texto; Reuniões formais, despacho, carta oficial, publicações de regras e regulamentos etc. • **Formal:** Carta oficial, proposta. • **Departamental:** Chamada telefônica informal, comunicação verbal; Convite formal para reuniões, Carta Oficial, Propostas. • **Relações interpessoais:** Relações interpessoais e comunicações é geralmente através de encontros diários, telefone e mídias sociais. b) **Comunicação com os seus superiores;** • **Informal:** Comunicação informal-verbal, chamadas telefônicas, mensagens de texto; Reuniões formais, despacho, carta oficial, publicações de regras e regulamentos etc. • **Formal:** Carta oficial, proposta. • **Departamental:** Chamada telefônica informal, comunicação verbal; Convite formal para reuniões, Carta Oficial, Propostas. • **Relações interpessoais:** Relações interpessoais e comunicações é geralmente através de encontros diários, telefone e mídias sociais. c) **Comunicação com os outros gestores (departamento/serviços);** • **Informal:** Comunicação informal-verbal, chamadas telefônicas, mensagens de texto; Reuniões formais, despacho, carta oficial, publicações de regras e regulamentos etc. • **Formal:** Carta oficial, proposta. • **Departamental:** Chamada

telefônica informal, comunicação verbal; Convite formal para reuniões, Carta Oficial, Propostas. •**Relações interpessoais:** Relações interpessoais e comunicações é geralmente através de encontros diários, telefone e mídias sociais.”

E5. “a) **Comunicação com os membros da equipa;** •**Informal:** Comunicação verbal, escrita, e-mail, telefone, mensagens. •**Formal:** Encontro formal, despacho, carta formal com carimbada, e-mail. •**Departamental:** Comunicação verbal, encontros, carta escrita, e-mail, telefone, SMS. •**Relações interpessoais:** Comunicação verbal, telefone, SMS, boa comunicação. b) **Comunicação com os seus superiores;** •**Informal:** Encontros, telefone, SMS. •**Formal:** Carta formal com carimbada, relatório escrita, pedidos através de carta oficial. •**Departamental:** Ter bom comunicação, encontro, carta oficial, telefone, SMS. •**Relações interpessoais:** Boa atitude e respeito, Boa comunicação, linguagem própria e humilde, ética, estética. c) **Comunicação com os outros gestores (departamento/serviços);** •**Informal:** Comunicação verbal, telefone, SMS. •**Formal:** Carta oficial com carimbada, encontro. •**Departamental:** Encontro, carta oficial, telefone, SMS. •**Relações interpessoais:** Boa atitude, humilde com linguagem próprias, ética e cívica.”

E6. “a) **Comunicação com os membros da equipa;** •**Informal:** A comunicação informal é comunicação entre membro de equipa em uma organização não planeada ou não especificada na estrutura organizacional. Por exemplo: comunicação verbal, telefónicas, mensagens. •**Formal:** A comunicação formal é um processo formal de comunicação e geralmente é feita dentro da instituição formal através de linha de comando ou sua natureza instrutiva, com base na estrutura organizacional pelo perpetrador que se comunica como o oficial da organização com o estatuo de cada um-cada um cujo propósito transmite mensagens relacionados aos interesses dos serviços. Por exemplo: e-mail, carta com carimbada. •**Departamental:** A comunicação é feita dentro da instituição através da linha comando ou interdepartamental. •**Relações interpessoais:** A comunicações realizadas interpessoais formal ou informal na organização ou fora da organização. Esta comunicação ocorre em um nível pessoal e consiste em duas pessoas na organização que fazem o processo de comunicação tanto face a face, seja a traves da média. A comunicações interpessoais na ajuda a transmitir nossas necessidades interpessoais e na ajuda a atender melhorar os outros”. b) **Comunicação com os seus superiores;** •**Informal:** A comunicação que realizadas entre pessoas com os seus superiores não planeada ou especificada dentro de equipa. Por exemplo: verbal, mensagens, telefone. •**Formal:** A comunicação através de linha comando, envio de informações sobre os regulamentos aplicáveis, dando e motivação aos funcionários para que funcionam melhor. Por exemplo: e-mail, carta com carimbada. •**Departamental:** A comunicação é feita dentro da instituição, comunicação sobre coordenação interdepartamental. Por exemplo: telefone, mensagens, email, verbal. •**Relações interpessoais:** A comunicação interpessoal que ajuda transmitir necessidades, conversas que o corre durante a interrupção do trabalho ou durante os períodos repouso. c) **Comunicação com os outros gestores (departamento/serviços);** •**Informal:** A comunicação interna de coordenação do trabalho em termos de não formal. Por exemplo: telefone, mensagens, verbal. •**Formal:** Enviando mensagens de alguém e sendo aceita por outra pessoa ou grupo de pessoas com efeito diretores, por exemplo: carta com carimbadas, e-mail. •**Departamental:** A comunicação interdepartamental para que informar sobre o trabalho que alcançados. Por exemplo: reuniões de trabalho. •**Relações interpessoais:** A comunicação que transmitir informações e criar boas relações com outro para criar um ambiente saudável entre eles.”

E7. “a) **Comunicação com os membros da equipa;** •**Informal:** Comunicação verbal e correspondências; exemplo, mensagens telefónicas, online comunicação direta, etc. •**Formal:** Através das reuniões, cartas oficiais, seminários, etc. •**Departamental:** Através reuniões a nível departamental. •**Relações interpessoais:** Discussões ou convívios entre as pessoas da equipa. b) **Comunicação com os seus superiores;** •**Informal:** Comunicação informalmente com os superiores para evitar a incomunicação (comunicação entre humanos). •**Formal:** Comunicação verbalmente os assuntos importantes tanto progresso ou desafios enfrentados no trabalho da equipa. •**Departamental:** A nível departamental tende de ter uma boa comunicação dentro da equipa para que mais tarde possa registar progresso necessários. •**Relações interpessoais:** Criar relações saudáveis entre os membros da equipa é a base do sucesso. c) **Comunicação com os outros gestores (departamento/serviços);** •**Informal:** Para ganhar experiências necessárias no âmbito de melhorar ou encarnar com os seus serviços diários. •**Formal:** Receber orientações nos cumprimentos das suas tarefas diárias. •**Departamental:** Comunicação entre os elementos a nível departamental é muito importante para os problemas internos. •**Relações interpessoais:** É muito importante um elemento criar boas relações com o outro para criar um ambiente saudável entre eles”.

E8. “a) **Comunicação com os membros da equipa;** •**Informal:** Comunicação que não é definida pela hierarquia da estrutura organizacional. •**Formal:** Comunicação que segue a cadeia de comando oficial ou parte da comunicação necessária para realizar um trabalho. •**Departamental:** A função de comunicação do departamental garante que todos os grupos ou equipas possam trabalhar em conjunto com outros departamentos e garantir que todos os grupos trabalham no trabalho, bem como a descrição do departamento própria e podemos assegurar uma boa comunicação com o chefe e grupo ou equipa estamos nos departamentos. •**Relações interpessoais:** O processo de comunicação associado às relações interpessoais tem como objetivo criar uma comunicação eficaz. Ou seja, se houver compreensão, causar prazer, influenciar as atitudes, a relação melhor e mudança comportamentais. A comunicação efetiva também pode ser interpretada para ocorrer quando existem semelhanças entre o quadro de pensamento no campo de experiência entre comunicadores com comunicantes através de relacionamentos interpessoais. b) **Comunicação com os seus superiores;** •**Informal:** Comunicação com outros gerentes no departamento ou local de trabalho, se houver alguém trabalhar súbito, então é onde a comunicação é baseada em uma base informal onde é possível se comunicar sobre o planeamento do trabalho que será realizado. •**Formal:** A comunicação com outros gerentes formalmente é muitas vezes feita com a presença de informações no local e receber um dos nossos trabalhos a serem implementados. •**Departamental:** Comunicação com outros gerentes no departamento, se houver uma relação de trabalho relacionada a outros departamentos através de um padrão que permite geral sentido de solidariedade, lealdade na vida social e ambiente de trabalho entre departamentos com outros superiores. •**Relações interpessoais:** As relações interpessoais com outros gerentes são realizadas com boa comunicação e tentamos compartilhar nossas informações, ideias ou atitude com outros participantes. O princípio obstáculo na comunicação é que muitas vezes temos diferentes significados para o mesmo símbolo. Portanto, a comunicação deve ser considerada como uma atividade em que nenhuma ação ou expressão tenha um significado completo, a menos que seja interpretada pelo participante da comunicação envolvida. c) **Comunicação com os outros gestores (departamento/serviços);** •**Informal:** Cada membro de direção e responsável pessoal e solidariamente com um restantes membro pelas medidas tomadas e atos praticadas pelas direções em a sua expus cá discordância exarada na ato respetiva do serviço. •**Formal:** Através de carta

oficial, e-mail •**Departamental**: Através de comunicação verbal, carta por escrita, telefone. •**Relações interpessoais**: Mantem boa relação entre os pessoais entre direção do serviço.”

E9. “a) **Comunicação com os membros da equipa**; •**Informal**: Os canais e meios de comunicação com os membros tais como comunicação verbal, através media sociais e outras formas tradicionais conversas na hora de trabalho e fora de trabalho. •**Formal**: Relatórios, encontro formal, palestra. Mecanismo verticais de comunicação e horizontais, comunicação vertical entre líderes e seus subordinados, comunicação horizontal entre membros. •**Departamental**: Comunicação vertical e horizontal, comunicação vertical entre departamental e reitoria, comunicação horizontal entre departamentos, as comunicações podem ser verbais, escrita e via media sociais. •**Relações interpessoais**: Relações informais entre membros e líderes na hora de trabalho e fora de trabalho, relações interpessoais o corre através telefone, SMS e outros. b) **Comunicação com os seus superiores**; •**Informal**: Através média social, telefone, verbal e outras. •**Formal**: Através cartas formais da instituição, relatório formal dos resultados das atividades, encontros nível faculdades e nível universidades, debates nível faculdades e nível universidades. •**Departamental**: Telefone, e-mail, debate entre departamental, verbal. •**Relações interpessoais**: Discussões, conversas e debates informal. c) **Comunicação com os outros gestores (departamento/serviços)**; •**Informal**: Através telefone e média sociais tais como Facebook, WhatsApp. •**Formal**: Cartas por escritas com carimbada, e-mail. •**Departamental**: Cartas oficial e verbal, telefone. •**Relações interpessoais**: Relação como colegas e amigos de trabalho na hora de trabalho e fora de trabalho através de telefone, verbal.”

E10. “a) **Comunicação com os membros da equipa**; •**Informal**: Por entre canal é para assegurar e aumentar a eficiência da comunicação e avaliar os níveis de departamento das organizações. •**Formal**: Pela comunicação formal e uma comunicação técnica e necessária para avaliar de forma precisa o nível de responsabilidade de conhecimento e capacidade das pessoas. •**Departamental**: Para avaliar a coesão e unidade dos elementos dentro da unidade de trabalho. A concentração precisa e nível de responsabilidade das pessoas da unidade de trabalho objetividade para o desenvolvimento do sector de eficiência do desempenho individual. •**Relações interpessoais**: Para a confiança existente entre pessoas, a existência de capacidades do saber e do gosto de aprender e de se desenvolver. E o primeiro caminho para o progresso e desenvolvimento das pessoas. b) **Comunicação com os seus superiores**; •**Informal**: Quanto mais existe este tipo de comunicação mais confiança e o respeito pela responsabilidade e ajuda mútua e desenvolver-se atividades nas pessoas e mais unidades de organização. •**Formal**: Neste tipo de comunicação é a demonstração do respeito e conhecimento da importância da organização ao desenvolvimento e versão de sistema. Mas as por dentro adentro, pode existir fenómenos pessoais e organizacionais não positiva para o confronto e entre os elementos. E preciso estar a tento e aconteceu certos atores para estas a dar da veracidade e da utilidade da importância e da necessidade da formalidade para o interno das pessoas e da organização. •**Departamental**: A existência da comunicação dentro de departamento demonstra conhecimento e o desejo de desenvolvimento da unidade e a escolha e definição conta do elementos e tipo de organização definido para o departamento. •**Relações interpessoais**: Neste tipo de relações é a demonstração da confiança existe entre pessoas e também demonstrar da existência de uma boa cultura organizacional das pessoas envolvidos. c) **Comunicação com os outros gestores (departamento/serviços)**; •**Informal**: A existência de comunicação com gestores de diferentes departamentos divisões e outra instituição é uma necessidade de aumento e expressão de vontades e de desenvolvimento. E tanto para o desenvolvimento sem isso demonstra-se uma limitação e volta de motivação e perspectiva das estruturas e pessoas envolvidas. Se existir este fenómeno num

departamento entre motiva a ambição das pessoas e o conhecimento desta própria com a que elas estas para isto motivo a existência certo, determinada e necessidade da existência desta unidade ou atividade para a interna das pessoas. •**Formal**: É uma formalidade que pode ajudou tecnicamente as unidades desenvolver muito ou sempre para necessidade de existência para as necessidades primarias e instruções da instituição das unidades. •**Departamental**: São da mesma perspectiva do anteriores. Nessa só é útil ou interessante se o departamento está em várias de desenvolvimento e perspectivas de execução sem isso é eficiência efetivamente formais que pouco interesse. •**Relações interpessoais**: Existência deste de relação é nível de desenvolvimento ou estas ponto para transformação e satisfação do desejo evolutivo do homem. Mas é necessário que seja verdadeiro e germina.”

E11. “a) **Comunicação com os membros da equipa**; Informal: Comunicação direta com telefone e verbal. Formal: Carta por escrito e reunião. Departamental: Comunicação em verbal, carta por escrito, telefone e encontro da faculdade. Relações interpessoais: Faculdade mantém a boa relação entre os pessoais dentro da faculdade e externo. b) **Comunicação com os seus superiores**; Faculdade normal fez a comunicação formal e informal em relaciona o processo de ensino e aprendizagem, investigação científica, serviços a comunidade e cooperação com outras instituições nomeadamente: o Magnifico Reitor, Pró-reitores, Administrador Geral e Diretor Geral. Informal: Comunicação direta com telefone e verbal. Formal: Carta por escrito e reunião. Departamental: Comunicação em verbal, carta por escrito, telefone e encontro da faculdade. Relações interpessoais: Faculdade mantém a boa relação entre os pessoais entre faculdade e superiores. c) **Comunicação com os outros gestores (departamento/serviços)**; Informal: Comunicação direta com telefone e verbal. Formal: Carta por escrito e reunião. Departamental: Comunicação em verbal, carta por escrito, telefone e encontro da faculdade. Relações interpessoais: Faculdade mantém a boa relação entre os pessoais entre faculdade e departamento/serviço.”

E12. “a) **Comunicação com os membros da equipa**; •Informal: A comunicação informal entre membros da equipa, muitas vezes através de realizações reuniões ou debater sobre o trabalho a ser feita. •Formal: A comunicação formal entre membros da equipa, muitas vezes através de reuniões e debater sobre o trabalho a ser feita. •Departamental: A comunicação departamental entre outro departamental, muitas vezes através coordenação de trabalho e confirmar sobre assuntos que interligado de trabalho a ser feita. •Relações interpessoais: Relação interpessoais e muitas boas, porque muitas vezes no fazemos ao realizar com outro colegas de trabalho para informar o progresso e objeto de trabalho. b) **Comunicação com os seus superiores**; •Informal: A comunicação informal com os seus superiores de maneira informal, o que para contribuir para melhorar os relacionamentos profissionais. Por exemplo telefónicas, mensagem, verbalmente entre outras pessoas. •Formal: A formação para o desenvolvimento de competências contribuiu para o melhoramento dos meios de comunicação formal entre os funcionários com os seus superiores, tanto na comunicação escrita, as sim como na comunicação verbal. •Departamental: A formação para o desenvolvimento de competências também contribuiu no melhoramento das relações de comunicações departamental, interdepartamental, tanto interno como externo. •Relações interpessoais: A formação para o desenvolvimento de competências tem contribuído para o melhoramento das relações de comunicação interpessoal e nas relações humanas dentro da instituição, e nas equipas. c) **Comunicação com os outros gestores (departamento/serviços)**; •Informal: A comunicação informal entre outros superiores através de coordenação de trabalho com administrador geral da UNTL sobre o assunto de trabalho que ligação com procedimentos de os planos de orçamento anual e também melhorar as relações de trabalho entre os diferentes departamentos e serviços. •Formal: A

comunicação através de escritas e verbais. •**Departamental**: A comunicação através de escritas e verbais. •**Relações interpessoais**: Esse tipo de formação para o desenvolvimento de competências possibilitou melhorar as relações de comunicação interpessoais, resultando mais produtividade e eficácia.”

E13. “a) **Comunicação com os membros da equipa**; •**Informal**: A formação para o desenvolvimento das competências tem melhorado comunicação informal entre os membros da equipa, no sentido de haver troca de informações e partilha de boas experiências e boas praticas dentro da equipa. Por exemplo telefónicas e mensagem, via e-mail. •**Formal**: A comunicação formal tem melhorado progressivamente através das formações para o desenvolvimento competências co sentido de haver comunicação verbal e escrita de forma mais profissional de acordo com os padrões estabelecidos. •**Departamental**: A formação para o desenvolvimento de competências tem resultado efeitos positivos na comunicação interdepartamental, tanto interna, bem como externa. Por exemplo. Telefone e reuniões. •**Relações interpessoais**: Houve melhoramento nas relações interpessoais, as quias contribuíram para o melhor desempenho das funções dentro do trabalho em equipa elevando gradualmente a produtividade. b) **Comunicação com os seus superiores**; •**Informal**: A formação para o desenvolvimento de competências permite o pessoal menor melhorar as suas comunicações com os seus superiores de maneira informal, o que contribuiu para melhorar os relacionamentos profissionais. Por exemplo telefónicas e mensagem. •**Formal**: A formação para o desenvolvimento de competências contribuiu para o melhoramento dos meios de comunicação formal entre os funcionários com os seus superiores, tanto na comunicação escrita, as sim como na comunicação verbal. •**Departamental**: A formação para o desenvolvimento de competências também contribuiu no melhoramento das relações de comunicações departamental, interdepartamental, tanto interno como externo. •**Relações interpessoais**: A formação para o desenvolvimento de competências tem contribuído para o melhoramento das relações de comunicação interpessoal e nas relações humanas dentro da instituição, e nas equipas. c) **Comunicação com os outros gestores (departamento/serviços)**; •**Informal**: A formação para o desenvolvimento de competências tem melhorado a comunicação com outros gestores nos diferentes departamentos e serviços. Neste âmbito, a comunicação informal tem vindo a melhorar as relações de trabalho entre os diferentes departamentos e serviços. •**Formal**: A formação para o desenvolvimento de competências contribuiu e permitiu o melhoramento das comunicações formais entre os departamentos e serviços, no sentido de: as comunicações escritas e verbais tornaram-se mais eficazes, mais adequados e mais eficientes. •**Departamental**: A formação para o desenvolvimento de competências permitiu melhorar as relações de comunicação entre os departamentos e serviços, tanto escrita como verbal. •**Relações interpessoais**: Esse tipo de formação para o desenvolvimento de competências possibilitou melhorar as relações de comunicação interpessoais, resultando mais produtividade e eficácia.”

E14. “a) **Comunicação com os membros da equipa**; •**Informal**: A comunicação informal é feita principalmente através de conversas telefônicas e mensagens de texto e ocasionalmente via e-mail. •**Formal**: A comunidade formal é feita através de cartas oficiais de e para o Reitoria para as faculdades e através de reuniões regulares. •**Departamental**: No nível de departamento, a comunicação é feita diariamente comunicação cara a cara, telefone e reuniões. •**Relações interpessoais**: Relações interpessoais e comunicações é geralmente através de encontros diários, telefone e médias sociais. b) **Comunicação com os seus superiores**; •**Informal**: A comunicação com o superior informalmente é a cobertura, o telefone e as médias sociais. •**Formal**: A comunicação formal com os superiores é feita através de reuniões e cartas formais e também telefone. •**Departamental**: A comunicação

departamental é feita através de visitas e cartas. •**Relações interpessoais**: As relações interpessoais ocorrem através da conversa e do telefone e das mídias sociais. **c) Comunicação com os outros gestores (departamento/serviços)**; •**Informal**: A comunicação informal com outros gerentes é realizada através de eventos sociais e de reunião. •**Formal**: A comunicação formal com outros gerentes é feita através de reuniões e cartas e telefone. •**Departamental**: Comunicações departamentais: reuniões, telefone e e-mails. •**Relações interpessoais**: A comunicação interpessoal com outros gerentes geralmente acontece durante reuniões, eventos universitários, e-mails e outras mídias sociais.”

E15. “a) **Comunicação com os membros da equipa**; •**Informal**: É uma comunicação desenvolvida espontaneamente através da estrutura informal e fora dos canais de comunicação estabelecidos pelo organograma. •**Formal**: É a comunicação endereçada através dos canais de comunicação existentes no organograma da empresa, é derivada da alta administração. •**Departamental**: A comunicação entre os departamentos é essencial passa para que os processos fluam, não é mesmo qualquer mensagem não transmitida corretamente pode demandar muito mais trabalho e preocupação em qualquer nível departamental. •**Relações interpessoais**: É uma comunicação que as pessoas sempre utilizam, essencialmente como a comunicação oral e escrita, é para transmitir as mensagens ou trocam mensagens, os debates, palestra formais entre duas pessoas ou em grupo. **b) Comunicação com os seus superiores**; •**Informal**: É uma comunicação que não segue as comunicações estabelecidas no organograma, é constituídas por trocas de informações diretamente com as pessoas com uma conversa entre um gestor ou operário durante o intervalo de trabalho (hora de café ou almoço). •**Formal**: É uma influência e constituída pelo nível hierárquico que mais elevado dentro de um ambiente organizacional. Esta comunicação permite que as informações que circulam dentro do contexto visualizado pelo organograma da empresa. Visando especialmente para os objetivos da organização. Tais objetivos descendentes do topo para a nível operacional. •**Departamental**: É uma existência de um processo em que seres humanos trocam mensagens através de um canal dentro de um contexto, com determinados efeitos, e uma atividade institucional onde pessoas inversas em u uma determinada cultura. É uma característica básica dos meios de comunicação departamental. •**Relações interpessoais**: A comunicação que considerada mais completo e eficaz de todos é a interpessoais com suas capacidades de trocar de informações tornar-se objetivo, claro e propicia maior oportunidade de obter. **c) Comunicação com os outros gestores (departamento/serviços)**; •**Informal**: Geralmente ocorre em paralelo a formal envolvendo as conversas entre chefias ou entre colegas em caracter não oficial. Muitas vezes é contaminado por fator é boatos. •**Formal**: Ocorre nas organizações em caracter oficial, transmite burocráticos pertinentes e utilizando-se dos canais instituídos pelas autoridades superiores. •**Departamental**: Confirma com os departamentos pode se aproximar dos demais departamentos e melhorar consideravelmente comunicação dentro de uma instituição. •**Relações interpessoais**: A comunicação não abrange somente a verbalização, mas qualquer forma de transmissão de informação, como a escrita, o silêncio, os gestos entre outros.”

E16. “a) **Comunicação com os membros da equipa**; •**Informal**: A comunicação entre os membros da equipa no aspeto informal significa (por escrita), que através da comunicação verbal ou via telefónica que pode fazer chegar a mensagens a sua destinação. •**Formal**: A comunicação formal: escrita, um despacho, ou por via eletrónica chega imediatamente au destino no qual esta mensagens deve chegar e ter a resposta (medida) imediata ao assunto proposto. •**Departamental**: A nível departamental implica ao diretor do departamento que faça chegar aos seus membros utilizando os meios disponíveis em cada departamento para que todos sejam informados com o assunto. •**Relações interpessoais**:



Falando das relações interpessoais é um aspeto muito melindroso porque hoje em dia muito gente não aprendeu a relacionar-se com os outros isto necessita duma formação humana bem exposta. **b) Comunicação com os seus superiores;** •Informal: Comunicação com a superiores co aspeto informal pode realizar-se através dum encontro informal e fazer chegar tudo o que deseja que o superior seja informado e possa fazer uma decisão justa, sobre o assunto exposto para não complicar a vida e a carreira. Esta situação depende muito da confiança esta berícida entre o superior e o súbdito. Se não haver isto é impossível acontecer um diálogo informal. •Formal: Comunicação formal escrita, um despacho, através dum encontro formal e fazer chegar tudo o que deseja que o superior seja informado. •Departamental: A nível departamental também e idêntico porque será sempre entre diretor e funcionário por isso a confiança e um meio que ajuda o diretor e o funcionamento no serviço de qualidade a instituição. •Relações interpessoais: Este aspeto psicológico afeta muito cada pessoa porque exige: respeito, confiança, humildade, boas maneiras, escrita e não interferir imediatamente. **c) Comunicação com os outros gestores (departamento/serviços);** •Informal: Antes demais devem conhecer-se mutuamente para poder facilitar esta comunicação com os outros. Este aspeto exige o reconhecimento dos outros que possui também capacidades e limites. •Formal: No aspeto formal deve ser bem claro a exposição do assunto para o outro consiga entender e por sua vez possa responder ou concretizar o pedido ou necessidade exposta. •Departamental: A nível departamental o diretor deve ser primeiro a inteirar-se com o assunto exposto para poder organizar e orientar os seus funcionários na implementação do assunto exposto. •Relações interpessoais: É muito precário as relações interpessoais porque implica uma ética dos procedimentos diárias. Continuamente enfrentamos pessoas concretas carregadas de virtudes e defeitos, assim como feridas deixadas pela vida.”

E17. “a) **Comunicação com os membros da equipa;** •Informal: Mensagem telefónicas e emails, Facebook. •Formal: Cartas assinados e carimbada, e-mail. •Departamental: Mensagem de telemóvel, telefonemas, e-mail, cartas. •Relações interpessoais: São as melhores. **b) Comunicação com os seus superiores;** •Informal: Telefone, e-mail, SMS, Facebook, face to face (presencial). •Formal: Cartas assinados/carimbadas, e-mail, Facebook, WhatsApp. •Departamental: Telefone, SMS, e-mail, Facebook. •Relações interpessoais: excelente. **c) Comunicação com os outros gestores (departamento/serviços);** •Informal: Telefone, SMS, e-mail, Messenger. •Formal: Cartas assinadas e carimbadas. •Departamental: Telefone, SMS, e-mail, cartas. •Relações interpessoais: Excelente.”

E18. “a) **Comunicação com os membros da equipa;** •Informal: Em virtude da clara estrutura institucional e dos meios eletrónico-informáticos, a comunicação na UNTL atingiu um nível muito satisfatório, não havendo razão de queixa nesse aspeto. A comunicação informal, colateralmente, vem reforçando a eficiência dos contactos e relacionamentos intrainstitucionais para maior eficiência da comunicação entre todos os componentes da organização. •Formal: A provisão de aparelhos e de custos dos meios eletrónicos de comunicação tem promovido bastante a comunicação entre todos os componentes da UNTL, de modo particular, a formalidade dos atos comunicativos, favorecendo assim maior pontualidade e assiduidade no desempenho das funções. •Departamental: A clara estrutura organizativa favorece grandemente os contactos e a comunicação interna a esse nível. •Relações interpessoais: Tem havido raríssimos casos de incidentes indesejáveis no âmbito das relações interpessoais, registando apenas um e outro caso isolado de fricção entre os funcionários administrativos, surtido a partir de alguma irregularidade de ordem logística ou administrativa, no âmbito de trabalho. Por exemplo, no INL, se verificou o desaparecimento de livros, e todo a equipa

administrativa ficou afetada, no mínimo, psicologicamente, pois, toda ela ficou incumbida de fazer uma investigação e relatar o sucedido.

**b) Comunicação com os seus superiores;** •**Informal:** A comunicação com o superior hierárquico imediato dá-se com certa naturalidade, sobretudo, no que respeita atividades habituais da unidade. Dado o seu maior âmbito a comunicação com os superiores mais elevados na hierarquia torna-se mais difícil, ou seja, menos hipótese de atenção, senão, atendibilidade. Quanto ao INL, a comunicação é bastante fluente, e os pedidos dos subordinados quase sempre atendíveis, por vezes, com certa dose de condescendência – o que revela alguma confiança do subordinado para com o superior, à beira de abuso de confiança. Por exemplo, o pedido de licença em momentos de alguma inconveniência para a unidade, em que por força de considerações extraprofissionais e não as profissionais, o superior chega a dar a sua anuência. •**Formal:** Nada obsta esta forma de comunicação, havendo apenas a dizer que o seu uso se limita, sendo preferida a comunicação informal ou oral. O formalismo que requer normas de etiqueta, de hierarquia, de eloquência linguística, não lhe tão acessível ao funcionário administrativo. Por isso, pensa que lhe resulta pouco. A redação ou exposição por escrito, ainda lhe escapa o bom gosto; ainda poucos se apropriaram da escrita e da formalidade redaccional como meio para o rigor de expressão e de exposição de argumentos. Mas, isso está compensado pela sua frontalidade, espontaneidade oral, onde o timorense se exalta facilmente, quanto mais que se assegura de certa solidariedade de algum grupo ou outros influente na hierarquia. •**Departamental:** Mais uma vez, não se consta nenhum caso de especial defeito do ponto de vista da comunicação departamental. O INL, no entanto, como foi referido anteriormente, não é uma unidade de vínculo de carreira, isto é, não é um Departamento; é apenas um espaço de especialização onde se juntam os docentes e pesquisadores na área de linguística, com ênfase na disseminação e promoção do Tétum-Praça, a língua cooficial da RDTL, a par da língua portuguesa. •**Relações interpessoais:** O relacionamento entre os funcionários administrativos tem sido positivo, crê-se, por influência do próprio meio académico, meio de muita convivência multicultural, internacional, dos docentes, a maioria dos quais tem uma experiência cosmopolita e internacional. Alguns núcleos de tensão de carácter grupal se desfazem no tempo, uma vez que a filosofia imponente da UNTL é precisamente a coesão da comunidade académica com base no respeito mútuo.

**c) Comunicação com os outros gestores (departamento/serviços);** •**Informal:** A informalidade facilita a comunicação entre funcionários de uma unidade com outras unidades, em matéria de coordenação. A comunicação inter-unidade se faz inter parís, entre iguais: os subordinados entre si e as chefias entre si. Tem a ver com as lides/ os assuntos menores, em prol de eficácia de execução. No âmbito do INL, este tipo de comunicação tem dependido muito da agilidade comunicativa dos seus funcionários, frequentemente implicando um vaivém de diligências para se conseguir levar a cabo alguma atividade planeada, que requeira coordenação entre unidades, com sucesso. •**Formal:** Este tipo de comunicação tem lugar sempre que a importância da lide/ do assunto aumenta de grau ou se torna mais complexo, implicando valores significativos e requerendo compromisso das unidades em questão, em virtude dos seus atributos e das suas tarefas. •**Departamental:** Numa estrutura organizativa complexa como a da UNTL, é preciso mobilizar todos os mecanismos e canais de comunicação – entre eles a comunicação horizontal, ou seja, a comunicação inter parís, entre iguais. Mas, para isso, é preciso uma coerência interna dentro do Departamento, antes de uma decisão ser emitida horizontalmente para outro Departamento que vai reagir como um todo, e não consoante a opinião de cada membro dentro dele. O que se pode notar dentro da UNTL parece ser a falta de uma cultura de comunicação horizontal autónoma que permita a coorganização de atividades conjuntas no mesmo nível. Isso pode ser indício

passividade ou de falta de criatividade, pelo que os pares não olham para si, ficam dependentes do superior. Por outro lado, a criatividade ou espírito de iniciativa continua a depender da intervenção coordenadora dos níveis hierárquicos superiores a fim de mobilizar vontades de umas unidades para aderir à iniciativa de outras do mesmo nível. Isso parece prender-se a uma falta de capacidade de mobilização, uma falta de autoconfiança e não-disposição de meios e recursos para levar a cabo planos de ação. De modo que há uma dependência às decisões de níveis superiores. • **Relações interpessoais:** A UNTL, em geral, e o INL, em particular, conferem ampla margem para comunicação interpessoal entre membros de unidades diferentes e de forma ascendente entre pessoal menor de um unidade e pessoal superior de outras unidades. No entanto, até certo ponto, isso requer algum formalismo, como o envio de pedidos formais, de relatórios, de convites – por escrito. Aliás, os contactos informais são um percurso agilizados de algo mais sério, mas comprometido.”

E19. “a) **Comunicação com os membros da equipa;** • **Informal:** Comunicação informal é a comunicação das pessoas não produtivos, ou seja, elementos negativos. A comunicação do ser humano, e cada um de nos sentisse ou confirmar com os outros no momento certo ou informações claras de uma organização produtividade dos empregos. • **Formal:** É a comunicação de um nível registados e documentos ou pelos órgãos de uma organização formalizados. A comunicação formal derivada da alta administração ou uma comunicação dirigida parte os seus públicos que transmite outras formações diferentes seculos como impressos, visuais e eletrónicos. • **Departamental:** É o sector ou órgãos colegiados ou chefia do departamento em lugar da representação de uma unidade. • **Relações interpessoais:** É uma comunicação mais relevantes como pessoas, que vão criar uma das condições favoráveis do crescimento económico de um país. b) **Comunicação com os seus superiores;** • **Informal:** É uma forma de utilizados no processo de busca por informações uteis e com o trabalho que não prejudicar pela ausência de uma instituição ou organização; é uma comunicação das pessoas que não precisamos de ter uma resposta correta. • **Formal:** Comunicação formal escrita, um despacho, através dum encontro formal e fazer chegar tudo o que deseja que o superior seja informado. • **Departamental:** Mensagem de telemóvel, telefone, e-mail, carta, comunicação verbal. • **Relações interpessoais:** São boas relações com os nossos colegas. c) **Comunicação com os outros gestores (departamento/serviços);** • **Informal:** É a comunicação com os gestores que não saibam o processo de planeamento dos estudantes de cada faculdade que tem o regulamento académico e do procedimento operacional na universidade. • **Formal:** Cartas assinados com carimbadas, e-mail, encontros oficiais. • **Departamental:** São telefones, SMS, carta oficial, e-mail. • **Relações interpessoais:** É uma boa relação com os líderes e colegas do trabalho.”

## 10. Que importância atribui à qualidade do sistema de comunicação interna para o desempenho das suas atividades?

E1. “Para elevar a qualidade institucional com a todo administração, gestão produção, e disseminação de gestão.”

E2. “A qualidade do sistema de comunicação interna é um fator determinante na organização para obter resultados e atingir o desempenho máximo do trabalho e de acordo com os resultados desejados.”

E3. “Eu penso, para saber o desempenho atividades sempre de cada semestre ou cada ano sempre avaliação desempenho para os nossos funcionários. Mas os funcionários cada dia tende preenche listas presença fica a avaliar e depois mandamos para recursos humanos e depois avaliação desempenho por exemplo a quele tem fixa de avaliação para avaliar, será que muito bom, bom, suficiente e insuficiente, depende os seus empenhamentos durante um ano. Portanto nos temos isso para saber avaliar para que identificar, se eles ficam mais, isso e tipo de SWOT análises para recomendar para continuar formação fora do país ou dentro de país.”

E4. “A importância é elevar a qualidade do trabalho, evitando a falta de comunicação, a má interpretação, bem como a distribuição adequada do trabalho a cada membro.”

E5. “Muito importante porque comunicação o é fundamental para a organização e trabalho conjunto para uma saída coletiva. Comunicação no ambiente de trabalho deve ser boas para os sucessos dos objetivos.”

E6. “A qualidade do sistema de comunicação interna para o desempenho das suas atividades é para desempenha a função informativa, função de reguladora, função persuasiva, função de integrativa.”

E7. “A importância é encarnar desafios juntos.”

E8. “A comunicação interna em desempenho é uma comunicação que o corre em um ambiente ou organização de escritório. Esta comunicação pode o correr entre funcionários, funcionários com superior, superior com superior. Esta comunicação o corre porque existe uma estrutura dentro da organização. O objetivo é melhorar o desempenho dos recursos humanos na organização. Geralmente, há um processo de troca de informações entre os troncos da estrutura organizacional. A qualidade da comunicação é determinada pela sua frequência e intensidade. Haverá conflitos e ou coisas que são consideradas apropriadas em uma organização.”

E9. “A comunicação interna é muito importante para trocar as ideias e sugestões para a melhoria do trabalho; ajudar facilitar pessoal não docente para resolver algumas dificuldades.”

E10. “É a necessidade primaria para existência e permanência do que o homem quer. Sem isso comunicação interna a organização logo este notado para a morte”.

E11. “•Identificar por que a comunicação organizacional deve ser tomada como estratégia nas relações internas. •Analisar a importância do Feedback nas Organizações na relação entre gestores e funcionários, Docentes, Chefias, estudantes e superiores. •Verificar como o feedback é visto por funcionários e gestores em uma instituição acadêmica do segmento administração, financeiro, acadêmica, estudantil para entender melhor os desafios e os obstáculos que envolvem este processo. •Melhorar o clima organizacional acadêmica. •Por meio da comunicação interna, os profissionais são estimulados a desenvolver relacionamentos interpessoais e o espírito de cooperação. •Aumenta a produtividade interna. •Minimiza os boatos e os rumores. •Facilita a integração de novos docentes, funcionários e estudantes. •Reduz os efeitos de uma crise. •Reduz os efeitos de uma crise.”

E12. “a importância atribui à qualidade do sistema de comunicação interna é encorar desafios juntos.”

E13. “A qualidade do sistema de comunicação interna para o desempenho das atividades, é um fator muito importante e determinante para a prossecução dos resultados esperados.”

E14. “O sistema de comunicação é importante para garantir a informação de fluxo e para facilitar funcionários e funcionários da universidade para realizar suas tarefas.”

E15. “Hoje em dia em qualquer parte do mundo altamente competitivo, entregar em produto oferecer um serviço de qualidade, para assegurar toda a seu produto ou regras que estabelecidas numa instituição.”

E16. “Acho importantíssima a qualidade do sistema de comunicação interna porque e como fundamento para um serviço eficaz e qualidade que se presta a instituição UNTL.”

E17. “A universidade deve sempre funcionar como uma arvore com várias somos e não como várias arvores. Isto quer dizer que é imperativo haver uma comunicação interna de qualidade para tornas efetivo a gestão e implementação das decisões importante dos órgãos de governo que visam fomentar o crescimento da universidade. Uma comunicação eficaz entre as pessoas, horizontal e vertical, entre o bom desempenho das atividades. Mas uma comunicação interna de qualidade deve ter indicadores quantitativos (mensuráveis).”

E18. “O sistema de comunicação interna tem melhorado muito desde que a UNTL começou a beneficiar do apoio do Governo e da instalação das ligações da internet nos polos universitários. Os telefones pós-pagos com limites mensais e o acesso livre à Internet, como ainda distribuição de portáteis aos cargos de chefia tem dado um impulso importantíssimo à comunicação dentro da UNTL, e entre esta e o mundo global. Qualquer corte accidental ou propositado no sistema de comunicação tem causado distúrbios graves na comunidade académica. Este privilégio ficou assumido como um dado adquirido e já não permite a sua quebra. O INL já depende fortemente deste sistema, uma vez que a sua rede de contacto internacional, em virtude das suas atividades de índole internacional, não suporta um estado de “incomunicado.”

E19. “A importância de comunicação interna do desempenho é um conjunto de ter uma boa relação com outros no sentido de melhorar o desempenho de atitude que se reflete nos seus trabalhos.”

#### **11. Que importância tem para si a comunicação interna e as boas relações interpessoais?**

E1. “A comunicação informal, isto é muito, muito importante, quer dizer que por meios de comunicação informal, isto tem aquela emoção direta, ligação boa entre pessoas que temos nossas ideias na conversação.”

E2. “A comunicação informal com boas relações interpessoais é o fator mais importante porque com boas relações interpessoais entre o pessoal não docente é melhorar a boa cooperação e melhorar a relação de trabalho e melhorar a produtividade do trabalho, garantir a eficiência e eficácia do trabalho e, finalmente, conseguir metas organizacionais definidas.”

E3. “Eu penso, a comunicação informal é muito importante porque deves enquanto se comunicação não funciona, talvez através informal. Natureza comunicação informal através de falamos. A

importância da comunicação informal é ato de boas relações e saudável, para criar mais laços amizade com as pessoas entre funcionários ou interpessoais na uma organização.”

E4. “Para evitar e manter a harmonização e o bom ambiente de trabalho.”

E5. “Comunicação informal também é muito importante porque manter e criar boas relação e laços amizade para melhorar o produto coletiva do trabalho.”

E6. “A importância da comunicação informal é ato de boas relações e saudável, para criar mais laços amizade com as pessoas entre funcionários ou interpessoais na uma organização.”

E7. “A importância da comunicação informal é um ato saudável para criar mais laços amizades com as pessoas em nossa volta.”

E8. “A importância das comunicações informais em boas relações interpessoais, significa que podemos melhorar a eficácia da comunicação, experiência individual, e o mais importante, melhorar a eficácia da comunicação e a habilidade de escuta que pode ser um bom ouvinte, e podemos verificar se as mensagens foram recebidas e compreendidas, sobrecarga de informação em comunicações com relações interpessoais.”

E9. “Comunicação informal pode criar ou resulta boas relações interpessoais no trabalho assim pode eleva nível de colaboração nos seus trabalhos e finalmente cria unidade entre os pessoais na instituição.”

E10. “É fundamental esta existência para a existência e consistência da instituição no caminho da realização dos seus progressos e atividades.”

E11. “Importância para me é comunicação informal e as boas relações interpessoais para transmitir a informação rapidamente e mantem a boa relação para que atingir o objetivo, valores, missão e visão.”

E12. “A importância comunicação informal e boas relações interpessoais é os meios interesses uma comunicação informal e um ato saudável para criar mais amizade com as pessoas ao seio.”

E13. “A comunicação informal e as boas relações interpessoais são fatores de elevada importância, porque por meio destes fatores, o desempenho do pessoal não docente pode melhorar significativamente, e pode melhorar o ambiente de trabalho, pode aumentar produtividade. Garantir a eficácia e promover a eficiência, por conseguinte, alcançar os objetivos institucionais, profissionais e pessoais.”

E14. “A comunicação informal e as relações interpessoais também são importantes para facilitar as tarefas oficiais da empresa em qualquer instituição. A comunicação informal e as relações interpessoais ajudam a promover a comunicação nas instituições.”

E15. “A comunicação é a principal ferramenta de informação para manter as partes sintonizadas.”

E16. “Para mim a importância que tem a comunicação informal e as boas relações interpessoais, facilita muitíssimo o trabalho que cada um desenvolva na sua área de especialização para o bem comunidade da UNTL.”

E17. “A comunicação informal e as boas relações interpessoais facilitam a construção da confiança no âmbito universitário, o que constitui um requisito crucial para o desenvolvimento institucional, pois a

universidade deve ser sempre um ambiente de confiança e de segurança para quem ali trabalho. Mas essa confiança deve ter caráter profissional.”

E18. “São-me de suma importância a comunicação informal, como também as boas relações interpessoais. Embora, isso possa implicar uma superficialidade ou farsa relacional, no entanto, joga um papel vital na vida organizativa. A vida da própria da Universidade impõe a interação tanto horizontal como vertical. Daí que qualquer pessoa precisa de ter e desenvolver boas relações, procurando evitar obstáculos/ não-colaboração, quando vai desencadear das suas atividades, uma vez que muitas dessas atividades dependem mais ou menos da intervenção ou participação ou colaboração de membros de outras unidades para garantir o seu sucesso.”

E19. “Uma relação mais importante que podemos utilizar nos campos de trabalho para ter uma boa condição dos outros que permitem os valores e a prestação dos trabalhos académicos do bem-estar a propriedade dos estudantes universitário.”

**12. O que pensa sobre a possibilidade de alguns colaboradores serem formadores de ações sobre comunicação interna, servindo como facilitadores perante os outros colegas?**

E1. “Bom gosto, gosto muito, quando tem alguns especialistas, por exemplo para desenvolver e treinar pessoal não docente para melhorar o desempenho do trabalho. isto gosta muito como será realizar a comunicação interna, formal e informal, horizontal e vertical. Isto alguns da especialista pode realizar para nos isto melhorar ainda a UNTL sempre aberta para esta formação.”

E2. “Envolvendo pessoas no gerenciamento de atividades de formação em comunicação interna é bom e positivo, onde fornecer informações e treinar pessoal não docente para melhorar o desempenho do trabalho, a fim de fortalecer instituições e sustentabilidade institucional.”

E3. “Isto importante, ele tem necessidade para disseminar informação para aumentar visão dos funcionários, aumentar informação para ações, melhorar os trabalhos, sim deve enquanto através encontro, como orador, como apresentador prepara a apresentação, matéria workshops para disseminar informações e também serve para facilitador.”

E4. “Ele ou ela tem de ter boas habilidades de comunicação, saber como ser um bom facilitador com capacidade de comunicação extra.”

E5. “Penso que é uma intervenção é importante e estratégico para melhorar desempenho das pessoas, desempenhos dos departamentos e desempenho comum das instituições.”

E6. “É bastante positivo esse envolvimento, significando o aproveitamento dos recursos próprios. Seria uma maneira de valorizar aqueles que possuem aptidões de que outros carecem, num processo de consolidação interna e fortalecimento institucional.”

E7. “É bom ‘porque a comunicação seja mais eficiente e eficaz.”

E8. “A minha opinião, o colaborador envolvido no facilitador de sua função, ele apenas apoia as atividades que ele dirige não tem o direito de dar material em treinamento e pode-se dizer que uma das chaves para a gestão bem-sucedida do processo de participação efetiva é a boa intenção e a capacidade de todos as partes que estão em conflito com os facilitadores também tem um bom desejo de ser apoiar mutuamente, portanto, não há tendência entre si.”

E9. “A uma possibilidade muito importante que pode poupar custo de contratação de formadores externos; pode gerar mais eficácia e mais eficiência e mais produtividade.”

E10. “É uma demonstração dos interesses dessas pessoas e a confiança e o conhecimento que essas pessoas tem para com a importância e o verdadeiro valor que a unidade ou a instituição representa para o interesse dessas pessoas.”

E11. “Assumir a responsabilidade de forma comunicação interna como formal e informal para ministrar as ações.”

E12. “A minha opinião sobre a possibilidades de alguns colaboradores se envolverem a ministra ações de formação sobre comunicações interna, servindo como facilitadores perante outros colegas é bom, porque a comunicação seja mais eficiente e eficaz.”

E13. “O envolvimento de alguns colaboradores a ministra ações de formação sobre comunicação interna, servindo como facilitadores perante outros colegas e uma possibilidade muito importante que pode poupar custo de contratação de formadores externos; pode gerar mais eficácia e mais eficiência e mais produtividade. Mas para isso e necessário que haja cursos de formação para formadores aos nossos pessoais não docentes.”

E14. “É importante permitir que os colaboradores se envolvam na comunicação interna em certa medida, mas há certos assuntos que não podem ser compartilhados externamente, apenas os atores envolvidos sabem e se envolvem na comunicação interna.”

E15. “A comunicação interna é uma ferramenta útil para engajar e informar as informações, envolvimento com facilitadores perante os outros colegas pode impedem ou podem dar informações não eficaz.”

E16. “Sobre este assunto acho que é bom e muito positivo aproveitando os recursos que temos do que convidar peritos que implicam uma despesa dobrada porque o custo e diferente entre peritos nacionais e internacionais.”

E17. “É preciso fazer a priori um ponto de situação sobre a comunicação interna da universidade, procurando identificar eixos que requeiram intervenção. Em caso de faltas ou deficiências, creio que o envolvimento de colaboradores na ministra da ação de formação rara benefícios.”

E18. “É bastante positivo esse envolvimento, significando o aproveitamento dos recursos próprios. Seria uma maneira de valorizar aqueles que possuem aptidões de que outros carecem, num processo de consolidação interna e fortalecimento institucional.”

E19. “Para servir as colegas do trabalho e a formação de comunicação precisamos de adquirir, um bom atendimento para estimular o desenvolvimento da ciência e tecnologia com a facilidade adequadas e a prestação de serviços acadêmico.”



**13. “A comunicação eficaz conduz a um maior nível de participação e envolvimento com as atividades da instituição”. Concorda com esta perspectiva? Se sim, diga qual a relação da comunicação com as seguintes dimensões. a) Motivação e satisfação dos colaboradores? b) Conhecimento sobre informação relevante da UNTL (ex.: objetivos, missão e estratégia da instituição, sucessos e insucessos)? c) Participação e envolvimento nas atividades? d) Promoção do trabalho em equipa?**

E1. **“a) Motivação e satisfação dos colaboradores;** sim, concorda com esta perspectiva: Primeiro nos iremos realizar o evento por exemplo, concreta iremos realizar a visita do primeiro-ministro do sétimo governo constitucional Dr. Marie Alcatiri, no dia 12, segunda-feira deste mês de fevereiro. Comunicamos todos para nosso dirigente e até os nossos alunos, para que participem a palestra a abertura do ano letivo de 2018. Este é um tema que muito importante, solicita primeiro-ministro para falar é cidadão responsável é tema muito importante para todos nos, que poderá e tem aquela Consência, tem aquela motivação para o vir como será a responsabilidade do cidadão perante como chama desta instituição. Como cidadão do país todo este então uma comunicação que poderá motivar as pessoas e, divulgar informações para todos por meios de eletrónico, por meios de avisos que colocar nas paredes. Isto para motivar as pessoas vierem todos para participar da palestra. **b) Conhecimento sobre informação relevante da UNTL (ex. objetivos, missão e estratégia da instituição, sucessos e insucesso);** estamos a lutar para isto, para atingir a nossa missão, a nossa visão, por meios de valores que nos queríamos, nos iremos identificar. Valores da instituição, quer dizer que a lutar para isto. Nós não poderemos de ser dizer que insucesso, dizer que não sucesso, mas estamos meios caminho a lutar para alcançar para a nosso objetivo e a nossa missão que meta alcançamos para melhor e a 2020, segundo nos planos estratégicos. Parte sucesso da comunicação é um fator importante, para esclarecer o que é que estamos a realizar e será realizamos informação é muito importante para todos cidadãos, para civetas académica no processo de entendimento conhecimento de todas pessoas, o processo de andamento da instituição e processo de desenvolvimento institucional como o todo, pesquisa, leccionamento e serviço social, gestão administração na criação e motivação e produção, disseminação de conhecimento. insucesso da comunicação quer dizer que, a comunicação não foi efetiva, quer dizer que, nos comunicamos tarde por exemplo é aquela comunicação não chegamos para todos por exemplo aí pronto é isto insucesso de comunicação interna. **c) Participação e envolvimento nas atividades;** Participação e envolvimento nas atividades muitos, dinâmico, otimismo e são muito animados na participação em todos eventos. Porque é uma pessoa como dirigente desta instituição disse para todos nossos componentes, três segmentos institucional quer dizer que; docente, discente, técnico administrativos, somos uma família só, dentro de casa da UNTL. Temos de assegurar os outros, temos que participar ativo, comunicativa na nossa tarefas diárias. **d) Promoção do trabalho em equipa;** sim, identifiçai que, algumas pessoas não tinham capazes de trabalhar em equipa. Mas muito nos nossa para nossos técnicos administrativos muitos eles é tem aquele talento, habilidade de trabalhar em equipa. Para aqueles que não tinham de trabalhar a equipa por exemplo trabalho sozinho, desenvolver sozinho não comunicar com as outras, mas aqueles que trabalham em equipa distribui esta as tarefas, você faz isto e você faz sito. Então a mesmo tempo ou trabalho realizar-se concreta e finalizar no tempo certo que por exemplo cada instituição ou dirigente as unidades.”

E2. “**a) Motivação e satisfação dos colaboradores;** sim, concordo com essa perspectiva: porque com uma comunicação boa e eficaz pode ajudar e encorajar um pessoal não docente na organização interna e, finalmente, contribuir, proporcionar satisfação dos funcionários no serviço e executar o melhor trabalho possível para o público. **b) Conhecimento sobre informação relevante da UNTL (ex. objetivos, missão e estratégia da instituição, sucessos e insucesso);** informações sobre relações com estratégia e visão, missão e objetivos; Isso não é apenas para ser conhecido, mas, mais importante, é despertar o espírito da organização, incorporado em visão, missão e propósito, o que encoraja as pessoas a se sentir maiores e, em última análise, resulta em uma grande dedicação do funcionário da administração para melhorar desempenho. **c) Participação e envolvimento nas atividades;** uma comunicação boa e eficaz encoraja o pessoal não docente a participar máximo na realização de atividades mais eficazes e eficientes. **d) Promoção do trabalho em equipa;** o trabalho em equipe pode ser interpretado como trabalho em equipe ou cooperação, trabalho em equipe ou trabalho em equipe é uma forma de trabalho em grupo com habilidades complementares e comprometido com a realização de uma missão que tenha sido previamente acordada para alcançar metas comuns de forma eficaz e eficiente. Deve-se perceber que o trabalho em equipe é uma fusão de personalidades que se tornam uma pessoa para alcançar metas comuns.”

E3. “**a) Motivação e satisfação dos colaboradores;** se uma instituição com muitas diferentes unidades orgânicas isto não uma instituição para promover os seus funcionários unidades. Portanto comunicação pás parte um meio para os subordinados e os chefias para comunicar com chefias e a sim motivar eles também ser eles também compreender e pertencia para na instituição para todos nos. Se o pró-reitor não tem comunicação com os funcionários isto quer dizer a unidade ou instituição, portanto comunicação pás parte, um meio para encorajar, motivar os nossos funcionários para trabalhar em equipa de trabalho através canais formal ou não formal, parte um sistema para acomodar todos. **b) Conhecimento sobre informação relevante da UNTL (ex. objetivos, missão e estratégia da instituição, sucessos e insucesso);** Não há uma instituição que sempre com a desafios, a problemas, mas a missão objetiva, estratégia, nos sempre esforçar para seguir através atividades, trabalhos, ensino aprendizagem, pesquisa e serviço a comunidade e isto tudo tem relação com visão, missão, estratégia, valores da UNTL. Portanto a UNTL funciona como através plano estratégia da UNTL e que baseia no princípio pelos seus funcionários mais isto quer dizer nos implementamos desafios ou problemas são tentar para melhorar. **c) Participação e envolvimento nas atividades;** em coordenação deve enquanto atividade académica quando funcionamento tem relação com logística, preparação workshops tende sempre participar do pessoal não docente para facilitar em termos de preparar espaço, preparar proposta. **d) Promoção do trabalho em equipa;** promoção do trabalho em equipa sempre pronto, quando estou na estrutura como pró-reitor, administrativamente com administração geral é trabalho em equipa. Quer dizer nos mantermos boa relação e solucionar problemas ou para fazer continuar a desenvolver a UNTL.”

E4. “**a) Motivação e satisfação dos colaboradores;** sim, motivará e aumentará as satisfações. **b) Conhecimento sobre informação relevante da UNTL (ex. objetivos, missão e estratégia da instituição, sucessos e insucesso);** será devidamente entregue informação sobre a UNTL em troca, será devidamente absorvido. **c) Participação e envolvimento nas atividades;** a participação será consideravelmente aumentada. A comunicação eficaz promove a participação e envolvimento máximo na realização das atividades, com mais eficiência e eficácia. **d) Promoção do trabalho em equipa;** a promoção do trabalho em equipa será mais eficiente e apropriadamente relevante.”

E5. **“a) Motivação e satisfação dos colaboradores;** sim, concorda com essa perspectiva, porque a motivação para motivar colaboradores. A motivação satisfação é um fator fundamental para que os níveis de motivação e de produtividade de uma empresa estejam sempre em alta tendo em vista que, quando maior para felicidade de um funcionário em empenho e conseqüentemente as suas conquistas. **b) Conhecimento sobre informação relevante da UNTL (ex. objetivos, missão e estratégia da instituição, sucessos e insucesso);** conhecimento sobre informação relevante da UNTL é importante que informações sobre objetivos missões e estratégias, sucesso e insucesso de uma instituição possam ser informados a todos, tanto pela comunicação informal como formal, para que todos sejam responsáveis, porque se trabalho sem saber o propósito, a missão e a estratégia a que ele/ela trabalha sabendo. **c) Participação e envolvimento nas atividades;** a participação será consideravelmente aumentada. A comunicação eficaz promove a participação e envolvimento máximo na realização das atividades, com mais eficiência e eficácia. **d) Promoção do trabalho em equipa;** a promoção do trabalho em equipa é que boa cada membro deve fornecer responsabilidades de trabalho para que todos membros sejam responsabilidades e quando os resultados obtidos devem ser capazes de dar prêmios também devem promover todos os membros, oferecendo oportunidades de promoção para desenvolver a capacidades de todos envolvidos do trabalho em equipa.”

E6. **“a) Motivação e satisfação dos colaboradores;** sim, concordo com essa perspectiva, porque a comunicação eficaz incentiva a motivação interna dos colaboradores e por conseguinte, traz satisfação dos colaboradores no desempenho das suas funções e melhora a prestação de serviços ao público – cliente. **b) Conhecimento sobre informação relevante da UNTL (ex. objetivos, missão e estratégia da instituição, sucessos e insucesso);** Conhecimento sobre informação relevante da UNTL é preciso de apoio máximo governo nacional em termos de política financeira e atendimento estudante. **c) Participação e envolvimento nas atividades;** a participação do pessoal não docente na comunicação organizacional é muito importante, pois com a comunicação as pessoas podem entender participar de todas as atividades realizadas pela instituição e, ao final, a contribuição de cada pessoal não docente pode ter grande valor para o desenvolvimento da instituição. **d) Promoção do trabalho em equipa;** a comunicação eficaz entre as equipes pode melhorar o ambiente de trabalho harmonioso, incentivar a boa moral, a fraternidade, trabalhar a solidariedade e melhorar o serviço à sociedade e às instituições.”

E7. **“a) Motivação e satisfação dos colaboradores;** as tacs da participação dos membros aumentam significativo. **b) Conhecimento sobre informação relevante da UNTL (ex. objetivos, missão e estratégia da instituição, sucessos e insucesso);** missão criar e transmitir conhecimento de uma forma aberta e critica afirmando-se pedo rigor, qualidade e responsabilidade. Objetivo: para preparar recursos humanos qualificados que vão apostar no desenvolvimento do país. **c) Participação e envolvimento nas atividades em termos de gestão da administração. d) Promoção do trabalho em equipa para** elevar a capacidade da equipa e registar um resultado excelente.”

E8. **“a)** A motivação e a satisfação dos colaboradores são muito importantes, porque a motivação é a força motriz para que todos os funcionários subjacentes individuais atuem para fazer algo, portanto, uma agência governamental ou outras agências devem manter a satisfação no trabalho funcionários, para que os funcionários oferecem resultados ótimos para uma boa agência. **b) Conhecimento sobre informação relevante da UNTL (ex. objetivos, missão e estratégia da instituição, sucessos e insucesso);** •Objetivo fazer da UNTL um centro de excelência no ensino superior no país, através do desenvolvimento inovador das melhores praticas, com espírito colaborativo, tendo em conta os maiores interesses de Timor-Leste. •Missão a estratégia da instituição alcançar a excelência, através

de serviço acadêmicos, de investigação comunitários e fazer da qualidade uma de vida e de cultura apelativa e também promover identidade nacional e os valores humanos. **c)** Participação e envolvimento nas atividades que explorarem na criação de uma atividade através de desenvolver o bem-estar geral dos seus membros, através de intervenções físicas, psicológicas e espirituais. **d)** Promover o trabalho em equipa não é o único fator na consideração de que podemos ser promovidos e podemos considerar quando promovemos-mas eles podem ser um bom lugar para começar um bom trabalho em uma instituição ou organização onde trabalham, de modo que é onde trabalho em equipa e formado pode fornecer soluções ou mostrar a uma pessoa responsável, bem como pontos para alcançar a promoção, como uma posição, em seguida, todos com base em trabalho em equipa e apoiar uns aos outros e fornecer suporte entre si.”

E9. **a) Motivação e satisfação dos colaboradores;** sim, porque a instituição necessita pessoal capacitados para a melhoria da atividade da instituição; a motivação e satisfação dos colaboradores atingi, quando houve mudanças nu trabalho do pessoal que recebeu a formação. **b) Conhecimento sobre informação relevante da UNTL (ex. objetivos, missão e estratégia da instituição, sucessos e insucesso);** “Objetivos, como preparar ou produzir os profissionais em cada área ou curso existente na UNTL. Habilitar as graduando para ser futuro profissionais com capacidade elevada em cada área ou curso. **c) Participação e envolvimento nas atividades;** participação rotina nas atividades académicas, administração e gerir o andamento das atividades na faculdade e ao mesmo na administração geral. **d) Trabalho em equipa para pode fornecer soluções para alcançar objetivo da instituição.”**

E10. **a) Motivação e satisfação dos colaboradores;** quanto mais comunicação e informação, mais gente participa da organização. Mas a participação nas organizações deve ser pautada pela importância da informação. Sem uma boa informação e comunicação, as pessoas não saberão da existência de uma instituição, então as pessoas não colaborarão. **b) Conhecimento sobre informação relevante da UNTL (ex. objetivos, missão e estratégia da instituição, sucessos e insucesso);** as pessoas só lutar for uma coisa quando conhecem. Se pessoas não conhecem as coisas não podem identificar-se com essa coisa. A UNTL tem uma missão e visão já mais anos de existência. A sucessos ou insucessos que já atingir no influenciar pessoas, e outras instituições a dar o devido valor e colaborar mais, é preciso a sua demonstração isto é uma forma genuíno e verdadeiro desses resultados. Como se tratam com alunos, e a formação destes, são esses mesmo alunos que devem realizar essas demonstrações. Qualidade do formação e integração nos trabalhos. **c) Participação e envolvimento nas atividades;** as pessoas quando são bem informadas têm a oportunidades de escolhes. Quando elas são informadas elas escolhem em participar ou não participação. Há um princípio que noite a o homem a fazer coisas – o homem faz quando ter necessidade. O homem nunca faz coisas se vi quer tem necessidade do fazer ou não tem utilidade para ele. **d) O trabalho em equipa promove a participação e a realizar facilmente e garantir e quantitativamente melhor as coisas que isolado, e provoca fatores motivações de desenvolvimento pessoal e coletivo aspeto importante para o desenvolvimento equilibrado e harmonização do processo.”**

E11. **a) Motivação e satisfação dos colaboradores;** concordo com esta perspectiva e relação. Uma vez que a cada pessoa possui necessidades e fatores motivacionais diferentes são importantes para alcançar os objetivos, valores, missão e visão, por tanto, a UNTL deve identificar os fatores que motivam os seus colaboradores para que estes possam contribuir de forma eficaz para a organização académica. Daí o valor da comunicação, mais do que informar, é atrair, é incentivar o bom desempenho quer dos indivíduos que constituem a organização UNTL e Faculdade, quer entre as

estruturas internas que a suportam, para depois qualquer reclamação de satisfação, ou seja, insatisfação pode tomar considerações ao melhoramento. **b) Conhecimento sobre informação relevante da UNTL (ex. objetivos, missão e estratégia da instituição, sucessos e insucesso);** Objetivo: Liderar a UNTL ser um centro de excelente no ensino e aprendizagem ao desenvolvimento de ciência e tecnologia de acordo com os valores da universidade para atingir a visão da universidade. Missão: Centro excelente de formação de recurso humano na área de economia e gestão. Estratégia de desenvolver os programas de acadêmica, pesquisa, serviço a comunidade e cooperação interna e externa. **c) Participação e envolvimento nas atividades;** a faculdade participa sempre nas atividades de ensino, pesquisa e serviço a comunidade em conformidade de três princípios da universidade. **d) O trabalho em equipa** muito importante para encontrar solução e permite-lhe lidar com novos desafios. Contribui para uma competência, e conjugam seus esforços para fazerem coisas. E através trabalhar em equipa, a nossa visão de melhorar promoções de qualidade de ensino e aprendizagem, pesquisa e serviço a comunidade.”

E12. “**a) Motivação e satisfação dos colaboradores;** sim, concordo com esta perspectiva, porque a comunicação eficaz incentiva a satisfação no trabalho e melhoramento a prestação de serviços ao público. **b) Conhecimento sobre informação relevante da UNTL (ex. objetivos, missão e estratégia da instituição, sucessos e insucesso);** sim, eu conheço bem sobre missão e objetivos, também estratégia da UNTL: missão criar e transmitir conhecimento de uma forma aberta e afirmando-se pelo rigor, qualidade e responsabilidade; objetivo é preparação recursos humanos qualificados que vão apostar no desenvolvimento do país. **c) Participação e envolvimento nas atividades;** é promove comunicação eficaz e desenvolvimentos de trabalho com mais eficiência e eficaz. **d) Promoção do trabalho em equipa;** é possibilita a troca de ideias e de mais conhecimento de trabalho, melhorar ambiente de trabalho, incentivar as colegas e promover espírito de trabalho em equipa e melhoramento qualidade de atendimento público.”

E13. “**a) Motivação e satisfação dos colaboradores;** sim, concordo plenamente, porque a comunicação eficaz incentiva a motivação interna dos colaboradores e por conseguinte, traz satisfação dos colaboradores no desempenho das suas funções e melhora a prestação de serviços ao público. **b) Conhecimento sobre informação relevante da UNTL (ex. objetivos, missão e estratégia da instituição, sucessos e insucesso);** a UNTL sempre alcança seus objetivos de curto, médio e longo prazo. A saber, ser um centro de excelência em ensino, aprendizagem, pesquisa e produção de conhecimento. No cumprimento de seus objetivos de curto, médio e longo prazo. A UNTL sempre posicionou sua missão e visão como a principal referência e como um guia para a estratégia institucional em todos os níveis de atuação. Existem diferentes de sucesso, tanto na esfera acadêmica e intelectual, quanto na esfera profissional. Houve vários fracassos, por serem universidades estaduais e não podem ser livres e autônomas como as universidades privadas. **c) Participação e envolvimento nas atividades;** a comunicação eficaz promove a participação e envolvimento máximo na realização das atividades, com mais eficiência e eficácia. **d) Promoção do trabalho em equipa;** a comunicação eficaz melhora o ambiente de trabalho, incentiva o espírito de companheirismo e solidariedade e promove o espírito de trabalho em equipa e melhora o atendimento a comunidade.”

E14. “**a) Motivação e satisfação dos colaboradores;** sim. A comunicação efetiva permite alta participação e envolvimento nas atividades em qualquer instituição. Eu concordo com essa perspectiva. A comunicação efetiva pode motivar os trabalhadores a realizarem essas tarefas de forma eficaz e assim traz satisfações tanto para a integridade quanto para a equipa / trabalhadores. **b) Conhecimento**

*sobre informação relevante da UNTL (ex. objetivos, missão e estratégia da instituição, sucessos e insucesso);* sim, a UNTL possui 10 planos estratégicos desde 2011-2020. A UNTL vem implementando este plano estratégico desde 2011. **c) Participação e envolvimento nas atividades;** a participação e o envolvimento do pessoal não docentes na atividade da UNTL são bastante elevados. **d) Promoção do trabalho em equipa;** a UNTL também promove o trabalho em equipa em todas as suas atividades. Isso ocorre porque percebemos que trabalhar como equipa terá resultados mais bem-sucedidos em vez de trabalhar como indivíduos.”

E15. **a) Motivação e satisfação dos colaboradores;** Sim. São indicadores de desempenho associados ao fator humano como sejam a motivação o compromisso ou a satisfação dos colaboradores. **b) Conhecimento sobre informação relevante da UNTL (ex. objetivos, missão e estratégia da instituição, sucessos e insucesso);** UNTL é centro de criação e promoção da cultura ciências e tecnologia, articulando o estudo e a investigação, de modo a potenciar o desenvolvimento humano, como fator estratégico do desenvolvimento sustentável do país. Objetivo: promover o ensino de excelência através de programa académico competitivos; fomentar atividades de investigações que visem contribuir; prestar serviços de qualidade; contribuir para o desenvolvimento. Sucesso: em termos de docentes e estudantes da UNTL os professores da UNTL 95 % são mestrados e maioria das instituições pública e privadas em Timor-Leste os funcionários são alumínios da UNTL esse é um grande sucesso. **c)** A participação e envolvimento nas atividades é para aumentar capacidades e conhecimento de uma pessoa em qualquer atividade. **d) Promoção do trabalho em equipa** é promover um clima social dentro da sua equipa. Reconhecer assertividade como estilo que mais eficaz num trabalho ou numa equipa.”

E16. **a) Motivação e satisfação dos colaboradores;** concordo com esta perspetiva, mas, não tenho garantia de que a motivação e satisfação dos colaboradores não depende da instantaneidade, mas que seja duradoira e que a pessoa seja consistente no seu dia a dia. **b) Conhecimento sobre informação relevante da UNTL (ex. objetivos, missão e estratégia da instituição, sucessos e insucesso);** certo de que tenho conhecimento de todas esta dimensões que desafiam dia a dia a nossa instituição académica. Porque como instituição pública e única no país deve ter a sua matriz própria na realização da sua missão em prol do desenvolvimento dos recursos humanos do país. **c)** A participação e envolvimento nas atividades depende de cada individuo/pessoa que é cada chamada a desempenhar alguma função em prol do bem comum deve ter consciência correta e aberta a todas as possibilidades segundo as suas capacidades. **d)** Falando da promoção do trabalho em equipa não é fácil na situação atual em timor leste porque a tendência é sempre o “EU” que esta em jogo e não o “TU” que deve ser promovido.”

E17. **a) Motivação e satisfação dos colaboradores;** concordo com a perspetiva. “falar é que a gente se entende”. Quaisquer mensagens, instrução, ordens devem ser transmitidas em vocabular compreensíveis, e em tons logicamente aceitáveis. Isto é que é uma comunicação eficaz. Quando isto existe não haverá espaços para preconceito, desconfiança, descontentamento e revoltas. Como todos estão a par da situação instituição, eles ficam motivados, e satisfeita porque sentem-se valorizados, e ativamente envolvidos no desenvolvimento da instituição. **b) Conhecimento sobre informação relevante da UNTL (ex. objetivos, missão e estratégia da instituição, sucessos e insucesso);** Comunicação eficaz proporciona sim, conhecimento sobre informação relevante da UNTL aos colaboradores. **c) Participação e envolvimento nas atividades;** uma comunicação eficaz melhora a participação dos colaboradores nas atividades da instituição porque sabem de que o seu contributo poderá ser importante para o desenvolvimento institucional. **d) Promoção do trabalho em equipa;**

uma comunicação interna eficaz motiva o trabalho em equipa porque cria um ambiente de confiança e amizade profissional onde todos se sentem seguros e à vontade para dar contributo de forma crítica, mas construtivo.”

E18. “**a) Motivação e satisfação dos colaboradores;** sim. A comunicação eficaz tem uma relação de proporção direta com a motivação e satisfação dos colaboradores, isto é, aumenta neles o sentido de pertença, o que os leva a assumir mais plenamente as suas responsabilidades, impactando positivamente o desempenho da instituição. **b) Conhecimento sobre informação relevante da UNTL (ex. objetivos, missão e estratégia da instituição, sucessos e insucesso);** é preciso não só conhecer, mas, sobretudo, encarnar a filosofia e o espírito da instituição, expressos na sua missão e nos seus objetivos que fomentam um maior sentido de pertença que, por sua vez, vai resultar numa maior dedicação do indivíduo no seu desempenho pessoal. É fácil detetar a ligeireza de quem não está devidamente apetrechada desses valores norteadores da instituição. **c) Participação e envolvimento nas atividades;** Do meu ponto de vista, é preciso pôr a causa nas mãos das pessoas. Não se deve manter as pessoas alheias aos propósitos da instituição. Para isso, é preciso acionar os mecanismos disponíveis para manter algum acompanhamento ou controlo, e não deixar que o espírito e os objetivos coletivos se distanciem dos membros. A frieza é uma doença muito contagiosa. Uma iniciativa, por muito benéfica que seja, se for sentida ou vista como uma imposição ou ingerência, saltando por cima das competências de outras pessoas, não vai atrair muita participação. Provoca frieza, distanciamento. Pelo contrário, se for vista como algo que abarca a todos, vai surtir ampla participação, pois, todos se identificam com ela. **d) Promoção do trabalho em equipa;** é preciso certo tanto para captar o estado psicológico daquele com quem se está a entreter. Haverá o momento em que ele precisa de estar em equipa para levar certa atividade avante. Haverá, por outro lado, o momento em que ele se acha abastado, e dispensa de ajudas. O importante é incutir nele o sentido do realismo e da importância de promover o espírito de trabalho em equipa.”

E19. “**a) Motivação e satisfação dos colaboradores;** sim. Para dar conhecimento aos funcionários para realizar uma das atividades com boa vontade para nos ajudar novamente uma boa comunicação para organizar sistematicamente a força dos trabalhadores qualificados. **b) Conhecimento sobre informação relevante da UNTL (ex. objetivos, missão e estratégia da instituição, sucessos e insucesso);** Objetivo da UNTL é afirmar-se como um centro de ensino superior em timor leste para formar especialistas em áreas necessários para o desenvolvimento nacional; liderar a prestação desenvolvimento e articulação da identidade e valor de Timor Leste da história e cultura; missão é promover o ensino a nível superior a investigação com a sociedade, tecnologia, cultura e social. **c) Participação e envolvimento nas atividades;** estabelecer atividades da formação do pessoal não docente; elaborar o orçamento atualizar o plano estratégico; participar na atividade seminário internacional formação gestão de liderança. **d) Promoção do trabalho em equipa;** para promover as funções das pessoas ou pode ocupar um cargo superior de uma instituição com o conhecimento técnico profissional nas suas áreas específico e pode liderar adequadamente com toda a equipa do trabalho para obter o melhor resultado.”

**14. Em termos de análise crítica ao sistema de comunicação interno presente: a) Principais pontos fortes? b) Principais pontos fracos? c) O que sugere para a melhoria dos pontos fracos?**

E1. **“a) Principais pontos fortes;** Pontos forte quer dizer que, a comunicação interna efetiva, como as informações chegam para todos componentes. **b) Principais pontos fracos;** pontos fracos por exemplo, nos não temos o sistema dos nossos campos estas espalharam não só dentro de um complexo. Espalharam em vários lugares, vários sítios, vários locais é aí pronto, por exemplo; ali em Hera ou, ali em Betano, como é que poderá urgentemente rápido aquelas informações chegaram para lá, mas com agora, com avanço tecnologia e, podemos WhatsApp, para isto mais. Pontos negativos querem dizer que, os campos não estão dentro do complexo espalhado em todos em vários locais e isto poderá afeta a efetividade de chegar a informação em eficiência. **c) o que sugere para a melhoria dos pontos fracos;** temos que melhora isto com estratégia lições primeiras, quais são as nossas fraquezas e, pronto monta estratégia para combater aquela fraqueza. Por exemplo; as comunicações dos pontos fracos, como se disse hoje, os nossos campos não está concentrado no só local, então como e que poderemos desenvolver sistema efetivo e eficiência. Então utilizamos a comunicação eletrónica por exemplo para combater isto. Temos que meios de comunicação que temos de utilizar estamos cada vez mais modernas. Então a utilização comunicação da eletrónico temos de reforçar mais ainda para corrigir e combater aquela fraqueza para efetiva e eficiência.”

E2. **“a) Principais pontos fortes;** a informação transmitida é centralizada, as informações transmitidas são claras e oportunas, clareza em uma estrutura hierárquica, mensagens transmitidas entre superiores e subordinados de acordo com o propósito. **b) Principais pontos fracos;** os canais de comunicação eletrónica (e-mail) não são utilizados até o máximo, falta de recursos humanos qualificados no campo das comunicações internas, as informações enviadas não são oportunas, comunicação ineficaz e eficiente, falta de treinamento para pessoal de comunicação. **c) o que sugere para a melhoria dos pontos fracos;** analise sobre a entrega de comunicação interna na UNTL, recrutando especialistas em comunicação interna para corrigir fraquezas na UNTL, criando uma unidade orgânica para ser responsável pela comunicação interna da UNTL.”

E3. **“a) Principais pontos fortes;** na UNTL nos temos sistema de comunicação deve enquanto horizontal e vertical, isto quer dizer deve enquanto a informação não chega a as pessoas que nos precisamos para resolver esta comunicação vertical e horizontal através a outras modalidade e canais de comunicação. Portanto não só comunicação vertical e horizontal mais também lateral”. **b) Principais pontos fracos** é deve enquanto mandamos uma proposta ou pedidos não chega, talvez proposta perdeu. Portanto, pode fazer isso saber talvez os nossos funcionários tende quando levas as cartas. Propostas deve ser fazer ou ter uma copias para podem chegar ali. Depois as pessoas que a funcionários, vai encontrar tende de dar uma assinatura. Para onde esta proposta. Ali, já tem despacho para quem resposta, isto depende de conhecimento dos funcionários também, se funcionários não tenho conhecimento talvez não fazer isso”. **c) o que sugere para a melhoria dos pontos fracos;** preciso de trabalho em equipa, ter boas relações com outras unidades, melhorar comunicação em termos de estruturalmente, criar um ambiente comunicativo, um ambiente trabalhamos juntos em equipa, tende por nos planos e também através workshops ou formação, ter planos para fazer aumentar capacidades funcionários através formação, workshops para o funcionamento da



organização, tem boas relações com pessoas, criar regras para fortificar funcionamento da formação dos funcionários.”

**E4. “a) Principais pontos fortes;** evite enganar, evite interpretações erradas, evite erros nas tarefas, melhore a harmonização, eleve o bom trabalho em equipa, assegure o alto sucesso dos serviços. **b) Principais pontos fracos;** muito ditado, demorado, se muitas reuniões, reuniões sem acompanhamento de resultados”. **c) o que sugere para a melhoria dos pontos fracos;** reuniões bem moderadas com comentários menos importantes.”

**E5. “a) Principais pontos fortes;** a principais pontos fortes do sistema de comunicação interna é que muito fácil para alguns se comunicar com subordinados com seus superiores, criando assim um bom ambiente de trabalho, para que os objetivos do plano de trabalho sejam alcançados o mais próximo possível. **b) Principais pontos fracos;** reduzir a frequência da formação de recursos humanos, falta de equipamentos e instalações, falta de motivação pessoal, falta de boa gestão de recursos humanos, planos e programas que não podem ser realizados. **c) o que sugere para a melhoria dos pontos fracos;** reforçar o investimento na formação de boa comunicação, investir na qualidade, incentivar ou motivar sempre o espírito de trabalho em equipa, melhorar a gestão dos recursos humanos, investir mais nos cursos de formação para a lideranças e boa governação, criação de uma unidade orgânica (divisão, gabinete pró-reitoria) para responsável pela comunicação interna da UNTL sob tutela direta da Reitoria.”

**E6. “a) Principais pontos fortes;** boas relações de trabalho em equipa e boas comunicação entre departamentos e com topo de lideranças. **b) Principais pontos fracos;** os líderes não entendem bem o que devem fazer. **c) o que sugere para a melhoria dos pontos fracos;** formação de liderança, criação de uma unidade orgânica sobre responsável pela comunicação interna da UNTL sob tutela direta da Reitoria, melhorar gestão de recursos humanos.”

**E7. “a) Principais pontos fortes;** criar espaços de comunicação. **b) Principais pontos fracos;** incomunicação, não há espaços de comunicação aberta. **c) o que sugere para a melhoria dos pontos fracos;** criar um ambiente saudável entre todos os componentes.”

**E8. “a) Principais pontos fortes;** a força de sistema de comunicação interna é uma troca, de ideias entre superior e funcionários em uma organização ou agência que leva à formação de uma organização completa com estrutura e troca típica em uma organização que causa direta visível do aspeto da comunicação interna pode ser uma boa relação entre outras organizações. **b) Principais pontos fracos;** a principal fraqueza na comunicação interna é geralmente vista pela falta de mistura entre colegas, por medo na linguagem que emitiu é o que é certo ou não, então a partir daí, alguém às vezes quer se comunicar internamente é muito cuidadoso na linguagem, e também você poderia dizer que ele simplesmente não tem a intenção de se comunicar apenas porque falta uma linguagem de bom corpo para se comunicar com alguém. **c) o que sugere para a melhoria dos pontos fracos;** consertar a fraqueza que depende de cada pessoa, a chave principal deve ser um monte de suspenso são, discutindo com os amigos, como fazer um bom o plano de trabalho em uma organização, e no futuro, fazemos uma organização que se tornou um dos campos famosos. Então a chave deve ser inteligente, humilde, para que precisa de nós para ajudar, e desse significado que nos torne uma pessoa forte para enfrentar tudo o que experimentamos.”

**E9. “a) Principais pontos fortes;** críticas e autocríticas perante uns aos outros no encontro semanal ou mensal, filtrar ou separar as críticas construtivas para melhorar os trabalhos, as críticas sempre foram

consideradas mal inútil. **b) Principais pontos fracos;** pontos fracos são as críticas sem apresenta são de algumas soluções alternativas, críticas negativas sem fator. **c) o que sugere para a melhoria dos pontos fracos;** “É preciso aberta, e apresentar soluções alternativas sem embrulhar com alguns interesses privado.”

E10. **“a) Principais pontos fortes;** força é a criação de confiança entre as pessoas, a facilidade com que os problemas são resolvidos. **b) Principais pontos fracos;** a facilidade de comunicação e conhecimento rápido pode provocar desenvolvimento rápido e fácil para prejudica a organização, atualização constantemente o sistema da comunicação adequada que complica trabalho e com certo precisa. **c) o que sugere para a melhoria dos pontos fracos;** a formação constante e permanente adequação do próprio sistema de governação, o homem deve aprende sempre e aprender e saber melhor. só assim ele pode resolver sem problemas e dar sem próximas.”

E11. **“a) Principais pontos fortes;** bem comunicado mesmo que de vez em quando não participaram no encontro formal e informal. **b) Principais pontos fracos;** receber muitas comunicações através mensagem ou SMS para participar na reunião formal urgentemente e de vez em quando não sabíamos a agenda. **c) o que sugere para a melhoria dos pontos fracos;** precisar a gestão de comunicação formal e informal para melhorar a qualidade de comunicação para não impressionar o tempo de outra pessoa.”

E12. **“a) Principais pontos fortes;** fortalecer a comunicação na equipa seria espaços de comunicação. **b) Principais pontos fracos;** diz-comunicações, mas não há espaços de comunicação aberta. **c) o que sugere para a melhoria dos pontos fracos;** criar um ambiente saudável entre os componentes.”

E13. **“a) Principais pontos fortes;** o nível do conhecimento e capacidade intelectual dos colaboradores, a existência de mecanismo de comunicação interna, a existência de regras, normas e meios de comunicação, a existência da tecnologia de comunidade, a existência de recursos humanos com conhecimento e experiências razoáveis. **b) Principais pontos fracos;** os pontos fracos são, a baixa frequência de formação de recursos humanos em tecnologia da comunicação, limitações em termos de financiamento para comprar meios de comunicação, baixa qualidade e equipamentos e meios de comunicação, falta de motivação pessoal na comunicação, baixa capacidade de comunicação entre os colegas gestores, A falta de gerenciamento de recursos o bom, o plano do programa de treinamento não pode ser realizado. **c) o que sugere para a melhoria dos pontos fracos;** reforçar investimento na formação de boa comunicação interna, Investir na qualidade, incentivar/motivar sempre o espírito de trabalho em equipa, melhorar a gestão dos recursos, investir mais nos cursos de formação para a liderança e boa governação.”

E14. **“a) Principais pontos fortes;** a força de comunicação interna através de reuniões de regular e tomada de decisão permite que a equipe universitária implemente seus programas. Isso também é facilitado pela comunicação informal e relações interpessoais. **b) Principais pontos fracos;** a fraqueza da comunicação interna, reconhecemos que não utilizamos o máximo de comunicação elétrica. A correspondência interna de e-mail não se tornou uma tradição no sistema de comunicação de trabalho. **c) o que sugere para a melhoria dos pontos fracos;** sugestão para abordar a fraqueza, particularmente com a comunicação elétrica, a universidade precisa obrigar todos os funcionários universitários a serem familiares e usar a comunicação eletrônica (e-mails oficiais da universidade) em seus trabalhos e atividades diárias.”

E15. **a) Principais pontos fortes;** primeiro é descrever através de uma lista verdadeiro e sincera todos os pontos fortes como, marca conhecida e respeitada, rede de distribuição de abertura nacional, prestação no atendimento, capacidade de pesquisa. Estes todos são características positivas e de destaque na organização que a favorece no cumprimento do sem proposto. **b) Principais pontos fracos;** são características negativas e que prejudicam a uma organização no cumprimento do sem proposto”. **c) o que sugere para a melhoria dos pontos fracos;** para melhorar são características positivas, mas não totalmente desenvolvidas o suficiente para contribuir.”

E16. **a) Principais pontos fortes;** seus pontos fortes são a vontade de aprender, o desejo de novidades, as habilidades literárias / especialização em comunicação. **b) Principais pontos fracos;** os pontos fracos são habilidades mínimas de alfabetização, comunicação instável com outros funcionários, individualismo na comunicação. **c) o que sugere para a melhoria dos pontos fracos;** corrigir fraquezas é comunicação discriminatória com outros colegas, devemos ter um grande coração que projete a transformação e o bem-estar de todos sem distinção.”

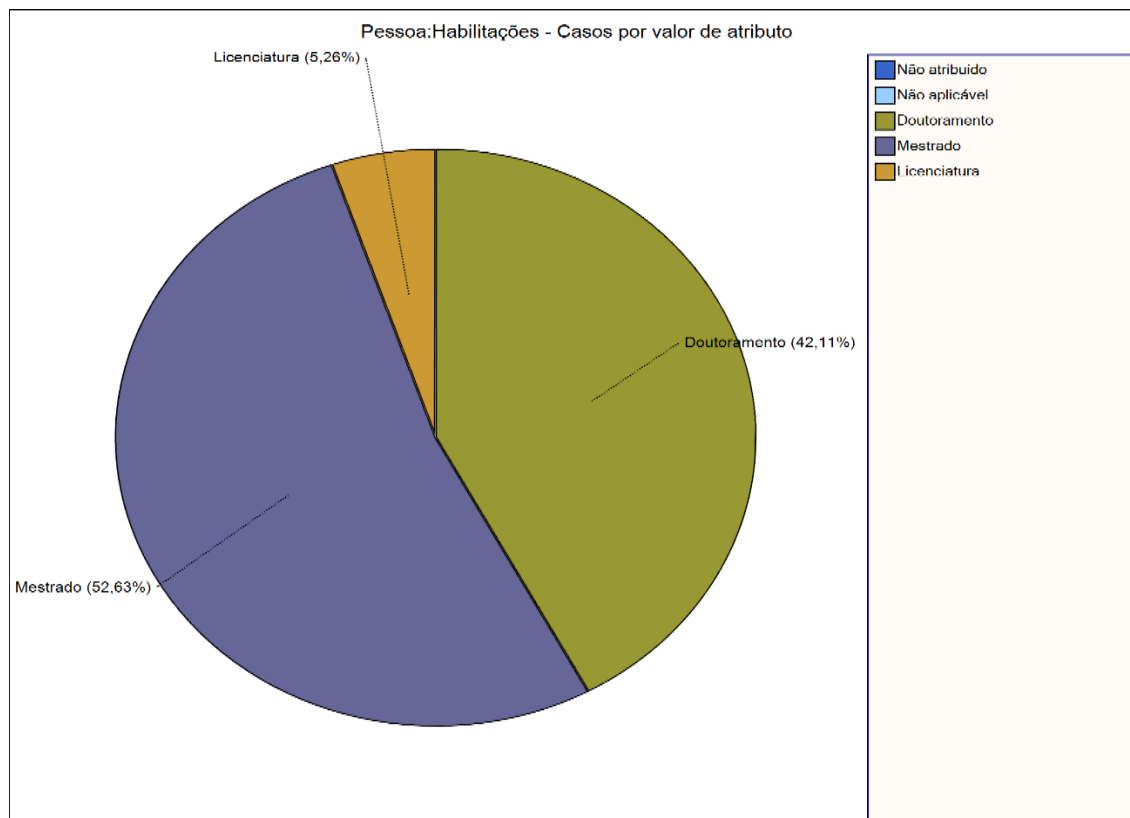
E17. **a) Principais pontos fortes;** “Pontos fortes é diálogo com face a face, reforçado com vários canais de comunicação, Feedback sim, os colaboradores são informados das condições/ situação da universidade, presidência aberta, sempre podem conversar com órgão macro da universidade sobre todos os assuntos. **b) Principais pontos fracos;** Fraquezas de comunicação, a credibilidade das mensagens / encomendas / instruções, existe sempre a possibilidade de má interpretação da informação, informação que chega sempre tarde ao destino, os canais de comunicação eletrônica (e-mail) não são utilizados de forma otimizada. **c) o que sugere para a melhoria dos pontos fracos;** sugerida para melhoria, repetir a análise SWOT na comunicação interna da UNTL, engajar colaboradores especializados em problemas de comunicação interna, para criar e aplicar ações corretivas aos pontos fracos, a criação de unidades orgânicas (divisões, escritórios pró-reitoria) para serem responsáveis pela comunicação UNTL interna sob a supervisão direta do Reitor.”

E18. **a) Principais pontos fortes;** principais pontos fracos é a intensidade de agenda para um número limitado de pessoas, a impreparação de certos elementos de atender aos objetivos institucionais, perda de sentido da marcha nalguns membros, a incapacidade de síntese histórica institucional noutros membros. **b) Principais pontos fracos;** “Com base na experiência pessoal, posso apontar para os aspetos seguintes como pontos fracos: [i] a intensidade de agenda para um número limitado de pessoas, [ii] a impreparação de certos elementos de atender aos objetivos institucionais; [iii] perda de sentido da marcha nalguns membros; [iv] a incapacidade de síntese histórica institucional noutros membros. **c) o que sugere para a melhoria dos pontos fracos;** Com base na experiência pessoal, acho pertinente realizarem-se reuniões regulares entre a liderança máxima da UNTL e as unidades, in loco, observando e tentando captar as condições e o estado de espírito dominante no âmbito de trabalho. É uma forma de manifestar a solidariedade para com a situação encarada pela unidade, mas também, não deixa de ser uma forma subtil de controlar e de motivar o desempenho dos membros da unidade. Para memória institucional, também a liderança deve querer ouvir um relatório oral sobre as atividades da unidade, apresentado por um dos membros. Um diálogo construtivo pode ser desencadeado a partir daqui, com consequências realistas em matéria de apoio para as melhorias requeridas. Temo o distanciamento entre a liderança máxima e as unidades subalternas, sobretudo as mais pequenas. Pode provocar o surgir de pequenos “núcleos” autoproclamados e intocáveis, onde a palavra de ordem superiormente emitida não tem efeito.”

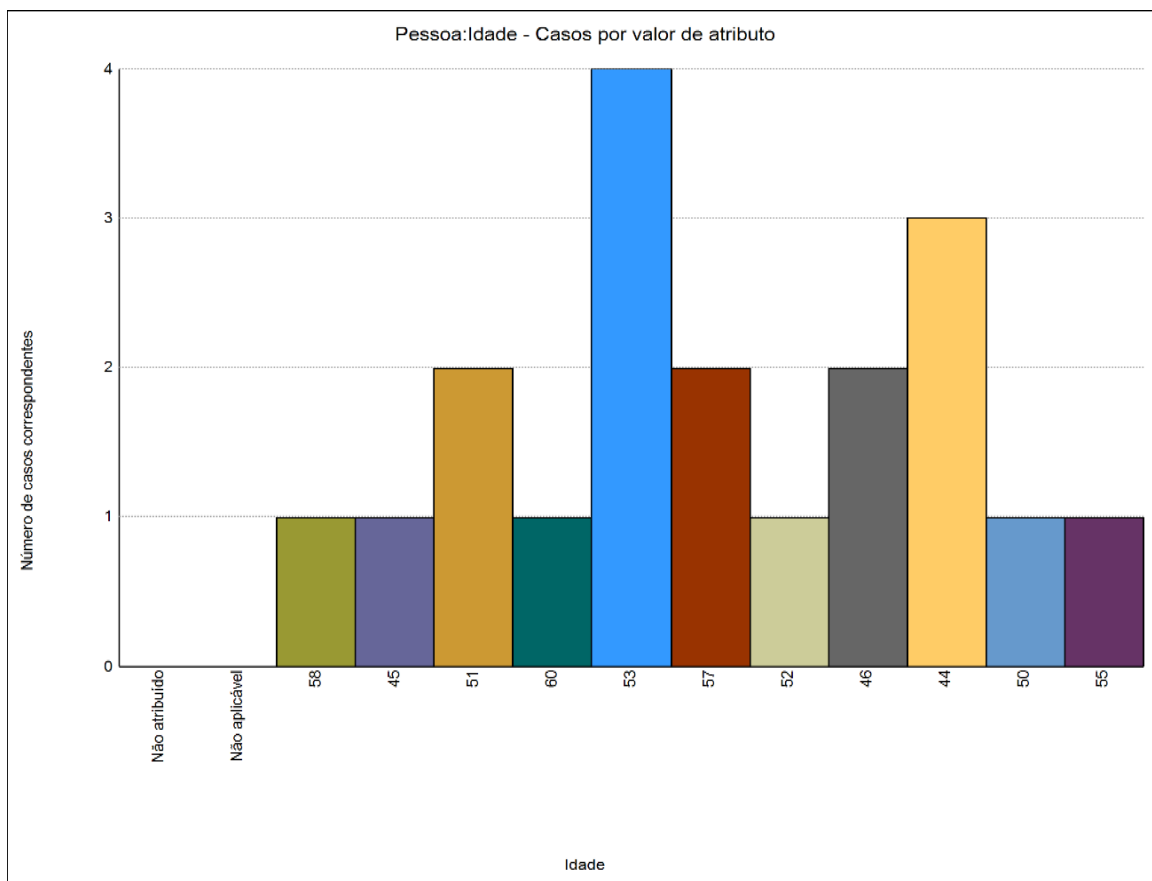
E19. “Seu principal ponto forte é a comunicação verdadeira e confiável. Pontos fracos é a informação apresentada não foi baseada nas decisões da reunião de liderança da UNTL, não confiou na opinião da liderança da universidade. consertar fraquezas é identificar problemas de comunicação interna e programas de trabalho planejados na UNTL, criar boa comunicação interna com os líderes da UNTL.”

# A3 – RESULTADOS DO NVIVO

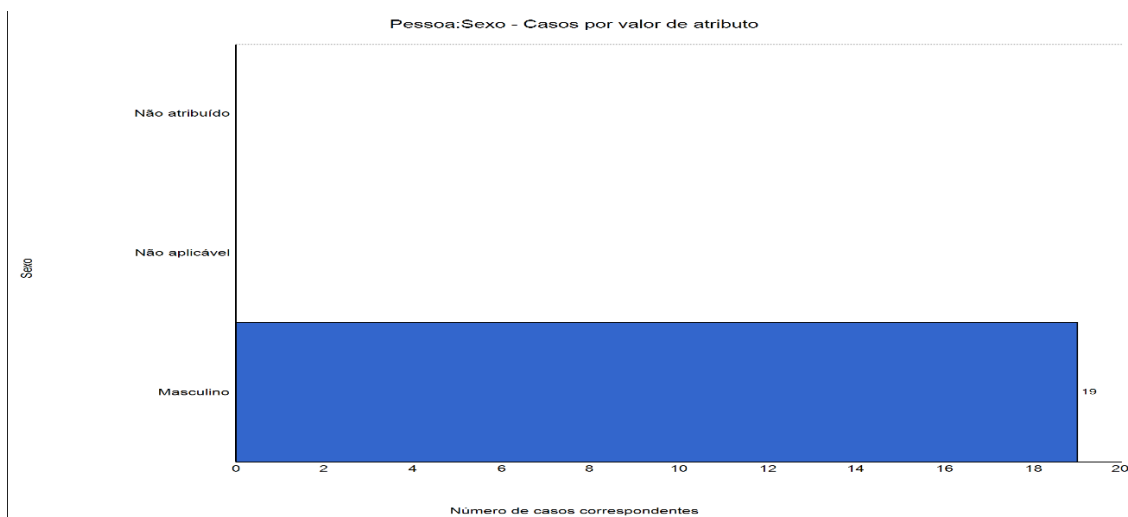
Habilitações dos entrevistados (Dados pelo Programa NVIVO 12)



Mapa dos funcionários não docentes entrevistados, por idade. (Resultado da análise do NVIVO PLUS 12)



Mapa dos funcionários não docentes entrevistados, por sexo. (Resultados da análise do NVIVO PLUS 12)



Mapa dos funcionários não docentes, por área de funções (Resultados do NVIVO PLUS 12)

