



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Artes e Letras

**Relatório de Estágio no Gabinete de Relações
Públicas da UBI**
**Tendências e desafios dos gabinetes de comunicação
nas Instituições de Ensino Superior**

Sandra Madalena Pereira Borges

Relatório de Estágio para obtenção do Grau de Mestre em
Comunicação Estratégica: Publicidade e Relações Públicas
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Professora Doutora Gisela Marques Pereira Gonçalves

Covilhã, outubro de 2016

Agradecimentos

A realização deste relatório de estágio não teria sido possível sem o contributo de algumas pessoas, às quais faço questão de expressar o meu agradecimento.

Aos meus pais - Ana e Valentim Borges - e à minha irmã Sónia, que acompanharam todo o meu percurso universitário e sem as quais não teria chegado onde me encontro hoje. Por todo o apoio, muito obrigada.

Ao meu companheiro Renato Santarém, por toda a paciência e persistência ao longo deste tempo. Um alicerce fundamental para a realização deste relatório.

À minha orientadora, a professora doutora Gisela Gonçalves, pela colaboração e pelos conselhos preciosos. Obrigada pelo auxílio durante todos esses anos e em especial, por este último.

À equipa do Gabinete de Relações Públicas por me ter integrado na equipa. Um obrigado, em especial, à Dra. Graça Castelo Branco pela orientação, apoio e compreensão que sempre manifestou.

Por último, agradeço à minha Instituição, a mui nobre Universidade da Beira Interior. Por todos os conhecimentos que adquiri e por todas as experiências que me proporcionou ao longo de cinco inesquecíveis anos.

Resumo

A comunicação tem sido alvo de várias mutações ao longo dos tempos, sendo uma ferramenta fundamental para as organizações contemporâneas. Com o intuito de mediar e humanizar as relações entre os públicos e as organizações, as relações públicas entram em cena. As Instituições de Ensino Superior, enquanto entidades que propagam conhecimento, estão intimamente dependentes de bons laços internos para, dessa forma, poder atingir o seu principal propósito, a captação do público externo.

Desenvolvido em três partes o presente documento visa a compreensão de abordagem dos gabinetes de comunicação nas instituições, quer privadas quer públicas. Um período de estágio no Gabinete de Relações Públicas da Universidade da Beira Interior está na gênese da escolha desta temática.

Apresenta-se uma revisão da literatura capaz de enquadrar todo um estudo empírico ligado aos reptos e tendências dos gabinetes de comunicação, com a pergunta de partida “Qual a estrutura e atividades principais de um gabinete de comunicação nas Instituições de Ensino Superior, em Portugal?”. Os objetivos passam por averiguar a constituição e organização dos gabinetes de comunicação das Instituições de Ensino Superior a nível de recursos humanos, em termos de técnicas de comunicação e áreas de atividade. Para além disto, pretende-se identificar as semelhanças e diferenças de abordagem dos gabinetes de comunicação, a nível das Instituições de Ensino Superior Públicas e Privadas. Para tal, foram inquiridas, através de questionário por inquérito, uma amostra de gabinetes de comunicação de Instituições de Ensino Superior a nível nacionais.

Palavras-chave

Comunicação organizacional, relações públicas, instituições de ensino superior, gabinetes de comunicação.

Abstract

Over the years, the communication has been a subject of several mutations and runs as an important tool for contemporary organizations. Therefore, public relations arise in order to mediate and humanize the relations between the public and the organizations. As entities that propagate knowledge, higher education institutions are closely dependent on good internal links capable of allowing the achievement of its main objective, the attraction of the external public.

This document is divided into three distinct parts and aims to understand the approaches used in communication offices, either in private and public organizations. An internship in the Public Relations office of the University of Beira Interior is behind the choice of this theme.

It is presented a review of the literature in order to frame the empirical study related with the challenges and trends of communication offices, having the following starting question: “Which are the main activities and structure of a communication office in the Higher Education institutions, in Portugal?” The goal of this study is to investigate the structure and organization of the Higher Education institutions communication offices, in terms of human resources and its communication techniques and activity areas. Furthermore, it is aimed to identify differences and similarities in the approaches used by public and private Higher Education communication offices. For such, a sample of national communication office was surveyed.

Keywords

Organizational communication, public relations, higher education institutions, communication offices.

Índice

Lista de Figuras	xii
Lista de Tabelas	xiv
Lista de Gráficos	xvi
Lista de Acrónimos	xviii
Introdução	1
Parte I. Descrição e caracterização do Estágio	3
Capítulo 1. Apresentação da UBI	3
1.1. Identidade visual	3
1.2. Organograma da UBI	4
Capítulo 2. Apresentação da Entidade acolhedora: o GRP	7
Capítulo 3. Âmbito do estágio	9
3.1. Objetivos do estágio	9
3.2. Atividades desempenhadas	9
Capítulo 4. Reflexão crítica do estágio	13
Parte II. Enquadramento teórico	15
Capítulo 5. A comunicação organizacional	15
5.1. O conceito de organização	15
5.2. O papel da comunicação no contexto organizacional	17
5.3. Comunicação interna	21
5.3.1. Instrumentos de comunicação interna	23
5.4. Comunicação externa	25
5.4.1. Instrumentos de comunicação externa	26
Capítulo 6. As relações Públicas	29
6.1. O contexto das relações Públicas	29
6.2. As relações Públicas na europa e a sua presença em Portugal	32
6.3. A complexidade e evolução das relações Públicas	35
6.4. Os quatro modelos de relações Públicas	37
Capítulo 7. A comunicação nas Instituições de Ensino Superior	41
7.1. A comunicação digital nas Instituições de Ensino Superior	42
7.2. Os gabinetes de comunicação	43
Parte III. Estudo de caso: os gabinetes responsáveis pela comunicação nas Instituições de Ensino Superior	47

Capítulo 8. Aplicação Empírica	47
8.1. Seleção do caso	47
8.2. Amostra	47
8.3. Método e instrumentos de recolha de dados	49
8.3.1. Elaboração do inquérito por questionário	49
Capítulo 9. Análise e descrição dos dados	51
Capítulo 10. Discussão dos resultados	69
Conclusão	73
Referências bibliográficas	75
Anexos	79

Lista de Figuras

Figura 1. Logótipo da Universidade da Beira Interior

Figura 2. Organograma da Universidade da Beira Interior

Figura 3. Composto da comunicação integrada

Lista de Tabelas

Tabela 1. Objetivos das relações públicas de acordo com os públicos visados

Tabela 2. Os quatro modelos de relações públicas

Tabela 3. Organização do sistema de ensino público

Tabela 4. Organização do sistema de ensino privado

Tabela 5. Amostra das respostas obtidas

Tabela 6. Respostas obtidas de acordo com o tipo de ensino

Tabela 7 - Instituições analisadas no estudo

Tabela 8. Nome do gabinete/departamento responsável pela comunicação nas IES

Tabela 9. Nome do gabinete/departamento responsável pela comunicação nas IES Públicas

Tabela 10. Nome do gabinete/departamento responsável pela comunicação nas IES Privadas

Tabela 11. Número de pessoas que trabalham no gabinete/departamento responsável pela comunicação nas IES

Tabela 12. Missão e objetivos do gabinete/departamento responsável pela comunicação nas IES

Tabela 13. Técnicas de comunicação remanescentes das IES Públicas

Tabela 14. Técnicas de comunicação remanescentes das IES Privadas

Tabela 15. Áreas complexas de gerir remanescentes das IES Públicas

Tabela 16. Áreas complexas de gerir remanescentes das IES Privadas

Tabela 17. Áreas de atividade praticadas numa base quotidiana remanescentes das IES Públicas

Tabela 18. Áreas de atividade praticadas numa base quotidiana remanescentes das IES Privadas

Lista de Gráficos

Gráfico 1. Área de formação do responsável pelo gabinete de comunicação

Gráfico 2. Área de formação do responsável pelo gabinete de comunicação das IES Públicas

Gráfico 3. Área de formação do responsável pelo gabinete de comunicação das IES Privadas

Gráfico 4. Técnicas de comunicação mais utilizadas nas IES Públicas

Gráfico 5. Técnicas de comunicação mais utilizadas nas IES Privadas

Gráfico 6. Técnicas de comunicação menos utilizadas nas IES Públicas

Gráfico 7. Técnicas de comunicação menos utilizadas nas IES Privadas

Gráfico 8. Áreas mais complexas de gerir nas IES Públicas

Gráfico 9. Áreas mais complexas de gerir nas IES Privadas

Gráfico 10. Áreas menos complexas de gerir nas IES Públicas

Gráfico 11. Áreas menos complexas de gerir nas IES Privadas

Gráfico 12. Áreas de atividade mais praticadas numa base quotidiana nas IES Públicas

Gráfico 13. Áreas de atividade mais praticadas numa base quotidiana nas IES Privadas

Gráfico 14. Áreas de atividade menos praticadas numa base quotidiana nas IES Públicas

Gráfico 15. Áreas de atividade menos praticadas numa base quotidiana nas IES Privadas

Lista de Acrónimos

UBI	Universidade da Beira Interior
GRP	Gabinete de Relações Públicas
IES	Instituições de Ensino Superior
DGES	Direcção-Geral do Ensino Superior
INP	Instituto de Novas Profissões
SOPREP	Sociedade Portuguesa de Relações Públicas
IPRA	Internacional Public Relations Association
AFREP	Associação Francesa de Relações Públicas
CERP	Centre Européen des Relations Publiques
APREP	Associação Portuguesa de Relações Públicas
APECOM	Associação Portuguesa das Empresas de Conselho em Comunicação e Relações Públicas

Introdução

Vivemos num mundo em que a comunicação é fundamental para a prossecução da vida em sociedade. Nos primórdios, os seres humanos apenas comunicavam entre si através de linguagem pictórica, os tempos evoluíram e, desde que se passou a utilizar a linguagem verbal, tem-se assistido a uma evolução meteórica em todas as áreas. Posto isto, é impossível negligenciar igualmente as potencialidades da comunicação digital que a internet veio despoletar. A ubiquidade entra em ação, diminuindo distâncias e tornando o mundo mais “pequeno”.

As Instituições de Ensino Superior (IES), como instituições transmissoras de conhecimento, estão assaz dependentes dos alunos, pois, sem eles, o seu propósito não faz sentido. Com responsabilidades múltiplas, os gabinetes de comunicação funcionam hoje como intermediários entre os alunos e a sua vinculação no Ensino Superior. O que antes era uma porta cuja chave estava ao alcance de muito poucos tornou-se hoje numa fechadura bem menos intrincada, com o cruzar do Atlântico a ser uma realidade cada vez mais normal em solo luso. Se há mais pessoas (alunos) a ultrapassar a barreira pré-universitária, haverá, com certeza, maiores preocupações daí oriundas. Feiras de orientação escolar e publicidade institucional funcionam hoje como chamarizes para a captação de novos alunos que, após a sua entrada, passam a ser uma preocupação central para os recursos humanos dessa entidade.

O presente relatório resulta de um estágio curricular realizado no Gabinete de Relações Públicas da Universidade da Beira Interior, no âmbito do Mestrado em Comunicação Estratégica: Publicidade e Relações Públicas da Faculdade de Artes e Letras da UBI. Decorrido no período compreendido entre setembro de 2015 a janeiro de 2016 (4 meses), a redação deste relatório esteve sob orientação da Professora Doutora Gisela Gonçalves. Já na entidade acolhedora de estágio esteve sob orientação da Dra. Graça Castelo Branco.

Este documento divide-se em três partes distintas. A primeira (Parte I) abrange os quatro primeiros capítulos deste relatório e nela apresenta-se uma breve descrição da UBI, assim como, da entidade acolhedora (GRP), com enfoque no período de estágio e nas atividades desenvolvidas ao longo do mesmo. O tema debatido ao longo deste relatório é precisamente a estrutura e funcionamento dos gabinetes de comunicação nas IES.

Assim, o enquadramento teórico é apresentado na segunda parte (Parte II) tem em vista responder à seguinte questão de investigação: “Qual a estrutura e atividades principais de um gabinete de comunicação na Instituições de Ensino Superior, em Portugal?”

Em primeira instância, apresentam-se conceitos fundamentais sobre a comunicação organizacional. De seguida, coloca-se em cena a distinção entre comunicação interna e externa, assim como, os seus instrumentos. De forma mais detalhada, o capítulo 6 aborda a história cronológica do advento das relações públicas e todo o seu processo evolucionar. O último capítulo do enquadramento teórico (capítulo 7) debruça-se sobre o Ensino Superior, os gabinetes e respetiva comunicação, de forma a introduzir o mais certo possível o estudo empírico. Após uma contextualização teórica e com base na revisão bibliográfica desenvolveu-se um estudo de caso, em que o objeto de estudo são os gabinetes de comunicação das IES, em Portugal. O método de recolha de dados utilizado foi o questionário endereçado a 115 IES, e cujos dados são apresentados e debatidos na terceira parte (Parte III).

A principal pretensão desta investigação passa por descobrir, por um lado, qual a constituição e estrutura habitual de um gabinete de comunicação (número de colaboradores e formação académica), e por outro, quais as práticas comunicacionais mais desenvolvidas e consideradas essenciais por parte dos profissionais da comunicação nas IES. Ato contínuo, procura-se perceber quais os pontos de contacto e as atuações divergentes entre os profissionais da comunicação dos setores público e privado do Ensino Superior.

Não se pode deixar de esclarecer desde já que, apesar de existirem várias expressões para a mesma realidade, por ex., “Gabinete de Relações Públicas” ou “Gabinete de Imagem”, ao longo deste relatório opta-se pela nomenclatura “gabinetes de comunicação” por facilidade e economia de leitura.

PARTE I - Descrição e caracterização do estágio

Capítulo 1 - Apresentação da UBI

Situada na Covilhã, cidade tradicionalmente associada à indústria têxtil, a Universidade da Beira Interior (UBI) assume uma posição de destaque na região. Inserida no setor educacional do Ensino Superior, começou por se cognominar Instituto Politécnico da Covilhã, em 1973. Volvidos seis anos, foi elevada a Instituto Universitário da Beira Interior, atingindo o estatuto de Universidade em 1986. Outrora considerada “manchester portuguesa” pela longa tradição na produção têxtil, a cidade beirã encontrava-se no seu ápice aquando do processo de industrialização. Contudo, na década de 1970, a região sofreu consequências desastrosas, de cariz social e económico. O abandono sucessivo de inúmeras fábricas reverteu-se numa crise industrial. A maior fonte de rendimento da região - a indústria têxtil - decaiu. Atualmente, a Universidade é o principal motor do desenvolvimento da Cidade, relegando a indústria têxtil para um plano secundário. Assume-se, indubitavelmente, como a máquina de desenvolvimento da região, no que concerne a empregabilidade.

Acolhendo atualmente cerca de 7 mil estudantes (dos quais 10% estrangeiros), a UBI é composta por cinco faculdades - Artes e Letras, Ciências, Ciências da Saúde, Ciências Sociais e Humanas, Engenharias - distribuídas por vários edifícios da cidade em quatro polos que compreendem diversas licenciaturas, mestrados e doutoramentos. A UBI centra o seu trabalho em investigações constantes, contemplando infraestruturas modernas em todas as áreas científicas, assim como, um corpo docente altamente qualificado. A aposta na oferta formativa de qualidade - criação de laboratórios bem equipados, pavilhões desportivos de excelência, expansão das suas instalações - proporciona aos estudantes ubianos as condições necessárias para o desenvolvimento académico, numa das universidades mais famigeradas a nível nacional.

1.1. Identidade visual



Figura 1. Logótipo da Universidade da Beira Interior
Fonte: Website da UBI

A identidade visual de uma entidade é constituída por atributos, que representam sistematizadamente a mesma. Cada elemento possui valor simbólico, e todos juntos formam uma conexão figurativa da organização. Segundo Villafañe (1998, p. 117), é através dos elementos constituintes da identidade visual (nome, slogan e logótipo) que o público identifica a instituição, distinguindo-a rapidamente das restantes. A construção da identidade de uma organização tem de se reger por altos níveis de credibilidade, pois é através da mesma que a organização vai ser apresentada às outras entidades e demais indivíduos. Quanto mais valor possuir a comunicação da organização, maior será a probabilidade de cativar o público-alvo. Por conseguinte, é fundamental a preocupação com uma imagem e consequente mensagem positiva, de forma a posicionar-se estrategicamente no mercado. As premissas referidas vão de encontro à visão de Caetano e Rasquilha (2007, p. 52): uma organização é como uma pessoa “(...) veste-se, comunica, tem um estilo próprio. Em suma, possui uma identidade”.

Recentemente transformada¹, a identidade visual da Universidade da Beira Interior recaí sobre um conceito simbólico associado à região. Para a sua realização, foram fonte de inspiração a névoa matinal da Cova da Beira - conhecida pelos estudantes ubianos como o mar da Covilhã -, o percurso ondulante do Rio Zêzere e o passado industrial da cidade neve. As curvas presentes na identidade da UBI simbolizam as montanhas características da natureza da região beirã, por sua vez, a memória é um conceito presente, representada na verticalidade das chaminés, do passado industrial da cidade, antigamente atulhada de pequenas e grandes fábricas.²

1.2. Organograma da UBI

De acordo com os recursos humanos que tem ao seu dispor, uma organização encontra-se dividida por tarefas diversas em prol de objetivos comuns. A estrutura organizacional permite-nos entender o funcionamento da organização e os níveis hierárquicos da mesma. Cada departamento assume responsabilidades, cargos e funções específicas, chefiado por um órgão superior que dirige o mesmo.

A Universidade da Beira Interior apresenta um organograma vertical. O reitor encontra-se no pináculo, dirigindo ordens para os diversos departamentos da instituição. Cada departamento é constituído por um chefe, responsável pelos empregados da sua secção e, em segunda instância, por transmitir informações ao órgão máximo presidencial. Todas as posições do organograma estão devidamente identificadas por setores, tendo cada elemento funções e responsabilidades distintas.

¹ Em anexo encontra-se a identidade visual da UBI antecedente à atual (anexo 1).

² Dados recolhido em <http://www.ubi.pt/Noticia/5687> (consultado em março de 2016).

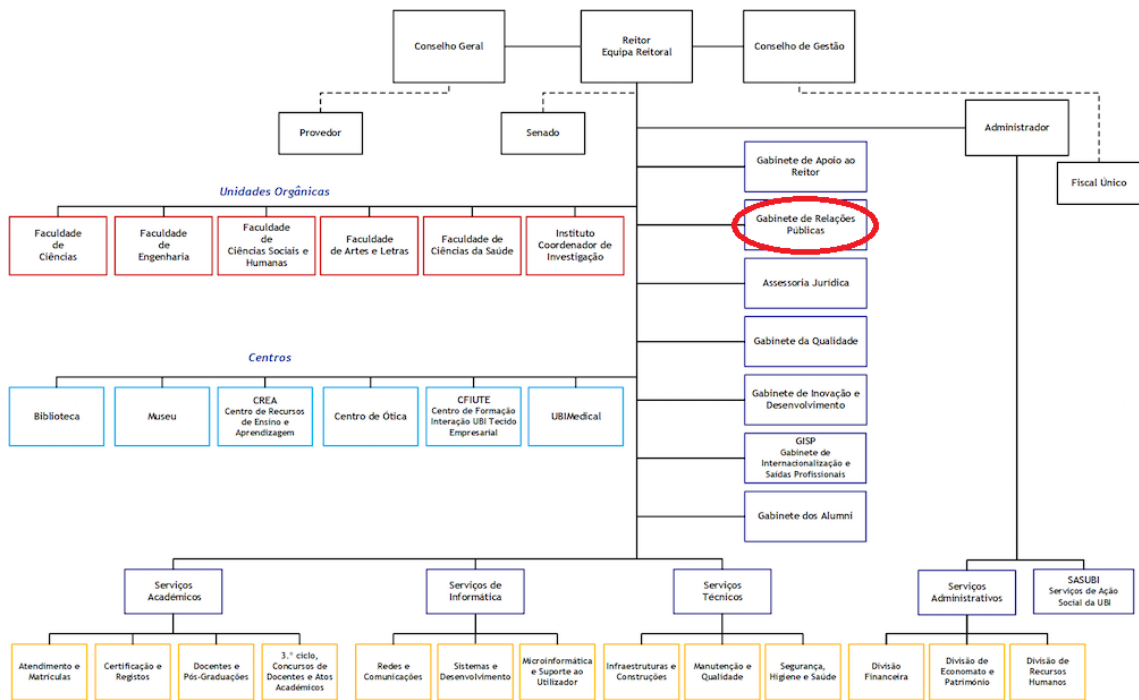


Figura 2. Organograma da Universidade da Beira Interior
Fonte: Manual da Qualidade da UBI

Capítulo 2 - Apresentação da entidade acolhedora: o GRP

O Gabinete de Relações Públicas (GRP) está incorporado no serviço de apoio à Reitoria da Universidade da Beira Interior. O auxílio aos diferentes órgãos da universidade apresenta-se como uma função primordial da entidade, nomeadamente ao Reitor, vice-Reitores e pró-Reitores. Durante o período compreendido entre setembro a janeiro - período de estágio - a equipa do GRP tinha sete elementos constituintes, dos quais três técnicas superiores, duas assistentes técnicas, uma assistente administrativa e a chefe de divisão Dra. Graça Castelo Branco. Fora do âmbito físico, podem ainda considerar-se três motoristas e duas empregadas da limpeza. Em relação ao momento vigente, verificam-se alterações no painel. Aos cargos supramencionados acrescem dois colaboradores sem vínculo à função pública, uma estagiária de *design* e um colaborador para a seção audiovisual.

As funções e responsabilidades do gabinete são diversas, das quais se destacam - de acordo com o artigo 6.º do Regulamento Orgânico dos Serviços da Universidade da Beira Interior³: a promoção da relação da universidade com os seus diferentes públicos; a promoção da difusão interna e externa da instituição; a organização e coordenação de atividades, eventos, exposições, conferências, certames e cerimónias académicas promovidas pela reitoria, assim como, a gestão de auditórios para esses fins; a criação e divulgação de materiais informativos e promocionais; a recolha de informação noticiosa sobre a instituição e o contacto com os meios de comunicação. A intervenção do GRP é feita em três áreas distintas: Imprensa e comunicação; relações Públicas, marketing e eventos; e imagem. Existindo ainda, uma área adicional: a logística. De seguida, descreve-se de forma sucinta as mesmas.

Imprensa e comunicação

A relação com a imprensa e a gestão da comunicação é da inteira competência do Gabinete de Relações Públicas. O Portal da UBI assume-se como a ferramenta de comunicação da universidade de maior relevo tanto a nível interno como externo. A gestão deste portal, assim como os conteúdos e as informações disponibilizadas nas redes sociais estão a cargo do Gabinete de Relações Públicas. A produção de suportes digitais - vídeos institucionais - é outra das ações realizadas pelo GRP, que utiliza a rede como veículo, valorizando as relações informais e as interações dos indivíduos no portal Web.

Relações Públicas, marketing e eventos

O Gabinete de Relações Públicas é responsável por colaborar na organização de conferências, congressos, reuniões ou qualquer outra atividade institucional promovidas pela Reitoria. Frequentemente são realizados certames externos - feiras nacionais e internacionais - com intuito de orientar os estudantes a nível académico e profissional. Os eventos realizados na

³ Despacho n.º 7127/2015 - Diário da República n.º 124/2015, Série II de 2015-06-29, disponível em <https://dre.pt/application/file/67626883> (consultado em março de 2016)

instituição, destinados a divulgar aptidões e potencialidades da UBI, são igualmente da responsabilidade do GRP. É função do gabinete coordenar a informação sobre a atividade, reunir equipamentos e uma equipa competente para o correto desenvolvimento do evento, assim como, a receção aos participantes nas instalações da universidade. Após os eventos, os visitantes são encaminhados para uma visita guiada aos departamentos e centros da Universidade, passando também pela biblioteca e pelos museus.

A divulgação da formação e investigação científica da UBI, a reserva e a gestão de espaços sociais e auditórios está igualmente a cargo do Gabinete de Relações Públicas, assim como toda a logística relativa a iniciativas por parte da comunidade académica.

De modo a promover a identidade visual da instituição e dar visibilidade à mesma, o GRP gere, também, a seleção de artigos de *merchandising*⁴ (anexo 2) - pequenas lembranças institucionais que contêm o logotipo da UBI - para posteriormente serem expostos em feiras e/ou exposições.

Imagem

A identidade visual é de relevo para a entidade. Cabe ao GRP a gestão da imagem institucional, sendo, dessa forma, responsável pela coerência da mesma, que será posteriormente utilizada em suportes e materiais de divulgação.

Logística

Para além das três áreas supramencionadas, existe ainda uma adicional, a logística. A UBI possui nas suas instalações diversos quartos, apartamentos e residências universitárias. O Gabinete de Relações Públicas é encarregado de gerir o alojamento destinado a docentes e investigadores que pretendem residir na Covilhã a curto e/ou longo prazo.

⁴ Disponível em https://www.ubi.pt/Ficheiros/Entidades/GCI/catalogo_brindes.pdf (consultado em março de 2016).

Capítulo 3 - Âmbito do estágio

Realizado no âmbito do segundo ano de mestrado em Comunicação Estratégica: Publicidade e Relações Públicas, o estágio no Gabinete de Relações Públicas da Universidade da Beira Interior teve a duração de quatro meses. Com início a vinte e um de Setembro de 2015 e término a trinta e um de Janeiro de 2016, permitiu à estagiária colocar em prática muitos dos conhecimentos adquiridos nos anos anteriores. Como parte integrante do mestrado em Comunicação Estratégica: Publicidade e Relações Públicas, o estágio curricular assume papel fundamental para a obtenção de grau de Mestre. Por conseguinte, a escolha pelo gabinete de Relações Públicas da UBI como entidade de acolhimento para a realização do estágio curricular foi previamente planeada, sendo uma entidade relacionada com uma das duas áreas de especialização do curso, as relações públicas.

3.1. Objetivos do estágio

De forma geral, o objetivo do estágio incide sobre a aplicação de conhecimentos previamente adquiridos durante o primeiro ano de mestrado e nos três anos antecedentes, referentes ao primeiro ciclo de estudos. Para além disso, as metas centram-se na aprendizagem diária, quer com profissionais do GRP, quer no contacto com o público. Especificamente, os objetivos foram os seguintes:

- Desenvolver a capacidade de integração em ambiente profissional e de trabalho em equipa;
- Perceber o modo de funcionamento de um gabinete de comunicação (Gabinete de Relações Públicas, no caso da UBI);
- Desenvolver o espírito de iniciativa e autonomia;
- Desenvolver competências no âmbito das relações Públicas, ao nível de comunicação com diferentes públicos.

3.2. Atividades desempenhadas

As atividades desenvolvidas pela estagiária refletem todo o trabalho elaborado no Gabinete de Relações Públicas da Universidade da Beira Interior, ao longo de quatro meses. Atividades que requereram conhecimentos adquiridos durante os anos transatos, assim como, tarefas próprias de contexto laboral. Apresentam-se, de seguida, as atividades e a descrição pormenorizada das mesmas.

Elaboração de *clipping*: Designa-se por *clipping* a leitura, análise e seleção de informação noticiosa dos órgãos de comunicação social impressos e *online*, de cariz regional, nacional ou internacional. Todas as notícias sobre o Ensino Superior e especificamente sobre a Universidade da Beira Interior eram recolhidas diariamente pela estagiária de modo a, posteriormente, se proceder à realização do dossiê de artigos de imprensa. Este agrupa os meios tradicionais e os meios tecnológicos para reunir toda a informação sobre a instituição beirã. Após recolha das notícias, a estagiária tinha como tarefa a elaboração de uma folha de *clipping* (anexo 3, 4, 5), constituída pela notícia e a data da mesma, o órgão de comunicação social, o tipo de publicação, a página onde se enquadra no jornal e a localização da notícia na mesma. Este processo resulta numa análise anual e num relatório conclusivo sobre a difusão e veiculação de informação sobre a UBI. A estagiária foi responsável pela elaboração de um dossiê de *clipping*, com todos os recortes de imprensa do ano à época (2015) - com o intuito de recolher notícias relativas à instituição beirã e determinar a frequência da veiculação das mesmas. Através dos serviços de *clipping*, o GRP tem acesso a todas as notícias referentes à universidade e simultaneamente sobre outras instituições de ensino.

Acompanhamento de feiras de orientação escolar: As feiras são uma das formas de promoção e divulgação da oferta formativa. São realizadas por todo o país com o intuito de promover o ensino, a educação e a formação de potenciais candidatos ao ingresso no Ensino Superior. O Gabinete de Relações Públicas da UBI reúne uma equipa (da qual a estagiária fez parte), que se desloca aos respetivos locais de modo a marcar presença e divulgar a instituição. Este processo é de extrema relevância visto permitir ao candidatos - do ensino secundário - esclarecerem as suas dúvidas e obterem informações relevantes sobre a oferta educativa existente. Nos expositores das feiras são disponibilizados folhetos informativos (anexo 6) e produtos de *merchandising*. Os convites para participação em feiras são enviados pelas escolas secundárias a diversas instituições de Ensino Superior do país (anexo 7). A UBI, representada pelo Gabinete de Relações Públicas, marca presença em várias dessas feiras. Por norma com duração de um dia, as feiras têm a finalidade de dar orientação aos alunos que desejam prosseguir para o Ensino Superior. Em alguns casos, é sugerido pelas escolas secundárias, uma pequena palestra na qual os representantes das Instituições de Ensino Superior possam apresentar a instituição aos estudantes. Estes, por sua vez, têm a oportunidade esclarecer aí as suas dúvidas.

Produção e divulgação do UBInforma: O UBInforma (<http://ubinforma.ubi.pt/>) apresenta-se como a *newsletter* da Universidade da Beira Interior (anexo 8). Entende-se por *newsletter* (boletim informativo) uma informação sumária *online* apresentada sobre forma de texto. Editada semanalmente, tem como finalidade divulgar informações relevantes, nomeadamente sobre o ensino e a investigação da instituição beirã. Dentro desta, encontram-se informações relativas a bolsas e empregos, assim como, a agenda e as notas culturais - divulgação dos eventos realizados no distrito de Castelo Branco - correspondentes à semana subsequente. A

estagiária foi responsável pela edição do UBIinforma, nomeadamente pela seção alusiva às notas culturais. Destacar que a *newsletter* é distribuída via *mail-list*, ou seja, mensagem submetida através de correio eletrónico a todos os contactos da base dados do GRP, assim como aos órgãos de comunicação social, produzindo informação noticiosa juntos dos mesmos.

Planificação de vídeo promocional da UBI: O Gabinete de Relações Públicas é responsável pela produção de suportes digitais referentes à UBI. Uma das tarefas pelas quais a estagiária ficou responsável passou pela elaboração e planificação de várias etapas para a prossecução de um vídeo promocional. No entanto, devido ao término do estágio, o projeto acabou por não ser concluído.

Colaboração na organização de eventos relativos à UBI: A estagiária, como membro da equipa do GRP, cooperou em diversas atividades promovidas pela universidade, quer a nível interno, quer a nível externo. Sublinhe-se a Cerimónia de Abertura do Ano Académico 2015, realizada no início de outubro no Anfiteatro das Sessões Solenes. Um evento que contou com a presença do reitor, professor doutor António Fidalgo; a presidente da Associação Académica da Universidade da Beira Interior, Francisca Castelo Branco e o Cortejo Académico da Instituição. Este evento teve como objetivo primordial definir as principais metas a atingir no ano letivo 2015/2016. A estagiária auxiliou a equipa do GRP no pré-evento: envio de convites aos participantes, tratamento de desdobráveis; e durante o evento: receção dos convidados nas instalações e organização do espaço em termos de recursos materiais.

Capítulo 4 - Reflexão crítica do estágio

Ao longo deste capítulo pretendeu expor-se as principais atividades e tarefas realizadas no decorrer dos quatro meses de estágio no Gabinete de Relações Públicas da Universidade da Beira Interior. O período de estágio caracterizou-se pela realização de tarefas múltiplas no que concerne à área da comunicação e das relações Públicas. Existiram atividades de cariz mais teórico e outras que proporcionaram intervenção prática. Não obstante todo o trajeto de aprendizagem, as valências práticas acabaram por se assumir como a atividade mais dinâmica, mais interativa e, concomitantemente, mais benéfica para a estagiária. É ainda de salientar que as tarefas exigiram a aplicação de conhecimentos adquiridos previamente (nomeadamente no primeiro ano de mestrado) e outras que resultaram de uma primeira fase de aprendizagem, já em ambiente de estágio.

Numa fase inicial, a estagiária estabeleceu contacto com as profissionais do gabinete, de forma a inteirar-se das normas e funcionamento da instituição. Por via de um ambiente sério e responsável, mas ao mesmo tempo informal, o período de estágio serviu para aquisição de princípios de autonomia, sentido de responsabilização e capacidade de trabalho em grupo. Este tipo de abertura, entreajuda e coesão facilitou, em primeira instância, a integração da estagiária e, em segundo lugar, a resolução de questões dúbias que foram surgindo à medida da prossecução das tarefas. O conjunto de atividades realizadas permitiram aprimorar competências, tendo cada uma delas importância distinta. A elaboração de *clipping* - tarefa realizada diariamente - acabou por se tornar monótona, devido à repetição do processo. Apesar de transluzir a ideia de uma atividade com pouca significância, foi notória a utilidade da mesma ao longo do tempo. As tarefas práticas, nomeadamente as idas a escolas secundárias para demonstração da oferta educativa da universidade, assim como, a possibilidade de auxiliar e clarificar dúvidas dos estudantes, acabaram por se assumir como os períodos de maior gratificação e aprendizagem. Obrigada a desenvolver estratégias dinamizadoras e apelativas, de forma a tornar o seu discurso mais persuasivo, a estagiária denotou importantes competências comunicacionais por via de interação com o público. Todas as atividades foram realizadas com dedicação e profissionalismo, no entanto, a curta duração do estágio - quatro meses - impossibilitou o acompanhamento de certas atividades. O projeto de um vídeo promocional da UBI realizado pela estagiária foi uma das atividades que, infelizmente, ficou em *stand-by*, uma vez que coincidiu com o término do estágio.

Não obstante a estagiária pertencer à Universidade da Beira Interior - onde se localiza a entidade acolhedora -, a descoberta e aprofundamento de conhecimentos sobre a mesma foi relevante. Numa espécie de “*behind the scenes*”, foi possível perceber o funcionamento logístico despoletado pelo GRP: pedidos orçamentais, alojamentos, gestão de espaços, etc.

O balanço é, desta forma, positivo. Tratou-se de um período bastante gratificante a nível pessoal e, mais importante que isso, dotou a estagiária de ferramentas úteis para o futuro profissional. Os objetivos traçados inicialmente no ponto 3.1. foram atingidos praticamente na plenitude, com a estagiária a integrar-se na equipa do GRP, percebendo o seu funcionamento. Devido às boas relações com os membros da equipa foi, paulatinamente, desenvolvido o espírito de iniciativa e autonomia, com enfoque na realização de *clipping* e presença em feiras institucionais. O segundo aspeto referido ajudou igualmente a desenvolver competências ao nível da comunicação com diferentes públicos.

Finda a parte incipiente do relatório de estágio e depois de abordados alguns aspetos práticos de um gabinete responsável pela comunicação numa instituição de ensino superior, propõe-se, de seguida, debater a seguinte questão:

- Qual a estrutura e atividades principais de um gabinete de comunicação nas Instituições de Ensino Superior, em Portugal?

Na tentativa de dar resposta a esta questão apresenta-se, primeiro, uma revisão bibliográfica centrada no eixo organização/comunicação organizacional/relações Públicas. Posteriormente, a partir da reflexão teórica elaborada parte-se para um estudo exploratório aplicado à realidade portuguesa, com base na aplicação de um inquérito a uma amostra de 54 gabinetes de comunicação de IES.

PARTE II - Enquadramento Teórico

Capítulo 5 - A comunicação organizacional

5.1. O conceito de organização

A sociedade contemporânea é constituída por uma rede de organizações que tem por finalidade satisfazer as necessidades da sociedade. Por organizações entende-se um conjunto de dois ou mais indivíduos que trabalham em prol dos mesmos objetivos e visam à realização de propósitos coletivos. Estamos, então, perante uma teia de recursos humanos, que estabelecem relações para alcançar fins desejáveis para o todo, isto é, a organização. De acordo com Nassar (*apud* Pasqualini, 2006, p. 14),

A história das organizações começa nas primitivas atividades de caça, pesca, criação de rebanhos e da agricultura. Momento em que o homem começa, por exemplo, a compreender a importância de trabalhar em grupo para abater e transformar grandes animais em alimento. E que evolui até estabelecer mundialmente o que os estudiosos dominam de sociedade de organizações. Uma sociedade cujo funcionamento cotidiano depende do entrosamento de milhões de organizações, de todos os tipos, estruturadas com objetivos de produzir bens e prestar serviços.

Pereira (2004, p. 103) define organizações como “[...] sistemas de pessoas, que se associam para realizar propósitos, mediante estruturas e funções e através de processos, no contexto humano, interorganizacional e social, e em continuidade temporal”. Por sua vez, Nassar (*apud* Kunsch, 2009, pp. 62-63) defende que as organizações são sistemas de comunicações e inter-relações que se estabelecem entre os indivíduos. Dentro da organização, cada indivíduo tem para si destinadas tarefas, atribuídas de acordo com os conhecimentos e habilidades que possui. Com o tempo, as organizações ganham história e formam uma identidade através dos símbolos e comportamentos que a tornam única e consolidada na sociedade em que se insere. Inúmeras mudanças podem surgir no decorrer do processo organizacional, seja no âmbito económico, social ou ambiental. É função das organizações enfrentar o desafio dessas mudanças para, dessa forma, alcançar os resultados desejados. Por conseguinte, as mesmas devem estar num ciclo evolutivo constante, pois a estagnação é um erro crasso ao sucesso organizacional. O mesmo autor explica de forma mais pormenorizada o que abarca uma organização:

Quando observadas detalhadamente, as organizações mostram uma grande diversidade, a partir de critérios como cultura, identidade, missão, visão, crenças e valores, tecnologias, estrutura e comunicação. No entanto, apesar de suas diferenças, todas as organizações são sistemas sociais e históricos, constituídos por recursos materiais e imateriais e pessoas - que se comunicam e se relacionam entre si, com os inúmeros públicos, as redes de públicos e a sociedade -, agrupados em função de cumprir ideários comuns e formais (Nassar *apud* Kunsch, 2009, p. 62).

O ser humano não pode negligenciar as potencialidades da comunicação. Estando inserido numa organização, em que o poder comunicativo é a base de tudo, deve existir especial preocupação em acompanhar todos os progressos. Chiavenato (1994, p. 54) dá conta desta proeminência, afirmando que “o homem moderno passa a maior parte do seu tempo dentro das organizações, das quais depende para nascer, viver, aprender, trabalhar, ganhar o seu salário, curar as suas doenças, obter todos os produtos e serviços de que necessita [...]”.

Com um papel fulcral dentro das sociedades contemporâneas, os indivíduos das organizações devem estar constantemente atualizados e ter capacidade inovadora, devido à forte concorrência existente, mas também para não se entrar num estado de estagnação. Dessa forma, a mesma estará mais próxima de atingir os seus fins, destapando gradualmente a cortina do sucesso. Sucesso esse que está umbilicalmente ligado ao público, conforme explica Chiavenato (1991, p. 17), transluzindo a ideia que, para sobreviverem, as organizações precisam de um público. Da mesma forma, os indivíduos de uma sociedade estão dependentes das organizações que os rodeiam. É, portanto, necessário que exista uma convivência entre ambas, de modo a que os dois lados saiam satisfeitos. Dentro do fulcro central de cada uma, as organizações depararam-se com objetivos e problemas próprios, visando atingir fins múltiplos. Kunsch (2003, p. 27) aponta exatamente nesse sentido:

Constituem aglomerados humanos planejados conscientemente, que passam por um processo de mudança, se constroem e reconstróem sem cessar e visam obter resultados determinados. São inúmeras as organizações, cada uma perseguindo os seus próprios objetivos, dotada de características próprias, com uma estrutura interna que lhes possibilita alcançar os objetivos propostos.

Ora, só é possível vencer as dificuldades e alcançar as metas caso exista uma simbiose entre os elementos constituintes de uma organização. É nesta parte que entra em cena a questão comunicacional das organizações, pois é o meio pelo qual os colaboradores interagem entre si, de forma a estabelecer uma relação profícua e, por consequência, os alicerces necessários para o êxito organizacional. Nessa linha de pensamento, Chiavenato (2005, p. 314) argumenta que “a organização funciona como um sistema de cooperação por meio do qual as pessoas interagem entre si para comunicar objetivos comuns”.

Na atual conjuntura, uma organização destaca-se pelo tipo de comunicação que utiliza com o seu público. A informação é veiculada através de canais de comunicação e só dessa forma os públicos poderão ser alcançados. Torna-se então imperioso falar do termo comunicação organizacional. Sousa et al. (2006, p. 192) define-a como sendo “o processo através do qual os membros da organização trocam informações sobre a organização e sobre as mudanças que nesta ocorrem”.

5.2. O papel da comunicação no contexto organizacional

A necessidade de comunicar é inerente ao ser humano e, antes de a conhecermos como ela é hoje, passou por várias fases. Em tempos longínquos, o ser humano comunicava através da linguagem pictórica, desenhava nas paredes das cavernas e, desse modo, conseguia estabelecer contacto com os restantes indivíduos. Paulatinamente, foi sendo desenvolvida uma linguagem mais simplista, uma linguagem própria que permitiu comunicar verbalmente e, conseqüentemente viver em sociedade. As organizações - como grupos de pessoas em aglutinação - não fogem à regra, sendo crucial o modo como se comunicam e se relacionam com o público. Este processo de prosperidade comunicacional obriga a que exista um leque cada vez mais alargado de cuidados a ter com a população alvo. Torna-se, por isto, imperioso compaginar os conceitos de organização e comunicação. Simon (1979, p. 5) interligou os dois vocábulos para apontar a sua definição de organização bem-sucedida:

Complexo sistema de comunicações e inter-relações existentes num agrupamento humano. Esse sistema proporciona a cada membro do grupo parte substancial das informações, pressupostos, objetivos e atitudes que entram nas suas decisões, propiciando-lhes, igualmente, um conjunto de expectativas estáveis e abrangentes quanto ao que os outros membros do grupo estão fazendo e de que maneira reagirão ao que ele diz e faz.

As organizações estão inseridas num ambiente competitivo e concorrencial, onde interagir com o público se apresenta como uma necessidade básica e uma questão de sobrevivência para as mesmas. Neste contexto, como referido, os conceitos de comunicação e organização são indissociáveis. Os interesses de uma organização e do seu público-alvo - *stakeholders* - devem estar em constante equilíbrio sendo necessária uma comunicação eficaz por parte da organização, de forma a possibilitar relacionamentos efetivos.

A crescente globalização arrasta consigo diversas ‘adversidades’, das quais, a exorbitante quantidade de informação que é transmitida. Para uma organização sobreviver, necessita de se adaptar às mudanças e aos novos desafios que surgem na sociedade, assim como, distinguir-se pelo método que utiliza para veicular a informação considerada relevante e pela eficiência com que a mesma atinge o público. “Hoje, não se pode imaginar uma empresa que se pretenda ser líder de mercado e que volte as costas para o trabalho de comunicação”. (Bueno, 1995, p. 9). Álvarez & Caballero (1997, p. 19) corroboram as premissas supramencionadas, afirmando o seguinte:

Nenhuma entidade importante existe hoje sem preocupar-se com a comunicação, porque esta revelou-se como indispensável no universo competitivo. O êxito de uma instituição, de um político, de um produto, está relacionado em proporção direta à eficácia da sua atividade comunicativa.⁵

⁵ “Ninguna entidad importante existe hoy sin preocuparse de la comunicación, porque ésta se ha revelado como indispensable en un universo competitivo. El éxito de una institución, de un político, de un producto, está relacionado en proporción directa a la eficacia de su actividad comunicativa” (traduzido pela autora).

Os processos de comunicação utilizados por uma organização para se relacionar e interagir com o seu público-alvo - *stakeholders* - denominam-se por comunicação organizacional. Kunsch (2003, p. 71) defende que a relação que se estabelece entre os indivíduos de uma organização e os seus diversos departamentos cognomina o processo de comunicação nas organizações. Por sua vez, Nassar define o processo de comunicação como:

[...] O componente mais importante para o estabelecimento de relacionamentos da organização com os mais diversos públicos, as redes de relacionamento e a sociedade. É por meio da comunicação que ela estabelece diálogos a respeito de suas políticas, suas ações e suas pretensões; informa, organiza e reconhece os seus públicos de interesse, entre os quais seus colaboradores; legitima a sua existência; e trabalha pela melhoria do ambiente de trabalho, entre outros objetivos (*apud* Kunsch, 2009, p. 64).

Gradualmente, a comunicação organizacional foi saltando de etapa em etapa. O todo passou a ser maior que a soma das partes, isto é, a organização passou a dividir-se em várias áreas especializadas, sem, no entanto, negligenciar aquele que é o propósito principal. Analogamente, trata-se de um puzzle com todas as peças devidamente encaixadas, constituindo-se cada elemento (peça) como uma mais-valia para a organização (todo). A necessidade de cooperar leva a que uma organização possa realizar objetivos que, isoladamente, seriam impraticáveis. Como defende Chiavenato (1991, p. 17), “a produção de bens e serviços não pode ser desenvolvida por pessoas que trabalham sozinhas”. Bueno segue nesta linha de pensamento, sublinhando, em traços gerais, aquilo que os autores supracitados referem:

A comunicação organizacional começou a ser bem vista, pois deixou de ser um mero conjunto de atividades, desenvolvidas de maneira fragmentada, para constituir-se como um processo integrado que orienta o relacionamento da empresa ou entidade com todos os seus públicos de interesse. Esta mudança acarretou um novo perfil para a área, demandando planejamento, recursos, tecnologias e profissionais capacitados para exercê-la (Bueno, 2003, p. 7).

Kunsch (2009, p. 114) por sua vez defende “a adoção, por parte das organizações, de uma filosofia da comunicação integrada e da não-fragmentação dessa comunicação”. Ou seja, argumenta que a comunicação efetuada numa organização deve ter por base a Comunicação Integrada, que abrange a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa. Esta junção forma o *mix*, o composto da comunicação organizacional. (*ibid*, 2003, p. 150). A investigadora brasileira acrescenta que esta comunicação permite “que se estabeleça uma política global, em função de uma coerência maior entre os diversos programas comunicacionais, de uma linguagem comum a todos os setores e de um comportamento organizacional homogêneo” (Kunsch, 2003, p. 180). Neste seguimento, argumenta que essa união deve:

Constituir uma unidade harmoniosa, apesar das diferenças e das peculiaridades de cada área e das respectivas subáreas. A convergência de todas as atividades, com base numa política global, claramente definida, e nos objetivos gerais da organização, possibilitará ações estratégicas e táticas de comunicação mais pensadas e trabalhadas com vistas na eficácia (Kunsch, 2003, p. 150).

Para melhor compreensão, segue o esquema do composto da comunicação integrada, proposto por Kunsch no seu livro *Planeamento de relações públicas na comunicação integrada*:



Figura 3. Composto da comunicação integrada
Fonte: Margarida Kunsch (2003, p. 151)

A comunicação integrada surgiu nas organizações com o propósito de unir os profissionais de cada área - complementando-se uns aos outros - e, desta forma responder às demandas de diversos e diferentes públicos. O seu objetivo passa por “fazer com que todos dentro da organização saibam o que precisam saber para atuar com eficácia e produtividade, num ambiente harmonioso, cooperativo e coeso, em torno de objetivos e de valores compartilhados”⁶ (lanhez, s.d.). De acordo com Kunsch (2003, p. 179) “precisa ser entendida como uma filosofia capaz de nortear e orientar toda a comunicação que é gerada na organização, como um fator estratégico para o desenvolvimento organizacional na sociedade”. Como referido anteriormente, é constituída por um conjunto harmonioso e sinérgico de áreas que compõem o composto da comunicação organizacional. De seguida esclarece-se as dissemelhanças de cada uma.

A comunicação institucional e a comunicação mercadológica ocorrem no exterior da organização. A primeira - comunicação institucional - “visa criar relações confiantes e construir reputação positiva com todo o universo de públicos e a sua natureza precípua é institucional” (Kunsch, 2009, p. 115) Ou seja, a sua finalidade passa por promover a imagem da instituição e deste modo, gerar relações benéficas com o público externo. Lupetti (2006, p. 17) complementa este conceito afirmando que a comunicação institucional:

⁶ Baseado em artigo do *site* CONFERP - Conselho Federal de Profissionais de relações Públicas - de João Alberto lanhez (presidente do CONFERP), disponível em <http://www.confERP.org.br/?p=2082> (consultado em maio de 2016).

[...] Tem por objetivo conquistar a confiança, a credibilidade e a simpatia dos públicos de interesse da organização. Além desses objetivos, estabelece um conceito público para a empresa, difundindo sua filosofia, sua missão, sua visão e seus valores, que serão retratados em suas políticas e práticas.

A segunda - comunicação mercadológica - encontra-se vinculada ao marketing, sendo que, utiliza a publicidade, promoção de vendas, feiras institucionais, *merchandising*, entre outras técnicas tendo as vendas como finalidade. Esta forma de comunicação é dirigida para o público externo e, visa a promoção e divulgação publicitária dos produtos e/ou serviços da organização. (Lupetti, 2006, p. 27) De acordo com Kunsch (2009, p. 115) “ao objetivar persuadir o consumidor para adquirir um bem ou serviço, tem uma manifestação discursiva de natureza mercadológica”.

A comunicação interna e a comunicação administrativa, por sua vez, ocorrem no interior da organização, com o objetivo de promover a interação entre os membros internos da mesma. O propósito da primeira - comunicação interna - passa por incitar o diálogo e promover a troca de informações entre colaboradores internos da organização. Tem de ser planeada com rigor de forma a possibilitar uma interação positiva entre a organização e os seus colaboradores. A segunda - comunicação administrativa - acontece no âmbito das funções administrativas. Esse cargo “consiste em planejar, coordenar, dirigir e controlar seus recursos, de maneira que se obtenham alta produtividade, baixo custo, e o maior lucro ou resultado, por meio da aplicação de um conjunto de métodos e técnicas. Isso pressupõe um contínuo processo de comunicação para alcançar tais objetivos” (Kunsch, 2003, p. 152).

A unificação destas quatro vertentes da comunicação é relevante na medida em que permite que “se estabeleça uma política global, em função de uma coerência maior entre os diversos programas comunicacionais, de uma linguagem comum a todos os setores e de um comportamento organizacional homogêneo” (*ibid*, p. 180).

A gestão da comunicação assume, desta forma, um valor acrescido no planejamento e desenvolvimento da organização. A comunicação por sua vez detém uma importância fundamental no meio interno e externo de uma organização. Por conseguinte, a interação bem-sucedida com o público está intimamente dependente do ato comunicativo. A comunicação interna e a comunicação externa devem ser congruentes entre si. Se o ambiente interno for favorável aos colaboradores, isso irá refletir-se na comunicação externa da organização. Deste modo, o êxito da organização será uma realidade verosímil.

5.3. Comunicação interna

Atualmente, a comunicação interna assume-se como algo imprescindível às organizações. Torna-se vital que os funcionários se sintam integrados e informados acerca do que acontece no interior da empresa. Uma boa relação nos “bastidores” é um dos alicerces fundamentais para o êxito organizacional. Segundo Almeida (2003, p. 36), “a comunicação interna abrange todos os atos de comunicação que são produzidos no interior de uma organização”.

A competitividade nas empresas é cada vez mais notória e, alicerçado aos consumidores cada vez mais exigentes, as organizações necessitam de estar em constante melhoria no que respeita a comunicação. A comunicação interna enquadra-se neste campo, sendo caracterizada como a interação e relação que se efetua entre os colaboradores de uma organização. Almeja atingir um leque de objetivos, dos quais, a circulação de informação, a interação e o entendimento mútuo entre o público interno. Torquato atribui uma importância recrudescida à comunicação interna, defendendo que a sua missão passa por “[...] contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos” (Torquato, 2002, p. 54).

Para alcançar os objetivos organizacionais, as instituições devem estar guarnecidas internamente, o que implica informação fidedigna e motivação. Desta forma, será possível simplificar todo o processo organizacional, quer para resposta a eventuais críticas e questões dúbias, quer para explicações diversas relativamente à organização. As premissas supramencionadas apenas ganham forma caso exista cooperação interna, o que implica, desde logo, boas relações no seu seio. Por conseguinte, “[...] a comunicação interna não pode ser reduzida a um conjunto de canais através dos quais circula a informação mas sim, ser entendida como um sistema de interações onde o emissor e o recetor se interinfluenciam e partilham significados simbólicos” (Almeida, 2003, p. 41).

Outrora, aos olhos da sociedade, a comunicação interna era vista somente como meio de transmissão dos interesses da organização. Os funcionários eram ignorados e as suas sugestões seguiam pelo mesmo caminho sendo que, só os órgãos superiores detinham o poder de decisão. Atualmente, e cada vez mais, o espaço da comunicação interna aumenta no seio de uma organização. O estímulo ao diálogo e a troca de informações entre os membros internos é importante para fortificar os relacionamentos dos mesmos. Villafañe (1999, pp. 303-304) defende que a comunicação interna permite a integração de todos os membros de uma organização e fortalece o sentido de pertença à mesma. Incentivar o trabalho em equipa assim como, manter todos os colaboradores informados sobre o que acontece dentro da organização são, de acordo com o autor, princípios essenciais para manter a ordem e projetar uma imagem positiva no público interno. Se a comunicação interna for eficaz, irá gerar-se um

clima positivo e dinâmico no seio dos colaboradores, o que a longo prazo, possibilitará o bom funcionamento da organização e a melhoria de resultados desta mesma. De acordo com o autor supracitado, Sebastião (2009, p. 98) sublinha que “não basta ter uma equipa de grandes talentos altamente motivados. Se ela não estiver bem informada não será possível potencializar a força humana da empresa”.

Um relacionamento coletivo favorável entre os colaboradores internos da organização contribui para fortalecer relações de interação e integração entre os mesmos, assim como, um ambiente agradável no interior da organização. A comunicação dentro do ambiente interno deve seguir um leque de particularidades, das quais a qualidade, a transparência e a rapidez com que as informações são difundidas. Desta forma, ela ganhará credibilidade e será cada vez mais valorizada pelos seus membros. É crucial que haja uma atenção acrescida à comunicação interna e simultaneamente ao seu público, sendo que, a comunicação da organização direciona-se, primeiramente, para o interior (Vieira, 2004, p. 45).

De acordo com Almeida (2003, p. 37),

Uma comunicação bem-feita exerce um efeito positivo sobre o ambiente interno e conseqüentemente sobre a imagem global da empresa. A comunicação, antes de mais, deve ser coerente e consistente com a imagem que a empresa quer passar não só para o exterior como também e em primeiro lugar, para o público interno. Os colaboradores representam um público muito importante para a direção de qualquer organização.

Se o processo comunicativo for elaborado corretamente, a organização será capaz de antever possíveis necessidades dos funcionários, assim como, antecipar eventuais conflitos que possam surgir entre os mesmos. Almansa (2010) defende a existência de conexões entre os vários departamentos da organização, para que os diversos constituintes não tenham de recorrer aos meios de comunicação para ficarem a par do que sucede no seio organizacional. (p. 27). Conseqüentemente, e tendo por base o fim de transmitir informação ao público externo, é crucial que exista abertura e uma relação estreita entre os vários elementos hierárquicos da organização. Ou seja, sem por em causa os órgãos de chefia, é fundamental que exista uma ligação harmoniosa entre todos os constituintes da organização e, assim, diminuir a possibilidade de ocorrência de situações conflituosas. Dessa forma, o sucesso da mesma estará mais próximo de ser alcançado e o contacto com o público externo será feito com qualidade superior. Marchiori (2006, p. 24) afirma que “as organizações devem preocupar-se cada vez mais com o monitoramento das informações e a abertura do diálogo com seus diferentes grupos de interesse, entendendo que o seu comportamento deve ir além do repasse de informações”.

A comunicação interna é responsável pela imagem que a organização transmite para o exterior. É por isso indispensável que a comunicação seja informativa, e essencialmente,

motivadora. Para que isso seja possível é necessário que haja uma seleção nos meios utilizados para a divulgação das mensagens, os quais serão abordados de seguida.

5.3.1. Instrumentos de comunicação interna

A atual competitividade no mercado, assim como, a exigência dos públicos, requer o recurso a diversos instrumentos de comunicação para que se possa comunicar eficientemente com o público interno e externo de uma organização. No que concerne à comunicação interna existe, segundo Almansa (2010, pp. 87-99) um leque alargado de instrumentos que podem ser usados para torná-la mais rápida e eficaz:

- **Manual ou procedimento de boas vindas:** pasta ou dossiê para os recém-chegados à empresa.
- **Quadro mural:** Utilizado para promover a comunicação entre empresa-funcionário. Consiste na afixação de informações pertinentes para todos os elementos perceberem quais as tarefas agendadas pela organização. É um canal de comunicação rápido e de custo reduzido, considerado também de visibilidade acrescida.
- **Notas e *flashes* informativos:** difusão rápida para o público (texto breve e preciso), colocadas no quadro mural. Utilizadas somente em casos esporádicos.
- **Correio eletrónico:** caracterizados pela rapidez, interatividade, multidifusão, confidencialidade e maior economia (papel, tempo, telefone).
- **Caixa de sugestões e reclamações à direção:** facilitar a resolução de problemas a nível interno.
- **Cartas pessoais:** usadas em casos isolados, visando assuntos como “promoção de categoria, reconhecimento profissional por atuação destacada, carta de apresentação da memória anual aos empregados, felicitação de aniversário e despedida da companhia por motivo de aposentadoria” (Villafañe, *apud* Almansa, 2010).
- **Entrevista pessoal:** encontros com o objetivo de clarificar as necessidades, opiniões e insatisfações entre a chefia e os subalternos.
- **Reuniões:** pretende-se reunir todos os colaboradores, de forma a evidenciar os pontos fortes e fracos da organização, numa ótica de tomar decisões nevrálgicas.

- **Seminários, cursos e módulos de formação:** reuniões com duração superior a meio turno, com o propósito de encontrar soluções apelativas para a empresa, numa ótica sugestiva.
- **Relatórios:** Utilizados para perceber o estado de uma organização. O seu uso pode abranger uma panóplia de temáticas e contemplar “diferentes informações ou documentos, assim como gráficos, tabelas, etc. que ajudem a compreensão”.
- **Visitas e jornadas de portas abertas ou de escritórios abertos:** ‘open day’ da empresa, com o intuito de divulgar os trabalhos dos empregados.
- **Grandes celebrações:** eventos (fóruns, convenções, etc.), realizados em ocasiões particulares, com uma quantidade recrudescida de pessoas, exigindo, por isso, investimentos sintomáticos e recursos humanos numerosos.
- **Boletim ou jornal interno:** espécie de órgão noticioso dentro da organização (por exemplo: revista) com a finalidade de “informar, motivar e integrar os públicos internos”. É, usualmente, um dos canais mais utilizado para promover a relação entre empresa e funcionário.
- **Clipping de imprensa:** análise e recolha de informação noticiosa (diária, semanal ou mensal) sobre a organização, advinda dos meios de comunicação social.
- **Panfletos:** distribuição lesta e custo módico.
- **Audiovisuais informativos e formativos:** “potencializa o diálogo junto à audiência do audiovisual, atua sobre a afetividade do espectador (sensibilização), permite apresentar um tema em sua globalidade, argumentado, e sua projeção não supõe dificuldade técnica na atualidade”.
- **Videoconferência:** reuniões de pontos antípodas do Globo.
- **Mensagens difundidas por sistema de alto-falantes:** alertas aos funcionários para difusão de mensagens breves.
- **Pesquisa de opinião e auditorias de comunicação interna:** “pesquisas periódicas para conhecer a opinião dos públicos”.

- **Manual de procedimentos:** visa tornar a organização mais funcional e, simultaneamente, mais operacional.
- **Ambiente físico e mobiliário:** privilegiar espaços de confraternização de forma a fortalecer os laços dos empregados.
- **Intranet:** canal de comunicação com muita utilidade dentro da organização. É uma rede privada entre os funcionários da empresa que visa trocar informações e recursos do interesse de todos via internet.

Cada instrumento possui características específicas, capazes de contribuir para o desenvolvimento do processo em que todos os elementos da organização estão inseridos. Torna-se necessário utilizá-los devidamente, fazendo adaptações às várias situações que surgem no dia-a-dia da organização.

5.4. Comunicação externa

Todas as organizações carecem de um ambiente interno favorável, contudo, para obter êxito total, uma organização não pode prescindir de uma comunicação externa eficaz com os seus públicos. A comunicação externa visa englobar toda a informação relacionada com as atividades desenvolvidas pela organização. Vista como um elo de ligação entre a organização e o seu público externo, tem como finalidade alcançar o público-alvo, fornecendo-lhe informações e respondendo de forma rápida e eficiente às necessidades que se apresentam. A imagem da organização está intimamente dependente dos fatores precedentes - há que ter em consideração o nível pessoal e profissional - pois se uma estrutura é lesta e eficiente no contacto com os seus públicos e na resolução das suas necessidades estará mais próxima de triunfar, isto é, de ser bem-sucedida. No sentido de definir comunicação externa, Almansa (2010, p. 28) aponta-a como:

[...] Ações que têm como objetivo incrementar e/ou manter a imagem, a credibilidade, o prestígio, a reputação e o bom nome no contexto em que desenvolvemos a atividade, quer dizer, entre os clientes, fornecedores, administração pública, meios de comunicação e opinião pública em geral.

Toda a informação desenvolvida por uma organização que visa a promoção da sua imagem junto ao público é chamada de comunicação externa. É determinante que o público seja informado e alcançado corretamente, para, assim, a mensagem ser transmitida com rigor, clareza e exatidão. Neste seguimento, as organizações necessitam de estar em constante alerta para possibilitar respostas imediatas aos consumidores que, cada vez mais, anseiam pela rapidez das informações que recebem. Se bem praticada, a comunicação externa

fortalece os laços com o público-alvo, o que, simultaneamente, contribui para um clima positivo e de maior receptividade entre ambos. Rodríguez (*apud* Almansa, 2010, p. 102) define a comunicação externa como um “conjunto de mensagens emitidas por qualquer organização aos seus diferentes públicos externos para manter ou melhorar suas relações com eles a fim de projetar uma imagem favorável ou promover seus produtos ou serviços”.

Ao longo dos tempos, a comunicação organizacional com o público-alvo foi sofrendo alterações, resultantes de mudanças a nível económico, tecnológico, social e político de todo um processo de globalização (Pontes, 2012, p. 40). O intuito de todas as organizações passa por atingir metas, cumprir objetivos e, assim, satisfazer um público cada vez mais exigente. Para tudo isso se tornar possível, é fundamental que, dentro de uma organização, exista um conhecimento profícuo das necessidades, preferências e expectativas do público para, assim, proporcionar a oferta desejada em termos de produtos e serviços. É neste sentido que importa destacar a imagem que é projetada para o exterior, que deve ser rigorosamente cuidada, sendo que, é a que se relaciona com os *stakeholders* e que fica na mente dos mesmos. Torquato (2002, p. 61) debruça-se sobre esta temática, desmistificando que a opinião pública, resultado da imagem que a organização passa para o exterior, é a chave principal para o sucesso organizacional:

O sistema de comunicação externa é responsável pelo posicionamento e pela imagem da organização na sociedade. Por isso, seu foco é a opinião pública. E como é passível de constantes mudanças, em face da dinâmica das circunstâncias, o acompanhamento das tendências de opinião pública constitui dever prioritário do comunicador.

Conforme frisado anteriormente, o êxito de uma organização está intimamente dependente de uma boa comunicação externa. Apesar de isso ser evidente, não se podem consubstanciar todos os tipos de público na mesma linha, pois, cada um deles, possui características particulares. Por exemplo, as diferentes faixas etárias necessitam de abordagens diferentes. Se, por um lado, um jovem tem maior predisposição para aceder a informações/notícias através de vias digitais, no caso de um idoso as coisas mudam, eventualmente, de figura. O meio tradicional - jornal impresso - pode ser o veículo ideal para transmitir informação a setores sociais mais envelhecidos, ao passo que, para populações mais novas, exista o *facebook* como alternativa mais viável para veiculação informacional. Apresenta-se, seguidamente, uma lista de instrumentos usados pelas organizações para atingir os vários tipos de público-alvo.

5.4.1. Instrumentos de comunicação externa

Segundo Almansa (2010, pp. 117-140) existe também um leque alargado - para além dos já supramencionados no tópico ‘comunicação interna’ - de instrumentos que podem ser usados na comunicação externa para torná-la mais rápida e eficaz:

- **Mailing list de imprensa:** “é a base do trabalho de todo o responsável pela comunicação externa” (Bachmann, *apud* Almansa, 2010).
- **Press-release:** “instrumento que permite fornecer informação a baixo custo e que constitui *uma* ferramenta ideal para transmitir notícias breves, pontuais e rápidas”. Enviado aos meios de comunicação para serem publicados.
- **Clipping:** análise minuciosa dos órgãos noticiosos de modo a retirar toda a informação relevante relativa à organização em questão.
- **Revista de imprensa:** compilação de todos os elementos encontrados sobre a organização aquando do processo de *clipping*.
- **Edição de informativo, boletim, revista ou *house organ*:** publicados de acordo com a periodicidade que a organização achar mais conveniente.
- **Relatório anual:** contemplado com toda a informação pertinente ocorrida no seio da organização ao longo de todo o ano.
- **Press-kit:** documentação relativa a assuntos particulares definidos pela empresa.
- **Entrevista coletiva:** realizado em situações casuais, serve para recolher depoimentos dos empregados, privilegiando o contacto entre os superiores e os subalternos.
- **Encontro informal:** “estabelecer relações cordiais e de confiança”.
- **Entrevista:** feitas exclusivamente para um único meio, de forma a desvendar informação sobre determinado tema. A assessoria de comunicação jamais deve solicitar um questionário.
- **Artigos e discursos:** não deve ser confundido com publicidade, deve estar contemplado com a assinatura de quem o redigiu e deve existir a preocupação de escrever de acordo com as normas jornalísticas.
- **Informe publicitário:** compra de um espaço em determinado meio, visando publicitar determinado conteúdo.

- **Telefone:** as assessorias, devido aos contactos exacerbados que estabelecem diariamente, estão intimamente dependentes das chamadas telefónicas para tratar de assuntos variados.
- **Viagens e visitas de imprensa:** encontros *in loco* que permitem às pessoas interagir de forma a estabelecerem relações profícuas.
- **Jornadas de portas abertas:** organização abre as portas ao público externo de forma a dar a conhecer as suas instalações, o que pode redundar em dividendos.
- **Feiras de amostras e exposições:** dar a conhecer-se ao público externo, deslocando-se a locais estratégicos (por exemplo: escolas).
- **Congressos, conferências e apresentações:** realizadas para públicos diversos. Deve existir a preocupação de escolher o(s) palestrante(s) adequado(s) para o tema que se pretende levar a cabo.
- **Videoconferência:** comuns à comunicação interna e externa.
- **Patrocínio:** devem ser meticulosos, pois é o nome da instituição que está a ser visível a toda a comunidade.
- **Mecenato:** apoio a fundações de cariz social com o objetivo de dar uma imagem positiva à organização.

Esta panóplia de instrumentos, por sua vez, são ferramentas poderosas e essenciais para uma organização dialogar com o seu público externo. Assim como, substanciar e solidificar a imagem organizacional transmitida para o exterior. A sociedade onde estamos inseridos está cada vez mais exigente e competitiva, sendo, por isso, evidente o aparecimento de novos instrumentos. Cabe às organizações selecionar os adequados à difusão da mensagem e ao público ao qual se dirige.

De acordo com a temática deste relatório aprofundar-se-á, de seguida, a evolução do conceito de relações Públicas, destacando-se o seu papel enquanto estabilizador da comunicação interna e externa.

Capítulo 6 - As relações públicas

6.1. O contexto histórico do surgimento das relações públicas

O primeiro registo da história das relações públicas remonta ao século XIX. De acordo com Soares (2011), a expressão “relações públicas” terá sido pronunciada pela primeira vez pelo terceiro presidente norte-americano Thomas Jefferson (1743-1826), aquando da sua declaração dirigida ao congresso da sua pátria. Um “estado de espírito” entre os cidadãos e o governo foi a definição empregada para o termo. Mais tarde, o empresário americano William Henry Vanderbilt - presidente da maior ferrovia americana - proferiu a expressão “*The public be damned!*” (o público que se dane!) quando abordado por um repórter do jornal *Times* sobre a falta de qualidade dos serviços prestados nas suas ferrovias. Um pequeno ramal apresentava défice orçamental, o que levou Vanderbilt a suspender o tráfego e desta forma, deixar a população operária sem meio de transporte para se deslocar de casa para o trabalho, e vice-versa. (Pinho, 2008, p. 30) Vivia-se uma época em que a opinião pública “mesmo que existisse, não poderia jamais ter a vaidade de manifestar-se” (Penteado, 1993, p. 10). Somente os detentores de poder controlavam o que era ou não divulgado pelos *media*, no entanto, a declaração de Vanderbilt foi divulgada, o que desencadeou a cólera da população nova-iorquina e posteriormente, a afirmação dos interesses e da opinião pública.

Paulatinamente, o termo foi sofrendo alterações sintomáticas, e o clímax está intimamente relacionado a um nome, Ivy Ledbetter Lee⁷ (1877-1934). Inicialmente redator de artigos para jornais na vertente *press agent*, Lee voltou-se para as relações públicas, tornando-se pioneiro dessa área. Segundo Lindon et al. (2010, p. 348) “podem encontrar-se exemplos de ações de RP desde os primórdios da civilização humana, mas foi com Ivy Lee, no início deste século, que esta disciplina da comunicação registou um passo importante na conquista do seu direito de cidadania”. Criou em 1906 (século XX), em Nova Iorque, o primeiro escritório mundial de relações Públicas e, a sua primeira atividade nesse campo remonta ao mesmo ano, aquando da sua intervenção numa greve sucedida na *George F. Baer e Associates*, uma indústria de carvão. (Pinho, 2008, p. 33). Mais tarde, viria a trabalhar para a *Pennsylvania Railroad* como responsável pela propaganda.

Os primórdios do século XX (1906-1914) assinalaram o crescimento da economia americana. A concentração exígua de riqueza no país redundou numa crescente insatisfação dos trabalhadores. A falta de segurança nos locais de trabalho, a carga horária excessiva e o custo reduzido dos salários induziu um período marcado por revoltas e greves. Indignado com a

⁷ Ivy Ledbetter Lee, filho de um pastor da Geórgia (EUA), estudou na universidade de Princeton. Iniciou a sua carreira como jornalista no jornal estadunidense *New York World*, que viria a abandonar após ligar-se à área da publicidade. Faleceu quando dirigia o departamento de relações públicas da Chrysler. (notas da autora)

discriminação dos trabalhadores e de forma a humanizar as relações entre o público e as empresas, Lee patenteou a sua filosofia enquanto profissional de relações públicas através da sua declaração “o público deve ser informado”, alicerçado à sua célebre “Declaração dos Princípios”:

Este não é um Departamento de Imprensa secreto. Todo nosso trabalho é feito às claras. Pretendemos divulgar notícias, e não distribuir anúncios. Se acharem que o nosso assunto ficaria melhor como matéria paga, não o publiquem. Nossa informação é exata. Maiores pormenores sobre qualquer questão serão dados prontamente e qualquer redator interessado será auxiliado, com o máximo prazer, na verificação direta de qualquer declaração de fato. Em resumo, nossos planos, com absoluta franqueza, para o bem das empresas e das instituições Públicas, é divulgar à imprensa e ao público dos Estados Unidos, pronta e exatamente informações relativas a assuntos com valor e interesse para o público (Pinho *apud* Moura, 2008, p. 34).

Enviada aos jornais nova-iorquinos, esta declaração assinala um marco histórico no surgimento das relações Públicas. A clareza e a veracidade das informações assumem um papel fundamental na informação transmitida ao público, independentemente das consequências que isso possa trazer às empresas.

A multiplicidade de greves assumia-se como um problema e de modo a solucioná-lo, John Davison Rockefeller⁸ (1839-1937) - revolucionário e milionário no setor do petróleo - tomou uma série de medidas para aterrorizar os grevistas. Desse ato, resultaram consequências nefastas na empresa *Colorado Fuel and Iron Co*, o que culminou numa guerra sangrenta conhecida como o Massacre de *Ludlow*, a 20 de abril de 1914. Os militantes do povo revoltaram-se contra o cândido nova-iorquino, que optou por não prestar declarações ao público, originando uma crise com a opinião pública. Mediante tal situação, contrata em 1914, Ivy Lee, um “assessor de imprensa” para melhorar a sua imagem junto ao público. (Penteado, 1993, p. 12). Após demonstrar uma face agradável e humana de Rockefeller - por meio de uma sessão de fotografias num ambiente informal e descontraído - a prática de ações benévolas foram o alvo para recuperar a sua credibilidade e deste modo, reconhecê-lo como um bom samaritano (Lindon et al., 2010, p. 349).

Retomando os princípios da sua declaração - publicada em 1906 -, Lee principiou a escrita de notícias sobre tudo o que envolvia Rockefeller, publicando-as com a máxima rapidez e transparência. O seu relacionamento favorável com *media* assegurou-lhe a veracidade de toda a informação transmitida aos jornais e ao público nova-iorquino. Em 1916, aproveitando a oportunidade, Lee cria uma organização de consultoria de relações públicas - a *Lee & Harri & Lee* - colmatando a crescente importância da imagem atribuída pelos líderes nova-iorquinos

⁸ Nasceu em *Richford*, Nova Iorque. Foi um empresário e filantropo americano. Em 1870 fundou a sua primeira refinaria, a *Standard Oil Company*, que viria a ser a maior indústria petrolífera da época (encerrou em 1911). Em 1872, criou a *National Refiner's Association*, que representava cerca de 80% das refinarias americanas (notas da autora).

no desenvolvimento das organizações. Mais tarde, Lee viria a ser diretor da Companhia *Parker and Lee*, umas das mais importantes em *publicity* (Cabrero e Cabrero, 2001, p. 130).

Consensualmente apontado como “precursor na procura de uma fundamentação científica das relações públicas” (Gonçalves, 2010, p. 31), Edward Louis Bernays⁹ (1891-1995) é outro nome associado ao surgimento dessa prática. Teve um papel fulcral no primeiro departamento de relações públicas, o *US Committee on Public Information*, fundado durante a Primeira Guerra Mundial. O seu objetivo passava por influenciar a opinião pública através, essencialmente, de técnicas baseadas na propaganda. Em 1919, fundou o primeiro gabinete profissional de relações Públicas, em Nova Iorque. Granjeou uma cátedra de relações públicas na Universidade de Nova Iorque em 1923 e, nesse mesmo ano, publicou o *Crystallizing Public Opinion*, o primeiro livro sobre a disciplina de relações públicas (Cabrero & Cabrero, 2001, p. 131). Segundo uma breve descrição da vida de Bernays na obra “*O livro de Ouro das Relações Públicas*”, o pioneiro mundial das relações públicas foi igualmente assessor de vários presidentes dos Estados Unidos e da Casa Branca. Para além disso, estabeleceu, também, “os princípios, ética e bases profissionais das relações públicas, o que conduziu à sua aceitação e utilização por organizações das mais variadas espécies” (Cabrero & Cabrero, 2001, p. 13). Apontado por Sobreira (*apud* Lopes, 2012, p. 14) como “revolucionário para a afirmação das relações públicas, em termos teóricos e científicos”. Diferentemente de Lee, Bernays entendia que o público estar bem informado não era o suficiente, ele precisava de ser, igualmente, compreendido. Grunig e Hunt (*apud* Gonçalves, 2010, p. 33) realçam que “Lee nunca desenvolveu um único estudo de opinião”, somente se guiava “pelo bom senso para conseguir disseminar informação favorável ao cliente”. (*ibid*) Dentro destas diferenças, Bernays viria a afirmar que o seu trabalho era fundamentado na ciência enquanto o de Lee, era apenas arte. (*ibid*)

Bernays defendia a prática de relações públicas assente na persuasão. Segundo ele, as pessoas podiam facilmente agir de acordo com o seu subconsciente e desta forma, serem manipuladas. Sobrinho de Sigmund Freud - defensor da ideia de que o homem é controlado por impulsos irracionais -, o austríaco Edward Bernays defendia que os bens materiais ligados às emoções levavam a sociedade a satisfazer necessidades supérfluas, ou seja, com o consumismo a vir ao de cima. Ao manipular o subconsciente dos indivíduos, o comportamento destes regia-se por desejos inconscientes e não por necessidade. Acreditava que, através do poder da psicologia de massa, conseguia modificar os comportamentos do público “tal como um motorista pode regular a velocidade do seu carro através da manipulação do fluxo de gasolina” (Bernays *apud* Gonçalves, 2013, p. 58). Para aumentar os lucros das empresas para as quais trabalhava, Bernays fazia uso da manipulação sob a população.

⁹ Pioneiro mundial das relações públicas. Nasceu em Viena (Áustria). Aplicou os princípios freudianos (do seu tio Freud) às técnicas de persuasão utilizadas por ele nas relações públicas. Foi considerado pela revista *Life* como um dos homens mais influentes do século XX. Faleceu em Cambridge aos 104 anos. (notas da autora)

A manipulação consciente e inteligente dos hábitos organizados e das opiniões das massas é um elemento importante na sociedade democrática. Aqueles que manipulam este mecanismo oculto da sociedade constituem um governo invisível que é o verdadeiro poder dominante do nosso país (Bernays *apud* Gonçalves, 2013, p. 57).

Um exemplo ilustrativo prende-se com o clássico “*Torches of Freedom*”, uma campanha realizada em 1929 pelo austríaco Edward Bernays. Com intuito de aumentar as vendas e alcançar um vasto leque de consumidores femininos. George Washington Hill, presidente da *American Tobacco Company*, recorreu a Bernays com o propósito de moldar o comportamento das mulheres e convencê-las a fumar. Vivia-se uma época marcada pelo sexismo, fumar em público era um símbolo do poder masculino e tabu para as mulheres. De forma a alterar a mentalidade da sociedade norte-americana, Bernays organizou um desfile - em março de 1929 - de jovens mulheres no qual todas elas acenderam o seu cigarro *Lucky Strike*. (Gonçalves, 2013, pp. 59-60) O pretexto do mesmo pretendia associar a marca de tabaco ao conceito de liberdade, traduzindo a ideia de que mulheres avistadas a fumar em público contribuíam para a expansão dos seus direitos. Evidentemente, esse ato não as levaria a serem livres, no entanto, o cigarro associado a um objeto de libertação feminina aumentou as vendas e as mulheres sem receio nem censuras, elevaram a chamada “tocha da liberdade” em público. Desse ato, é possível avistar o poder de influência de Bernays sobre os hábitos da sociedade. O seu contributo levou as relações Públicas a demonstrarem a necessidade de estas serem estudadas com base nas ciências sociais, tendo em conta que “seria impossível influenciar eficazmente a opinião pública sem compreender minimamente as chaves psicológicas e sociológicas do comportamento humano” (Pavlik, *apud* Gonçalves, 2010, p. 34).

Em 1929, os Estados Unidos atravessavam dificuldades no campo económico-financeiro, o que exigiu a presença de técnicas de relações públicas. O período posterior (1933-1945) inaugura a época de ouro dessa técnica no país nova-iorquino. Durante a Segunda Guerra Mundial, com Roosevelt - presidente na época - no poder, a atividade de relações públicas caracterizou-se pela conceção de diálogos e relacionamentos com a comunidade. Roosevelt foi considerado como o presidente que maior contacto teve com a imprensa visto que, semanalmente, informava o público de tudo o que se passava. Decorrido, igualmente, da Segunda Guerra Mundial, as relações públicas (profissão inicialmente restringida aos Estados Unidos) alastram-se pela Europa e, simultaneamente, ao resto do mundo (Cabrero & Cabrero, 2001, p. 130).

6.2. As relações públicas na Europa e a sua presença em Portugal

No continente europeu, as relações públicas nascem no final da Segunda Guerra Mundial, ainda que, já houvesse vestígios dessa atividade em alguns países da Europa. Surgem pela mesma causa do que nos Estados Unidos (Cabrero & Cabrero, 2001, p. 21), a necessidade económica-empresarial, ou seja, a presença de um conselheiro e profissional que entendesse

as necessidades do público de forma a alcançar uma relação benéfica e simultaneamente, o bom funcionamento da organização.

Destacam-se personalidades marcantes que acrescentaram os seus conhecimentos aos já existentes na área das relações públicas. Na Europa, como pioneiro na disciplina científica de relações públicas destaca-se Sam Black¹⁰, um dos fundadores da IPRA - *Internacional Public Relations Association* - fundada em Londres, no ano de 1955. (Cabrero & Cabrero, 2001, p. 144). A IPRA contou, inicialmente, com a participação da Grã-Bretanha, França, Holanda, Noruega e Estados Unidos. Atualmente está presente em setenta países - contando com mais de mil membros - e, desempenha um papel essencial na profissão de relações públicas “pautando os modelos através das publicações e ensinando a todos os especialistas [...] as principais diretrizes da profissão” (*ibid*). A IPRA continua a ser o código ético adotado com mais frequência nos códigos deontológicos e de conduta profissional pelos profissionais da área de todo o mundo. Segundo uma entrevista¹¹ levada a cabo por Daniel Cabrero e Mario Cabrero a Sam Black, este último define as relações públicas como “a arte e a ciência de alcançar a harmonia com o meio ambiente por meio da compreensão mútua baseada na verdade e na informação completa¹²”. E acrescenta que são estes aspetos que determinam a chave do sucesso.

Outra figura que se destaca como pioneira da teoria e prática das relações públicas é o francês Lucien Matrat¹³, um dos membros fundadores da primeira Associação Francesa de Relações Públicas (AFREP) e da assembleia geral do *Centre Européen des Relations Publiques* (CERP). Em 1965, teve um papel fulcral na elaboração do “Código de Atenas” - conhecido também por Código de Ética das Relações Públicas - inspirado pela Declaração dos Direitos Universais do Homem. (Gonçalves, 2010, p. 79). Neste, estava contemplado os princípios éticos e deontológicos que devem nortear a profissão de relações públicas. Matrat destaca-se também pela criação da primeira escola de relações públicas, em 1970, a “Escola de Paris”. Desenvolveu a doutrina europeia das relações públicas centrada em três pilares “a ideia humanista do diálogo social como fundamento sociológico das relações públicas; a conceptualização das relações públicas como uma prática de direção da empresa ou função diretiva; e a dimensão relacional, ou seja, o pressuposto de que as relações públicas são a estratégia de confiança que atribui credibilidade à comunicação” (Matrat & Boiry, *apud* Gonçalves, 2010, p. 79).

¹⁰ Pioneiro europeu das relações públicas. Publicou o seu primeiro livro “Práticas de relações públicas” em 1962. Tornou-se professor honorário na *University of Stirling* em 1991, onde permaneceu até à data da sua morte (notas da autora).

¹¹ Disponível em <http://edwardbernays.es/anexos/> (consultado em julho de 2016).

¹² “Son el arte y la ciencia de conseguir la armonía con el entorno por medio de la comprensión mutua basada en la verdad y en una información completa” (tradução da autora).

¹³ Nasceu em 1907 e faleceu em 1998 em Paris (92 anos), quatro dias após o 50º aniversário da Declaração Universal dos Direitos Humanos (inspiração para a redação do código de Atenas). (notas da autora).

Em Portugal, a atividade de relações públicas só viria a aparecer por volta de 1960 - cerca de meio século após o seu nascimento nos Estados Unidos - e, praticada na sua maioria por empresas multinacionais. A Mobil e a Shell (multinacionais americanas) chegam ao território nacional e, instalam-se em Lisboa, no Laboratório Nacional de Engenharia Civil (centro de investigação reconhecido a nível internacional), onde recrutam os primeiros profissionais de relações públicas portugueses. A figura pioneira portuguesa desta profissão é Domingos de Avellar Soeiro¹⁴ (1918-2010). Implementou o primeiro “gabinete de relações exteriores” no Laboratório Nacional de Engenharia Civil. Em 1968, funda a Sociedade Portuguesa de Relações Públicas (SOPREP), a primeira associação profissional em Portugal. Além disso, é Soeiro, no ano de 1971, o autor do primeiro artigo publicado no país sobre as relações públicas. (Tojal, *apud* Gonçalves, 2013, p. 131). No ano seguinte a SOPREP adere à CERP - *Confederation Européen des Relations Publiques* - entidade representativa dos representantes (especialistas, pesquisadores, professores e estudantes) das relações públicas na Europa. Em 1971 é acolhido na IPRA - *Internacional Public Relations Association* - como membro profissional. Volvidos dois anos, foi convidado pelo Ministério da Educação para integrar a “Direção Geral do Ensino Secundário” aquando a inclusão das relações Públicas no 10º e 11º ano.

No ensino, destaca-se, em 1964, a criação da primeira escola portuguesa de relações públicas, o Instituto de Novas Profissões (INP) em Lisboa. Escola essa que está funcional até à data de hoje. E pela década de 70, a escola superior de meios de comunicação.

Na década de 60, o regime ditatorial em vigor em Portugal “restringia severamente a liberdade política e civil. Não havia liberdade de expressão, os meios de comunicação social eram alvo de censura e a circulação de informação muito limitada” (Gonçalves, 2013, p. 132). Nesta linha de pensamento e, devido à falta de qualificação de quem exercia as relações públicas, esta só viria a ser aplicada de maneira efetiva e técnica em 1974. Após o 25 de abril desse mesmo ano, as relações públicas evoluíram enquanto atividade. Em abril de 1978, foi aprovado o Código Europeu de Conduta Profissional de Relações Públicas - código de Lisboa, ainda hoje em vigor. No ano de 1982, a SOPREP é extinta e surge a APREP (Associação Portuguesa de Relações Públicas). Posteriormente, em setembro de 1989 as relações públicas são introduzidas no ensino superior. Nesse mesmo ano, foi criada a APECOM - Associação Portuguesa das Empresas de Conselho em Comunicação e Relações Públicas (Cabrero & Cabrero, 2001, p. 204). Esta assume-se como representante das agências de comunicação e relações públicas e, desenvolve parcerias com Instituições de Ensino Superior que contenham a área de comunicação na formação.

¹⁴ Pioneiro português das relações públicas. Domingos de Avellar Soeiro lutou desde 1971 até à data da sua morte, pelo reconhecimento da profissão em Portugal (notas da autora).

6.3. A complexidade e evolução das relações públicas

O termo relações públicas tem sido esquadrihado ao longo dos tempos por diversos autores. A multiplicidade de definições associadas ao mesmo complexifica o seu consenso, como afirma Gonçalves (2013, p. 19), “a pluralidade de perspetivas dificulta a tarefa de identificar uma definição única, precisa e institucionalizada”.

Relações públicas é um conceito amplo que descreve - no seu termo mais antigo - a atividade de comunicação nas organizações. O termo tem crescido de forma exponencial. De acordo com Penteadó, as relações públicas denominam, literalmente, as relações com o público (1993, p. 4). O público interno e externo de uma organização determinam a existência e o desenvolvimento da mesma. É a relação que se estabelece entre ambos que determina o sucesso ou fracasso da organização. Cabe ao profissional de relações públicas zelar pelos interesses de ambas as partes, e desta forma, promover uma relação mutuamente benéfica. No quadro seguinte, apresentam-se os objetivos das relações públicas de acordo com os públicos visados.

Tabela 1. Objetivos das relações públicas de acordo com os públicos visados

Objetivos	Internos	Externos
Aumentar a credibilidade, quer da empresa, quer dos seus produtos e serviços	√	√
Manter os colaboradores da empresa bem informados sobre as suas atividades, contribuindo para o seu envolvimento	√	
Criar um sentimento de pertença	√	
Gerar a partilha de valores comuns entre colaboradores	√	
Estimular a força de vendas e os distribuidores	√	√
Melhorar a imagem da empresa e das suas marcas	√	√
Criar ou aumentar a notoriedade da empresa e dos seus produtos/serviços		√
Desenvolver uma atmosfera de confiança com os orgaos de comunicação social		√
Prevenir e minimizar o impacto de eventuais crises	√	√
Orientar a gestão da empresa em função do feedback recebido dos públicos	√	√
Capitalizar o goodwill da empresa junto das entidades governamentais, fornecedores e comunidade financeira		√
Atrair investigadores		√
Criar boas relações de vizinhança com a comunidade local		√
Relevar os contributos da empresa para o desenvolvimento do país e da região		√

Fonte: Adaptado de Lindon et al., 2010, p. 350

O comportamento dos indivíduos é moldado pelo meio que o rodeia. Com a crescente globalização, os meios de divulgação tornaram-se escassos, exigindo que uma organização precise de meios alternativos para se posicionar no mercado e sobreviver dentro deste. As relações públicas assumem-se como um intermediário entre a organização e o público para o

qual se dirige, influenciando a relação entre ambos. Lopes (2012, p. 12) caracteriza os profissionais de relações públicas como “maestros, no sentido em que têm que orientar a sua orquestra para que todos os músicos toquem os instrumentos em harmonia de modo a que o resultado final seja efetivamente o planeado”.

Antes de se avançar para as definições de relações públicas, far-se-á uma pequena distinção entre este conceito e o de marketing, pois são atividades frequentemente confundidas. Não obstante a diferença conceptual, as duas têm os papéis mais importantes na gestão da comunicação ao serviço das organizações, trabalhando muitas vezes em consonância. O marketing lida com o mercado, com as técnicas e com as vendas. A sua comunicação é unidirecional sendo que, só se preocupa com a obtenção de lucros e, não aguarda feedback por parte dos clientes. As relações públicas lidam com o público de uma organização, seja ele interno ou externo. A comunicação exercida pode ser bidirecional sendo que, preocupam-se em dialogar com o público de modo a alcançar o entendimento mútuo. A sua principal função passa por harmonizar o meio envolvente da organização (goodwill).

Conforme referido anteriormente, ambas as áreas podem utilizar ferramentas similares para alcançar o público, com o intuito de alcançar o êxito da organização e, até, a sua sobrevivência. No entanto, os pontos de vista são distintos. (Sousa, 2004, p. 22). Já Broom et al. (*apud* Gonçalves, 2013, pp. 31-32) distingue os dois conceitos.

As relações Públicas são um processo de gestão que têm por objetivo atingir e manter o acordo e comportamentos positivos entre os grupos sociais dos quais uma organização depende para alcançar a sua missão. A sua responsabilidade fundamental consiste em construir e manter um meio envolvente hospitaleiro para uma organização.

O *marketing* é um processo de gestão que tem por objetivo atrair e satisfazer os consumidores (ou clientes) a longo prazo de forma a alcançar os objetivos económicos de uma organização. A sua responsabilidade fundamental consiste em construir e manter um mercado para os produtos ou serviços de uma organização.

Existe um leque muito alargado de definições de relações públicas, não existindo nenhum conceito universal. Segundo Fitzgerald (*apud* Chaumely & Huisman, 1997, p. 17) “a dificuldade em definir relações públicas não tem a ver com a sua falta de sentido, mas com as muitas coisas diferentes que ela pode significar¹⁵”.

Em linhas gerais, todas as definições apresentam algo em comum, visto que, todas elas se focam na construção de relações mutuamente benéficas entre a organização e o público. Rex F. Harlow - dos maiores semblantes na área, enquanto académico e profissional -, construiu em 1976, uma definição de relações públicas com base na recolha de “472 definições e da opinião de 83 profissionais norte-americanos” (Gonçalves, 2013, p. 19).

¹⁵ “La difficulté n’est pas que l’expression public relations n’ait pas de sens, mais plutôt qu’elle signifie trop de choses différentes” (traduzido pela autora).

As relações públicas são uma função de gestão distinta que contribui para estabelecer e manter linhas mútuas de comunicação, compreensão, aceitação e cooperação entre uma organização e os seus públicos; envolvem a gestão de problemas ou discussões; contribuem para que a gestão se mantenha informada e sensível à opinião pública; definem e enfatizam a responsabilidade da gestão servir o interesse público; ajudam a gestão a manter-se ao corrente e a utilizar a mudança efetivamente, servindo de sistema de alarme e de antecipação de tendências; e utilizam a investigação e a comunicação como suas principais ferramentas de forma ética e sensata (Harlow, *apud* Gonçalves, 2013, pp. 19-20)

O conceito do Instituto Britânico de Relações Públicas também enaltece a importância das relações públicas no contacto com o público. “As relações públicas constituem o esforço deliberado, planeado e continuado para estabelecer e manter o melhor entendimento mútuo entre uma organização e os seus públicos” (Lindon et al., 2010, p. 348). Uma opinião partilhada pelo norte-americanos Cutlip, Center e Broom (1985, p. 4) “as relações públicas são uma função de gestão que estabelece e mantém relações mutuamente benéficas entre uma organização e os seus públicos, dos quais depende o seu sucesso ou fracasso¹⁶” e, por Grunig e Hunt (1984, p. 6) que se referem à prática como sendo “a gestão da comunicação entre uma organização e os seus públicos¹⁷”. Salientar que esta é uma das definições mais famosas do conceito, sendo por isso considerada como definição base neste relatório no que diz respeito ao entendimento das relações públicas.

6.4. Os quatro modelos de relações públicas

São inúmeros os marcos históricos que marcam o percurso das relações públicas e que, ainda hoje, servem de referência aos profissionais dessa área. Abordamos de seguida, o contributo de James E. Grunig e Todd Hunt com o livro *Managing Public Relations* (1984) ao teorizaram os quatro modelos de relações públicas. Estes contribuíram para o “alargamento da visão do papel das relações Públicas nas organizações, enquanto elemento fulcral da função de gestão da organização” (Gonçalves, 2010, p. 10). Desses modelos, resulta a interseção de dois eixos: a direção da comunicação (unidirecional/bidirecional) e a sua natureza (simétrica/assimétrica).

O primeiro modelo “*Press agency/Publicity*” (agente de imprensa/publicity) surge no espaço temporal de 1850-1900, no âmbito da revolução industrial. Uma época assinalada pela produção em massa e pelo poder supremo das grandes chefias, que não se preocupavam com a opinião do público. Este modelo segue o princípio “*The public be damned*”. Nele, o profissional de relações públicas, sempre que necessário, recorre às técnicas de desinformação (publicidade, propaganda e promoção) como método de aumentar a

¹⁶ “Public Relations is the management function that establishes and maintains mutually beneficial relationships between an organization and the publics on whom its success or failure depends” (traduzido pela autora).

¹⁷ “[...] management of communication between na organization and its publics” (traduzido pela autora).

notoriedade da organização. Tem como finalidade a difusão das informações muitas vezes erróneas e incompletas. Uma comunicação que se apresenta unidirecional e assimétrica, e, onde a verdade não é considerada fundamental.

O segundo modelo “*Public Information*” (Informação pública) assemelha-se ao primeiro sendo que, o seu objetivo primordial continua a ser a disseminação de informação. No entanto, a verdade já é considerada relevante. Surge no final da primeira guerra mundial (1900-1920) e segue o princípio de “*Public must be informed*”. Ivy Lee é a figura histórica deste modelo. Conseguiu que as informações transmitidas ao público fossem verídicas, no entanto, a comunicação continuava a efetuar-se num só sentido (unidirecional). É considerado o modelo principal das relações públicas tendo em conta que, atualmente é praticado por 50% das organizações.

Estes dois primeiros modelos caracterizam-se pela comunicação unidirecional. Não há qualquer participação do recetor no processo comunicativo e, não se pretende obter qualquer feedback. São regidos por um sistema fechado, tendo em conta que, não há interação com o meio envolvente.

O terceiro modelo “*Two-Way Asymmetric*” (assimétrico bidirecional) situa-se no ano de 1920. Nele, o profissional de relações públicas utiliza a comunicação persuasiva, assente em técnicas de publicidade, propaganda e promoção, sempre que necessário, e, similar ao modelo “*Press agency/Publicity*”. Mas, diferentemente dos dois modelos anteriores, este preocupa-se em obter feedback do recetor. A sua função é persuadir com base científica, ou seja, a organização estuda os seus públicos para posteriormente, induzi-los a aceitar a sua perspectiva e, incitá-los a determinadas atitudes que vão de encontro aos seus objetivos. É um modelo assimétrico - efeitos desequilibrados - sendo que a organização escuta os públicos mas não produz qualquer mudança no seio da mesma, não há entendimento mútuo.

Por fim, o último modelo “*Two-Way Symmetric*” (simétrico bidirecional) surge no ano de 1960-1970. Assinalado pelos autores como o modelo ideal de relações públicas, os profissionais dessa área são mediadores entre a organização e o público. O estímulo ao diálogo, a procura da igualdade comunicacional e o equilíbrio dos interesses de ambas as partes são princípios deste modelo que, visa garantir uma harmonia duradoura entre os participantes no processo comunicativo. Neste modelo, as organizações procuram descobrir a perceção dos públicos e assim, se necessário, alterarem a sua conduta ou fazerem ajustes na mesma de forma a melhor atender aos interesses do público. Todas as estratégias de comunicação utilizadas têm por finalidade o melhor entendimento da organização com os seus públicos.

Estes dois últimos modelos são caracterizados pelo sistema aberto onde a comunicação flui nos dois sentidos (da organização para o público e vice-versa). E, de acordo com Gonçalves (2010, p. 27), é a distinção deste dos últimos que constitui “o ponto principal da sistematização de Grunig e Hunt”.

Estes quatro modelos assinalam um ponto de viragem e, perduram até hoje, considerados o motor de arranque no desenvolvimento da disciplina das relações públicas. Para melhor compreensão e visualização, apresenta-se de seguida, uma tabela com os quatro modelos de relações públicas, adaptado do livro *Managing Public Relations* (1984, p. 22) de Grunig e Hunt. (Gonçalves, 2010, p. 26)

Tabela 2. Os quatro modelos de relações públicas

Características	Agente de imprensa/publicity <i>Press agency/Publicity</i>	Informação pública <i>Public Information</i>	Assimétrico bidirecional <i>Two-Way Asymmetric</i>	Simétrico bidirecional <i>Two-Way Symmetric</i>
Finalidade	Desinformação (Propaganda)	Disseminação de informação	Persuasão “científica”	Compreensão mútua
Natureza da pesquisa	Unidirecional; Verdade completa não é essencial	Unidirecional; Verdade é importante	Bidirecional; Efeitos desequilibrados	Bidirecional; Efeitos equilibrados
Esquema de comunicação	E → R	E → R	E ↔ R	Grupo → Grupo
Natureza da pesquisa	Inexistente	Alguma; Legibilidade e leitura	Formativa; Avaliadora de atitudes	Formativa, Avaliadora da compreensão
Figuras históricas	P.T. Barnum	Ivy Lee	Edward L. Bernays	Bernays, académicos, líderes profissionais
Onde se pratica	Desportos, teatro, promoção de produtos	Administração pública, instituições não lucrativas, empresas	Empresas, agências de RP	Empresas públicas agências de RP
Percentagem de praticabilidade	15%	50%	20%	15%

Fonte: Adaptado de Grunig e Hunt, *Managing Public Relations*, 1984, p. 22

Capítulo 7 - A comunicação nas instituições de ensino superior

As Instituições de Ensino Superior (IES) portuguesas estão inseridas numa extensa rede organizacional. Ao longo dos anos sofreram uma série de mutações que alteraram o seu funcionamento. Antes frequentado tendencialmente por indivíduos com maior poder financeiro, o acesso ao Ensino Superior somente era lecionado em três centros universitários - Lisboa, Coimbra e Porto -, os únicos existentes na época. O crescimento e massificação do mesmo surge após 1970. As universidades instalaram-se no interior do país, o que permitiu a igualdade de oportunidades e acessos aos membros de cada sociedade. Deste acontecimento derivou o aumento do número de alunos e a diversificação das áreas de ensino e formação. A criação de um subsistema politécnico e a abertura de instituições privadas foram também abarcadas nas mudanças que sucederam no ensino superior português.

Estruturado de acordo com os princípios do Tratado de Bolonha, o ensino superior português caracteriza-se atualmente, por um sistema binário que abrange o ensino universitário e o ensino politécnico, em ambos os casos, público ou privado. Segundo a DGES¹⁸ (Direcção-Geral do Ensino Superior), a rede de Ensino Superior Portuguesa é constituída por 39 Instituições de Ensino Superior Públicas e 76 Instituições de Ensino Superior Privadas. As instituições públicas ostentam um número inferior quando comparadas com as instituições privadas, no entanto, apresentam uma maior diversidade geográfica no território nacional, sendo que as instituições privadas concentram-se, na sua maioria, em áreas metropolitanas como Lisboa e Porto.

A conjuntura competitiva onde as IES estão inseridas instiga à procura de estratégias diversas para a captação de novos alunos. É, por isso, essencial uma especial atenção aos recursos financeiros que estas disponibilizam e a forma como estes são regidos. A comunicação surge como elemento chave para uma instituição posicionar-se no mercado e diferenciar-se dentro deste. Gutiérrez (*apud* Almansa, 2005, p. 118) refere-se à mesma como a “gestão primordial de mudança nas organizações (...), a comunicação é chamada a atuar como uma alavanca para a ação e o equilíbrio entre o interno e o externo¹⁹”

Tabela 3. Organização do sistema de ensino público

Ensino Superior Público	
Ensino Universitário	14
Ensino Politécnico	20
Instituições de Ensino Superior público e militar e policial.	5

¹⁸ Disponível em: <http://www.dges.mctes.pt/DGES/pt/Estudantes/Rede/Ensino%20Superior> (consultado em maio de 2016).

¹⁹ “gestora primordial del cambio en las organizaciones [...], la comunicación está llamada a actuar como una palanca para la acción y el equilibrio entre lo interno y lo externo” (traduzido pela autora).

Tabela 4. Organização do sistema de ensino privado

Ensino Superior Privado	
Ensino Universitário	32
Ensino Politécnico	44

7.1. A comunicação digital nas instituições de ensino superior

Com o aparecimento das novas tecnologias a comunicação sofreu algumas alterações, reduzindo, gradualmente, as distâncias, tornando a informação mais imediata e instantânea. “A Internet modificou o panorama das comunicações, em geral, de uma forma muito avassaladora” (Elias, s.d., p. 3). O espaço para o erro diminuiu e as instituições têm hoje a possibilidade de contactar com os seus públicos através de plataformas digitais, como websites e redes sociais. A alucinante velocidade de informação e a ubiquidade obrigam as Instituições, neste caso as de Ensino Superior, a adaptar-se, não sendo possível dissociar o processo de difusão comunicacional da web. Castells, em 2004, dava já conta da compaginação da comunicação com a internet. “A Internet é um meio de comunicação que permite, pela primeira vez, a comunicação de muitos para muitos em tempo escolhido e a uma escala global” (Castells, 2004, p. 16). Ora, se a internet assume um papel cada vez maior na vida de todos os seres humanos, não pode ser negligenciada pelas organizações. Por exemplo, enquanto há 20 anos atrás a informação entre colegas de universidade tinha de ser transmitida “in loco”, hoje em dia existem grupos no *facebook* que permitem aos alunos trocar informação sem ter de sair de casa, com acesso ilimitado. Este é um dos muitos exemplos que ilustram o *status quo* atual e o modo como a internet veio alterar a vida em sociedade. Hoje em dia, existem inclusivamente universidades que utilizam um sistema de ensino à distância, como é o caso da Universidade Aberta.

Nas instituições de ensino superior, integradas num ambiente organizacional, distinguem-se públicos internos distintos: dos quais alunos, professores, funcionários, investigadores, entre outros, e públicos externos (sem ligações diretas à organização, como por exemplo, os pais dos alunos). Cada perfil tem um vínculo distinto à instituição. Desta forma, é fundamental que haja uma comunicação diferenciada para cada um dos públicos, evitando “ruídos” de comunicação. Se assim for, a comunicação e interação da instituição será favorável com o público interno e externo da mesma. É neste sentido que também entram em cena as relações públicas, “na construção de relacionamentos com os diferentes públicos” (Gonçalves, 2015, p. 31).

Nas IES, o processo comunicativo afigura-se fundamental para o sucesso institucional. Sob pena de se tornarem obsoletas, as IES viram-se, gradualmente, obrigadas a mudar as estratégias de comunicação com os seus públicos. O aparecimento da internet passou a ditar

leis no que à comunicação das universidades diz respeito, sendo nos dias de hoje impensável para as mesmas não possuírem uma plataforma digital com toda a informação necessária para alunos, professores, funcionários, curiosos, potenciais alunos, entre outros.

Um website é capaz de proporcionar um “clima de entendimento mútuo e relações de confiança entre uma organização (emissor) e os seus públicos (recetor), tendo em vista balançar os interesses de ambas as partes” (Gonçalves, 2010, p. 10). Para além disso, as IES optam também cada vez mais pela criação de páginas em redes sociais - *facebook* e *twitter* - para, assim, dar a conhecer as novidades e informação relevante a todos os interessados. Comprovada que está a grande adesão de jovens e adultos a estas novas ferramentas, torna-se importante atingir esses públicos por aí.

Se atentarmos na página oficial da UBI no *facebook*, constatamos que são partilhadas diariamente informações variadas, desde notícias, a iniciativas ou eventos. Com quase 41 mil seguidores é praticamente unânime a força desta ferramenta.

Por experiência própria e aquando da procura de contactos das IES para resposta ao questionário, que viria a servir de base para o estudo empírico, deu-se conta de uma grande adesão das instituições às *social networks* (redes sociais). Há que ter em conta que todos os anos entram milhares de alunos no ensino superior e uma das ferramentas que pode influenciar a sua escolha é a visita às plataformas digitais, seja nos websites ou nas redes sociais. Para além destes, há que ter em consideração também os atuais e ex-alunos. Will e Callison (Gonçalves, 2015, p. 30) referem-se precisamente a isso, atribuindo importância recrudescida aos alumni, “pela influência que estes podem exercer nos potenciais alunos, em relação à universidade a escolher”.

Detetada a importância da comunicação digital para as IES, importa abordar os gabinetes de comunicação enquanto entidades responsáveis pela transmissão de informação para o público-alvo, através de publicidade institucional, websites, redes sociais, etc.

7.2. Os gabinetes de comunicação

As denominações vinculadas a um gabinete de comunicação são diversas, das quais, gabinete de imprensa, departamento de comunicação, assessoria de comunicação, agência de relações Públicas, comunicação e imagem, departamento de relações externas, entre muitas outras terminologias. No entanto, e, na maioria dos casos, todas elas assinalam o mesmo fenómeno (Almansa, 2005, p. 119).

Responsáveis pela relação organização-público, os gabinetes de comunicação assumem-se como essenciais na divulgação e promoção da imagem da organização que desejam transmitir ao público-alvo. Valera (*apud* Almansa, 2005, p. 119) refere-se aos mesmos como os “responsáveis pelo planeamento e desenvolvimento da estratégia de comunicação de uma instituição, organização ou empresa, com o objetivo de alcançar uma opinião pública favorável para a própria entidade, para os seus responsáveis ou, simplesmente, para os seus produtos.²⁰” Acrescenta ainda que, uma das missões primordiais dos gabinetes de comunicação, passa pela valorização da imagem transmitida ao público, assim como, o contacto que os mesmos mantêm com os seus *stakeholders*. Ramos (*apud* Grilo, 2012, p. 41), por sua vez, defende que um gabinete de comunicação deve ser:

[...] a fonte oficial, através da qual se difundem as notas de imprensa, comunicados, resumos e quantas mais comunicações oficiais queiram fazer-se chegar à sociedade, através dos media. Mediante uma adequada política de relações públicas, deve manter fluidos os contactos, com os órgãos de comunicação social e com as instituições; e organizar, aplicar e coordenar o protocolo dos eventos de carácter público, que se realizem na instituição.

Outra definição, proposta por Ramírez (*apud* Almansa, 2005, p. 120), defende que os gabinetes de comunicação são como “fontes ativas, organizadas habitualmente estáveis de informação que cobrem as necessidades comunicativas tanto internas como externas daquelas organizações e/ou pessoas de destaque que desejam transmitir uma imagem positiva de si mesmas para a sociedade, influenciando dessa forma na opinião pública²¹”.

De entre várias funções de um gabinete de comunicação, Mantín (*apud* Esparcía e Almansa, 2005, p. 49) destaca “relacionar-se com os meios de comunicação, a imagem corporativa, a comunicação interna e as relações públicas em geral”. Acrescenta ainda, embora realizadas com menos frequência e assiduidade, “a comunicação de crise ou o *lobby*”²². (*ibid*).

Comumente confundida com outras áreas da comunicação, os gabinetes de comunicação têm um espaço próprio dentro das organizações, funcionando como parte integrante das mesmas. Importa referir que os gabinetes de comunicação estão dentro de uma organização, ao passo que as assessorias são independentes e contratadas pelos seus serviços. (Ramírez, *apud* Almansa, 2005, p. 120). No mesmo sentido, Almansa (2005, p. 121) refere que os objetivos de ambos são praticamente os mesmos apesar de, como referido anteriormente, não se deverem confundir os termos. Um gabinete de comunicação é responsável por uma série de atividades

²⁰ “El encargado de planificar y desarrollar la estrategia de comunicación de un institución, organismo o empresa, con el claro objetivo de conseguir una opinión pública favorable para el mismo, para sus responsables o, simplemente, para sus productos” (traduzido pela autora).

²¹ “fuentes activas, organizadas y habitualmente estables de información que cubren las necesidades comunicativas tanto internas como externas de aquellas organizaciones y/o personas de relieve que desean transmitir de sí mismas una imagen positiva a la sociedad influyendo de esta forma en la opinión pública” (traduzido pela autora).

²² “relacionarse con los medios de comunicación, la imagen corporativa, la comunicación interna y las relaciones públicas en general (...) comunicación en crisis o el *lobbying*, trabajos que se realizan con menos frecuencia y asiduidad” (traduzido pela autora).

dentro de uma organização (neste caso, nas IES), tendo responsabilidades a nível de comunicação interna e comunicação externa. Um gabinete de uma instituição funciona no sentido de harmonizar todo o ambiente envolvente, seja através de questões logísticas, alojamento ou feiras e exposições. A trabalhar para vários públicos, deve ter a preocupação de “[...] apostar numa comunicação global, fundamental para proporcionar uma boa coordenação e estrutura de trabalho²³”. As vicissitudes dos vários públicos-alvo obriga a políticas comunicativas mais amplas (Esparcía e Almansa, s.d., pp. 50-51). Existe, portanto, uma compaginação obrigatória entre os gabinetes de comunicação e todas as estruturas da organização, com enfoque nos órgãos máximos de forma a tornar todo o trabalho profícuo.

[...] o contacto permanente com a direção é vital para o bom funcionamento de um gabinete de comunicação, que deve estar em contacto permanente com os restantes departamentos da organização. Deve existir um organigrama que esclareça devidamente as funções de cada um. A relação com todos os departamentos deve acontecer dá-se com o objetivo de receber informações, o que se consegue unicamente através de vias de contacto²⁴ (Esparcía e Almansa, s.d., p. 56).

No sentido de tornar a comunicação mais fluída é importante que os departamentos se encontrem geograficamente próximos, unificando toda a comunicação envolvente. Caso isso não aconteça surgirá, com maior probabilidade, uma barreira comunicacional, o que não será saudável para o fim comum (Esparcía e Almansa, s.d., p. 54). Um exemplo ilustrativo prende-se com o Gabinete de Relações Públicas da Universidade da Beira Interior, que se encontra em posição adjacente à Reitoria da entidade. Este facto unifica a relação entre ambas e torna o propósito principal - comunicação eficaz - mais viável.

Há ainda a considerar que o conceito de relações públicas também deve ser conivente com os gabinetes de comunicação. Enquanto instrumentos pacificadores, as relações públicas apresentam objetivos consonantes com os gabinetes, funcionando como um alicerce fundamental para o êxito organizacional.

²³ “[...] apostar por la comunicación global, para lo que será necesaria una buena coordinación y óptima estructura de trabajo” (traduzido pela autora).

²⁴ “[...] el contacto y la dependencia con la dirección resultan vitales para el buen hacer de un gabinete de comunicación, no es menos cierto que también debe estar en contacto permanente con los otros departamentos de la entidad. Ello debe quedar reflejado en el organigrama de cualquier organización que se precie. El gabinete de comunicación tiene que relacionarse con todos los departamentos para recibir información entre ellos, lo que unicamente se consigue estableciendo vías de contacto” (traduzido pela autora).

Parte III. Estudo de caso: os gabinetes de Comunicação nas Instituições de Ensino Superior

Capítulo 8. Aplicação Empírica

8.1. Seleção do caso

No seguimento do enquadramento teórico realizado, levou-se avante um estudo de caso, tendo em vista responder à nossa questão de investigação: “Qual a estrutura e as atividades principais de um gabinete de comunicação nas Instituições de Ensino Superior, em Portugal?”. O método para recolha de dados utilizado foi o inquérito por questionário, aplicado no período compreendido entre abril-julho de 2016 (4 meses).

8.2. Amostra

Dentre uma amostra de 115 instituições de ensino superior foram recolhidas 54 respostas, das quais 25 Públicas e 29 Privadas, que se apresentam na tabela 5. A receptividade e colaboração das Instituições de Ensino Superior acabou por ser satisfatória - em especial das Instituições Públicas - o que permitiu terminar com uma amostra superior à meia centena. Outro dado importante está relacionado com o número semelhante de respostas entre as IES Privadas e Públicas: 29 e 25, respetivamente. Trabalhando-se com números similares os dados assumem um grau maior de infalibilidade, tornando o estudo mais fidedigno.

Tabela 5. Amostra das respostas obtidas

Sistema de ensino	Instituições	Respostas	%
IES Públicas	39	25	64
IES Privadas	76	29	38
Total	115	54	47

Quase metade (47%) das Instituições de Ensino Superior em Portugal atenderam ao pedido solicitado e responderam ao questionário levado a cabo através da plataforma Google Docs. No que diz respeito às Instituições Públicas, saliência para uma maior adesão (25/39), um valor superior no comparativo com as entidades Privadas (29/76). Apesar de mais de metade das Instituições de Ensino Privado não terem sido atingidas, foi conseguido um número de respostas superior ao Ensino Público. Tendo em conta que há quase o dobro de IES Privadas do que Públicas, é um dado importante e que permite mitigar, em parte, o menor fluxo de

respostas. Apresenta-se, de seguida, um quadro em que estão contempladas todas as Instituições que fizeram parte deste estudo.

Tabela 6. Respostas obtidas de acordo com o tipo de ensino

IES Públicas		IES Privadas	
Ensino universitário	10	Ensino universitário	10
Ensino Politécnico	15	Ensino Politécnico	19

Tabela 7. Instituições analisadas no estudo

IES PÚBLICAS	IES PRIVADAS
Universidade da Beira Interior	Universidade Fernando Pessoa
Instituto Politécnico de Viseu	Instituto Superior Manuel Teixeira Gomes
Instituto Politécnico de Tomar	Escola superior de Educação João de Deus
Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro	ESAD - Escola Superior de Artes e Design Matosinhos
Instituto Politécnico de Beja	Instituto Superior de Comunicação Empresarial
Escola Superior de Enfermagem do Porto	Universidade Europeia
Instituto Politécnico de Castelo Branco	Instituto Superior de Paços de Brandão
Universidade de Aveiro	Escola Superior de Enfermagem Dr. José Timóteo Montalvão Machado
Universidade do Algarve	Instituto Superior de Educação e Ciências
Escola Superior de Enfermagem de Coimbra	Instituto Superior de Entre Douro e Vouga
Universidade Aberta	Escola Superior Gallaecia
Universidade da Madeira	ISLA Gaia - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia
Universidade do Porto	Instituto de Estudos Superiores Fafe
Instituto Politécnico de Lisboa	Instituto Superior de Ciências Educativas do Douro
Instituto Politécnico de Setúbal	Escola Superior de Saúde de Santa Maria
Instituto Politécnico da Guarda	ISTEC- Instituto Superior de Tecnologias Avançadas
Escola Superior Náutica Infante D. Henrique	ISLA Santarém - Instituto Superior de Línguas e Administração
Instituto Politécnico de Coimbra	Escola Superior de Saúde de Alcoitão

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril	Universidade Católica (Braga)
(Reitoria da) Universidade de Lisboa	Escola Superior de Enfermagem de São José de Cluny
Instituto Politécnico de Leiria	Academia Nacional Superior de Orquestra (Metropolitana)
(Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da) Universidade Nova de Lisboa	ISAL - Instituto superior de Administração e Línguas
IPVC - Instituto Politécnico de Viana do Castelo	Escola Superior de Educação de Paula Frassinetti
Instituto Politécnico de Portalegre	Escola Superior de Enfermagem S. Francisco das Misericórdias
(Faculdade de Letras da) Universidade de Coimbra	ISCIA - Instituto Superior de Ciências da Informação e Administração
	Universidade Católica Portuguesa - Porto
	ISAG - European Business School
	ISPA-Instituto Universitário
	Universidade Portucalense

8.3. Método e instrumentos de recolha de dados

O desenho metodológico do nosso estudo de caso iniciou-se com uma pesquisa exploratória sobre os gabinetes de comunicação nas IES. Seguidamente, efetuou-se o levantamento de todas as Instituições de Ensino Superior, pois só assim seria possível entrar em contacto com as mesmas. No seguimento recorreu-se à investigação de natureza quantitativa simples, com a realização de um inquérito por questionário. A opção recaiu nesse instrumento metodológico de forma a abranger uma amostra alargada, assim como, permitir obter dados simples, mas simultaneamente, reveladores da atuação dos diferentes gabinetes responsáveis pela comunicação nas IES. A construção do inquérito teve por base o livro “*90 Técnicas de Comunicación y Relaciones Públicas*” de Manuel Palencia-Lefler (2011).

8.3.1. Elaboração do inquérito por questionário²⁵

O instrumento utilizado para a recolha de dados - inquérito por questionário - foi primeiramente testado, de forma a verificar a clareza das perguntas assim como o tempo estimado de resposta aquando a sua realização. Após isso, procedeu-se à sua aplicação. O inquérito foi realizado *online* por via da funcionalidade “Google Docs” e, enviado através de correio eletrónico (*gmail*) aos gabinetes responsáveis pela comunicação de cada IES. Infelizmente, nem todos os contactos dos gabinetes foram acessíveis, tendo que, em alguns casos, recorrer ao *email* geral da instituição que se pretendia contactar. Nesse caso, o *email* -

²⁵ O inquérito por questionário elaborado encontra-se em anexo. (anexo 9)

enviado ao contacto geral - salientava a indicação de que o mesmo teria de ser respondido pelo responsável da comunicação ou por algum membro constituinte do gabinete em questão. Devido à falta de colaboração e respostas através desse meio de comunicação, entrou-se em contacto com as entidades através de chamada telefónica, *facebook* e *linkedin* (para obtenção de informações diversas). De destacar que o questionário é composto por oito questões, quatro das quais de resposta aberta e as remanescentes de escolha múltipla e que o tratamento dos dados é descritivo.

Capítulo 9. Descrição e análise dos dados

No decorrer deste subcapítulo dar-se-á a conhecer os resultados dos dados obtidos com o questionário, recorrendo-se a representação gráfica.

A primeira questão “Qual o nome da Instituição de Ensino Superior?” colocou-se no sentido de perceber qual a entidade que estava a responder ao questionário. Apesar disso, os dados foram tratados com a máxima confidencialidade, não sendo reveladas as identidades dos respondentes.

A seguinte questão, intitulada “Qual o nome do gabinete/departamento responsável pela comunicação da Instituição de Ensino Superior?” teve como finalidade descortinar qual o nome mais comum dos gabinetes responsáveis pela comunicação nas IES. Os resultados são apresentados na seguinte tabela. De forma a consubstanciá-los, analisaram-se as terminologias mais utilizadas, o que redundou em cinco áreas principais: “comunicação”, “imagem”, “relações Públicas”, “marketing” e “relações externas”.

Tabela 8. Nome do gabinete/departamento responsável pela comunicação nas Instituições de Ensino Superior

Comunicação	40 (74%)
Imagem	23 (43%)
Relações Públicas	8 (15%)
Marketing	6 (11%)
Relações externas	3 (6%)

A “comunicação” é o termo mais utilizado pelas IES na definição do nome do respetivo gabinete responsável pela comunicação (74%). Segue-se “imagem”, presente em 23 dos 59 gabinetes, que equivale a uma percentagem de 43%. “Relações Públicas” (15%), “marketing” (11%) e “relações externas” (6%) assumem as restantes posições de liderança, apesar de com valores bem menos sintomáticos.

Tabela 9. Nome do gabinete/departamento responsável pela comunicação nas Instituições de Ensino Superior Público

IES PÚBLICAS	
Comunicação	20 (80%)
Imagem	15 (60%)
Relações Públicas	4 (16%)
Marketing	0 (0%)
Relações externas	2 (8%)

Tabela 10. Nome do gabinete/departamento responsável pela comunicação nas Instituições de Ensino Superior Privado

IES PRIVADAS	
Comunicação	20 (69%)
Imagem	8 (28%)
Relações Públicas	4 (14%)
Marketing	6 (21%)
Relações externas	1 (3%)

No quesito referente ao nome dos gabinetes de comunicação, quer dos gabinetes das IES Públicas, quer dos gabinetes das IES Privadas, apresentam-se resultados algo divergentes. Apesar de, em ambas, a “comunicação”, a “imagem” e as “relações Públicas” liderarem a lista de escolha, os resultados percentuais diferem (como se pode comprovar nas tabelas acima). Outro ponto distinto está relacionado com o tópico “marketing”: 0% de respostas no público e 6% no privado. “Relações externas” ostentam valores exíguos mas semelhantes (2% nas IES Públicas e 1% nas Privadas).

Na pergunta subsequente, “Quantas pessoas trabalham no gabinete/departamento responsável pela comunicação da Instituição de Ensino Superior?” procedeu-se a uma lógica semelhante, com a única diferença a residir na apresentação numérica dos dados, realizando-se o cálculo de média em detrimento de percentagem. O propósito passou por descobrir os recursos humanos nos dois setores, verificando se se tratavam de resultados semelhantes ou não. De ressaltar que o número de pessoas a trabalhar num gabinete de comunicação é, em média, 4,67 (5 pessoas).

Tabela 11. Número de pessoas que trabalham no gabinete/departamento responsável pela comunicação nas Instituições de Ensino Superior

IES PÚBLICAS	7	6	5	10	8	3	1	9	20	3	4	4	15	6,68	
	2	8	4	2	3	2	20	4	5	7	12	3			
IES PRIVADAS	2	3	1	6	2	2	2	5	1	3	1	3	4	3	2,93
	2	3	3	1	5	3	2	2	1	4	9	4	4	2	

Nota: Os números apresentados em cima dizem respeito ao número de recursos humanos de cada gabinete de comunicação.

Se por um lado, o número de pessoas presente num gabinete de IES Públicas é, em média, 6,68, no que respeita às IES Privadas o caso muda de figura, com um número médio a rondar as 3 (2,93). O número máximo de pessoas a trabalhar num gabinete de uma IES privada é 9, ao passo que, no setor público é 20. No reverso da medalha, existem várias instituições Privadas somente com um elemento a dirigir a comunicação, enquanto as Públicas são dirigidas, no mínimo, por duas pessoas.

Em relação à questão “Qual é a área de formação do responsável pelo gabinete/departamento de comunicação da Instituição de Ensino Superior” obtiveram-se resultados percentualmente desequilibrados. Teve cinco respostas como opção (comunicação e relações Públicas, jornalismo, marketing, design), sendo que uma (“outro”) era também uma resposta aberta. Os dados apresentam-se em forma de gráfico circular. Optou-se por colocar este quinteto de respostas por serem áreas ligadas ao estudo da comunicação.

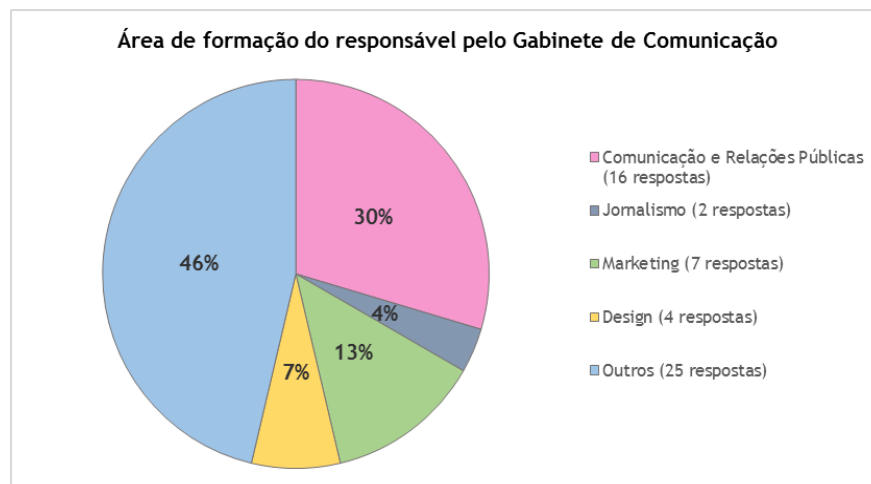


Gráfico 1. Área de formação do responsável pelo gabinete de comunicação

Quase metade (46%) dos responsáveis pelos gabinetes de comunicação não têm formação nas áreas de “comunicação e relações públicas”, “jornalismo”, “marketing” e “design”. Um facto curioso se tivermos em conta que todas ou grande parte das atividades desenvolvidas pelo departamento estão relacionadas com aspetos comunicativos. Formados em “educação visual”, “economia e gestão”, “antropologia”, “direito”, “agronomia”, “museologia e museografia”, “psicologia”, “artes visuais” e “línguas e literaturas modernas”, entre outros, estão no cargo superior de gabinetes, contrastando com a sua área de graduação.

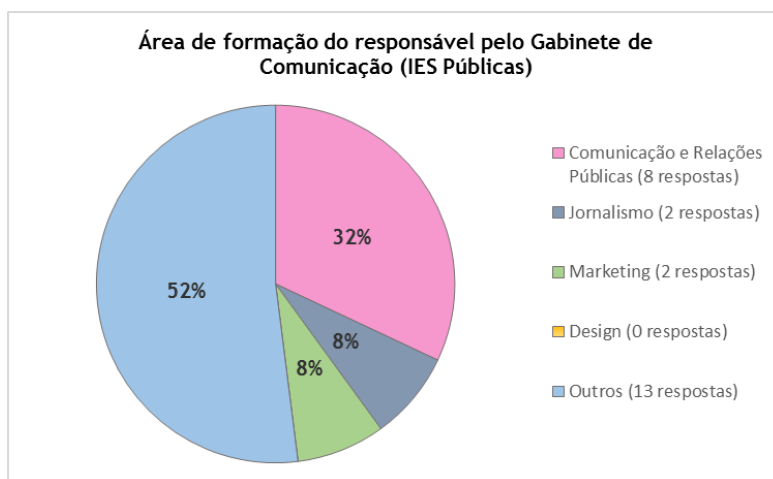


Gráfico 2. Área de formação do responsável pelo gabinete de comunicação das Instituições de Ensino Superior Públicas

Fragmentando os dados, é possível perceber que nas IES Públicas a formação, em termos percentuais, do responsável pelo gabinete de Comunicação em outras áreas que não “comunicação e relações públicas”, “jornalismo”, “marketing” e “*design*” está acima dos 50%. Das 25, apenas em 8 o responsável é formado em “comunicação e relações públicas” e apenas em 4 o responsável tem formação em “jornalismo” e “marketing”. Nenhum responsável é graduado em “*design*”.

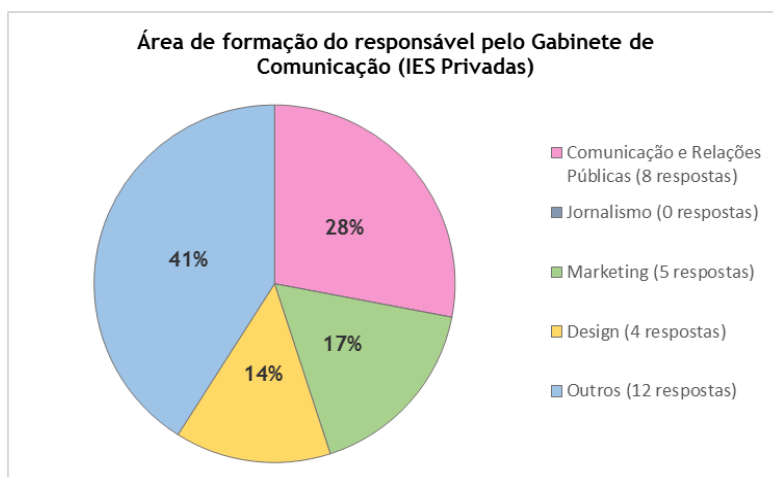


Gráfico 3. Área de formação do responsável pelo gabinete de comunicação das Instituições de Ensino Superior Privadas

No que toca às IES Privadas o caso muda de figura, com os dados a estarem mais dispersos: 8 dos responsáveis são formados em “comunicação e relações públicas” (28%), 5 em “marketing” (17%), 4 em “*design*” (14%) e nenhum em jornalismo. Formados noutras áreas continuam a dominar (41%), apesar de em menor proporção comparativamente às entidades Públicas.

No que concerne à questão “Qual a missão e os objetivos do gabinete/departamento responsável pela comunicação da Instituição de Ensino Superior?” os moldes aplicados foram distintos, pois tratava-se de uma questão cuja resposta exigia algum texto. Com o intuito de simplificar toda a informação, analisaram-se as principais citações (ou com algum grau análogo), que levaram à construção de uma tabela com base nas principais áreas/tarefas de ocupação. Considere-se “comunicação interna e externa”, “imagem”, “relações públicas e marketing”, “captação de novos alunos/promoção da oferta formativa/promoção institucional”, “organização de eventos” e “assessoria de imprensa”. De seguida expõe-se de forma genérica uma súmula dos dados obtidos.

Tabela 12. Missão e objetivos do gabinete/departamento responsável pela comunicação nas Instituições de Ensino Superior

Comunicação Interna e Externa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “Gerir a Imagem do Instituto tanto interna como externa tendo sempre como objetivo primordial o seu público-alvo, o candidato ao ensino superior.” ▪ “A missão do departamento é comunicar com a comunidade escolar.” ▪ “Estabelecer uma estratégia de ação que assegure uma comunicação fluida e eficaz para a divulgação nacional e internacional da oferta de ensino e atividade da Universidade.” ▪ “[...] tem como objetivo principal coordenar a comunicação interna e externa (...) de forma a tornar a comunicação mais transparente, fluida e eficaz tendo como responsabilidade a coordenação e promoção das ações de comunicação institucionais.” ▪ “Conferir notoriedade e visibilidade (...) no panorama do ensino superior público através da comunicação interna e externa.”
Imagem	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “Promover uma imagem credível e inovadora, atenta às necessidades e expectativas do seu público-alvo.” ▪ “Contribuir ativamente para a promoção da identidade e imagem da Universidade.” ▪ “Criar, aprofundar e difundir uma identidade na qual toda a sua comunidade se reveja e de que se orgulhe e projetar externamente essa identidade, através de uma imagem associada a um perfil académico, científico e cultural de prestígio.”
Relações Públicas e Marketing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “[...] assegurar o desenvolvimento e implementação de estratégias de marketing e relações Públicas que concorrem para a promoção das principais valências da instituição, em consonância com as orientações estratégicas definidas pelos órgãos de governo da Universidade [...]” ▪ “Elaborar e executar o plano de marketing e de comunicação anual.”

<p>Captação de Novos alunos/Promoção da oferta formativa/ Promoção Institucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “Promoção institucional e da oferta formativa.” ▪ “Promoção e divulgação da instituição, iniciativas e oferta formativa.” ▪ “Promover a divulgação nacional e internacional da atividade e oferta de ensino da Universidade.” ▪ “Promover oferta formativa junto de público pré-universitário; divulgar atividades extracurriculares [...]”
<p>Organização de Eventos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “Promover a divulgação dos eventos de natureza científica, pedagógica, artística, cultural, social e cívica suscetíveis de contribuírem para o reforço da imagem e identidade da Universidade.”
<p>Assessoria de Imprensa</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “Assegurar o contacto com a comunicação social, em articulação com o Chefe de gabinete do Reitor e os diversos órgãos e Unidades da Universidade.”

Nas últimas três questões, a forma ideal encontrada para revelar os dados, foi através da realização de dois gráficos distintos, pois as perguntas apresentavam um vasto leque de opções de resposta (21). Por um lado colocaram-se nos gráficos as cinco opções mais selecionadas e por outro as cinco opções menos selecionadas. A opção por apresentar os resultados através de gráficos prendeu-se com maior simplicidade e compreensão no acesso a eles. Para além das percentagens de resposta foi também colocado em numerário as respostas nas respetivas colunas. Os dados remanescentes encontram-se em tabelas, de modo a tornar visíveis os resultados completos do estudo. Averiguar as técnicas de comunicação utilizadas, a complexidade das áreas das mesmas e as áreas praticadas numa base quotidiana foram a base das perguntas. Ato contínuo, revelaram-se as principais diferenças e semelhanças de abordagem num e noutro setor (público e privado).

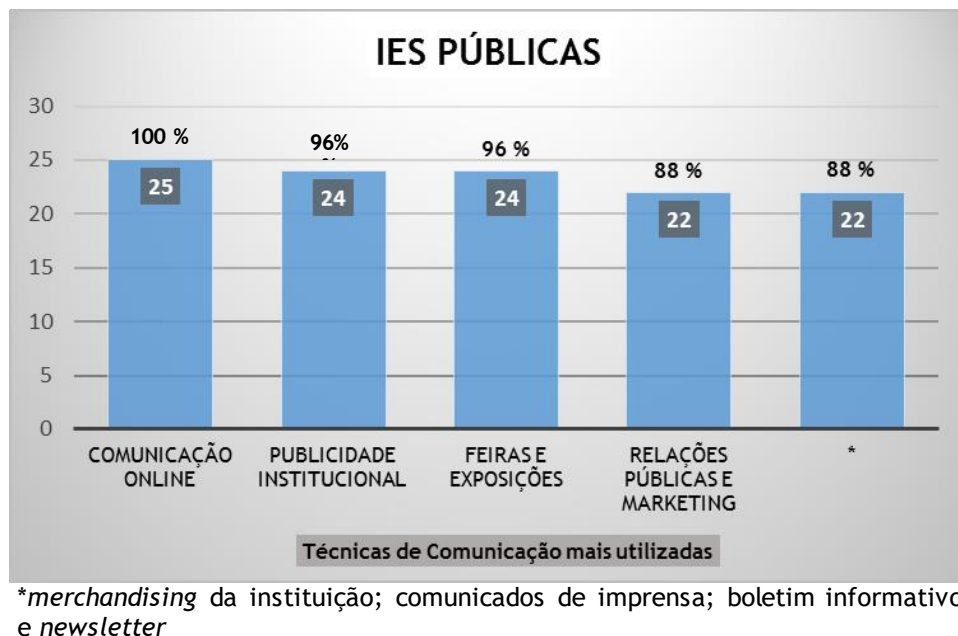


Gráfico 4. Técnicas de comunicação (mais) utilizadas nas IES Públicas

Na questão “Quais as técnicas de Comunicação mais utilizadas?” nas IES Públicas e conforme análise do gráfico acima podem retirar-se as seguintes conclusões:

1. A opção “comunicação *online*” é a única selecionada por todas as instituições de cariz público (25 respostas, 100%)
2. Seguem-se “publicidade institucional” e “feiras e exposições”, opções selecionadas por 24 das 25 instituições inquiridas, o que equivale, em termos percentuais, a 96%.
3. Em terceiro lugar aparecem “relações públicas e marketing”, “*merchandising* da instituição”, “comunicados de imprensa”, boletim informativo e *newsletter*”, opções selecionadas por 22 das 25 instituições inquiridas (88%).

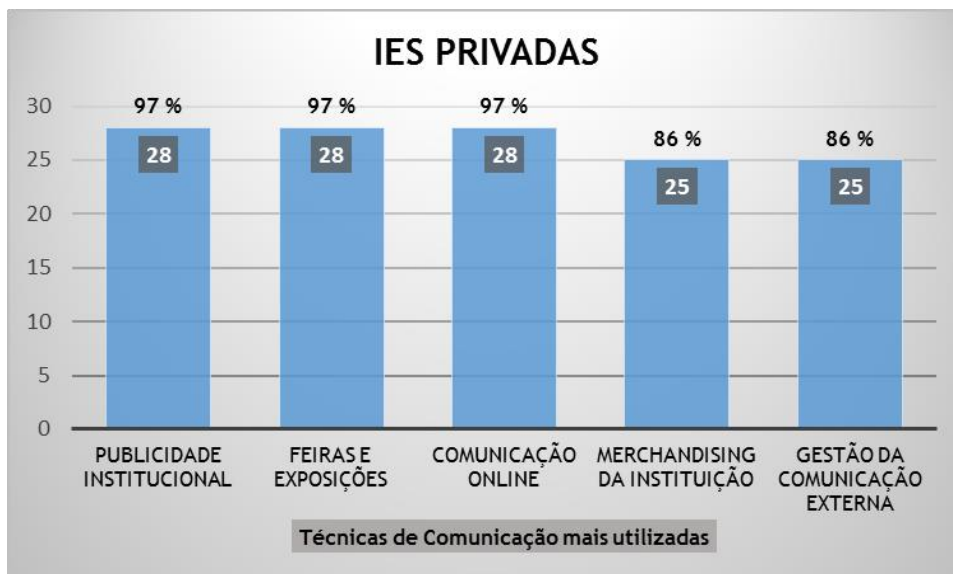
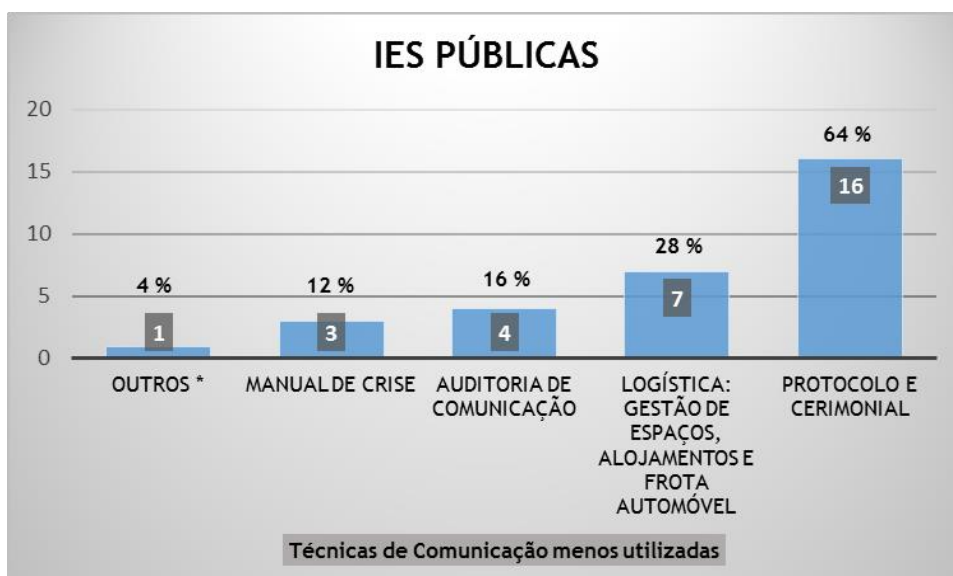


Gráfico 5. Técnicas de comunicação (mais) utilizadas nas IES Privadas

No que diz respeito às IES Privadas, os dados diferem ligeiramente:

1. “Publicidade institucional”, “feiras e exposições” e “comunicação *online*” são as técnicas de comunicação mais utilizadas (opção selecionada por 28 das 29 IES, 97%). Valores muito semelhantes aos apresentados pelas IES Públicas.
2. De seguida, apresentam-se as opções “*merchandising da instituição*” e “gestão da comunicação externa” (25/29 - 86%). Aqui, os dados entre as duas apenas são confluentes relativamente à primeira opção.



*gestão editorial; *social media* e mobilidade e relações internacionais

Gráfico 6. Técnicas de comunicação (menos) utilizadas nas IES Públicas

Quanto às técnicas de comunicação menos utilizadas, consideram-se os seguintes resultados:

1. Apenas 28% (7/25) das IES Públicas apontam a “logística” como uma das técnicas de comunicação mais utilizadas;
2. Somente 16% indicam “auditoria de comunicação” como uma das técnicas de comunicação menos utilizadas. “Manual de crise” e “outros” (gestão editorial; *social media*, mobilidade e relações internacionais) apresentam percentagens ainda menores: 12% e 4%, respetivamente.

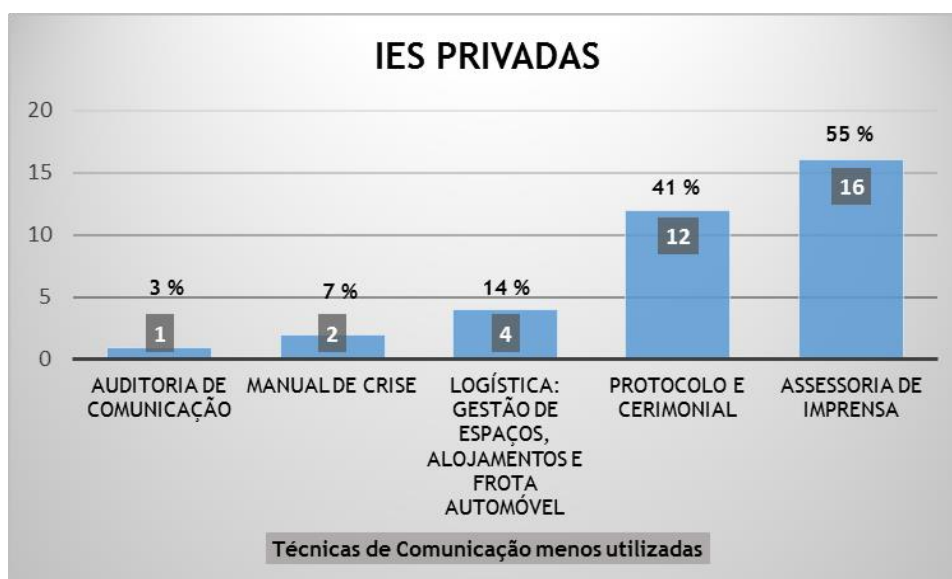


Gráfico 7. Técnicas de comunicação (menos) utilizadas nas IES Privadas

No que diz respeito às IES Privadas, existe confluência de dados:

1. “Auditoria de comunicação”, “manual de crise” e “logística” apresentam igualmente valores muito reduzidos (3%, 7% e 14%, respetivamente).
2. “Protocolo e cerimonial” e “assessoria de imprensa” apresentam-se também como técnicas de comunicação menos utilizadas, ainda que com valores bem superiores (41% e 55%, respetivamente).

Tabela 13. Técnicas de comunicação remanescentes das IES Públicas

IES Públicas	
Gestão da comunicação externa	21 (84%)
Material audiovisual institucional: video, audio, multimédia	20 (80%)
Patrocínios e eventos	20 (80%)

Gestão da identidade visual	20 (80%)
<i>Clipping</i>	19 (76%)
Gestão da comunicação interna	18 (72%)
Assessoria de comunicação	18 (72%)
Assessoria de imprensa	17 (68%)
Reuniões, colóquios e conferências	17 (68%)

Tabela 14. Técnicas de comunicação remanescentes das IES Privadas

IES Privadas	
Relações Públicas e marketing	23 (79%)
Gestão da comunicação interna	23 (79%)
Comunicados de imprensa	23 (79%)
Patrocínios e eventos	23 (79%)
Material audiovisual institucional: video, áudio, multimédia	22 (76%)
Boletim Informativo e <i>newsletter</i>	22 (76%)
Gestão da identidade visual	20 (69%)
Reuniões, colóquios e conferências	19 (66%)
<i>Clipping</i>	18 (62%)
Assessoria de comunicação	17 (59%)

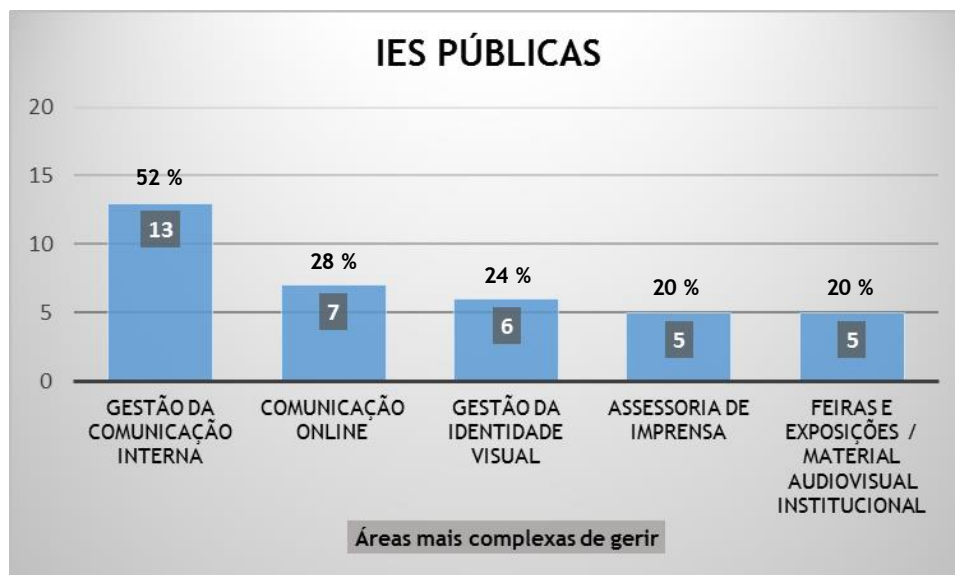


Gráfico 8. Áreas mais complexas de gerir nas IES Públicas

No que concerne à pergunta “Quais as áreas mais complexas de gerir” há uma diferença clara entre a opção mais intrincada e as restantes, como se pode comprovar através do gráfico acima:

1. “Gestão da comunicação interna” destaca-se das demais alternativas, com 52% (13/25) das IES Públicas a afirmarem que se trata da área mais complexa de gerir;
2. “Comunicação *online*” e “gestão da identidade visual” apresentam dados idênticos, mas bem mais baixos que a opção mais selecionada. 7 das 25 (28%) IES Públicas dizem que a “comunicação *online*” é das áreas mais complexas de gerir. 6 das 25 (24%) destacam a opção “gestão de identidade visual” e 5/25 (20%) salientam “assessoria de imprensa” e “feiras e exposições” e “material audiovisual institucional” como áreas de gestão mais complicada.

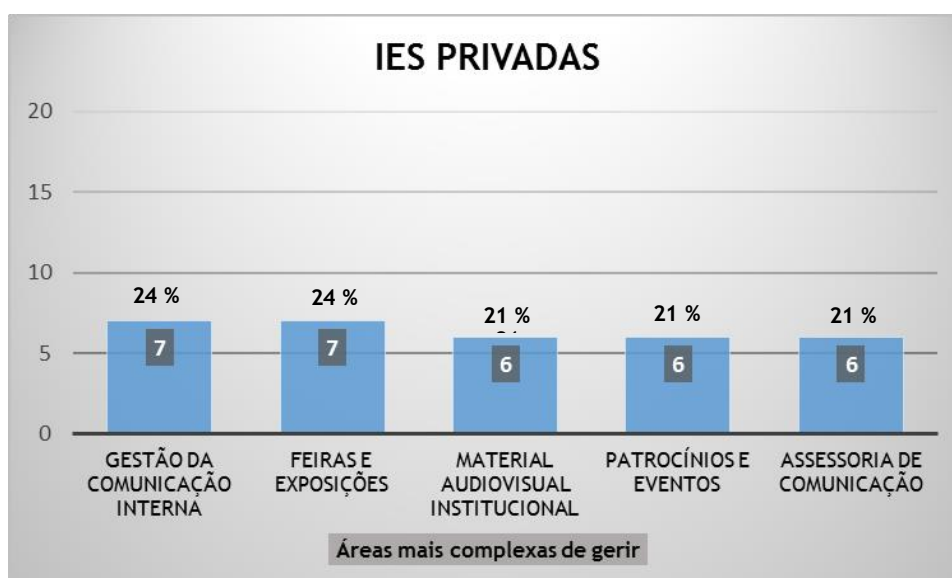
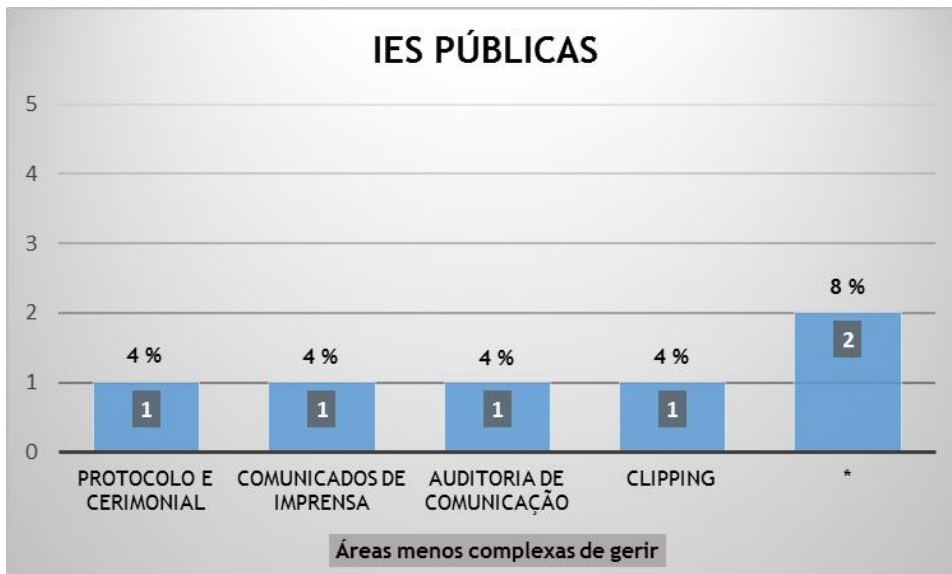


Gráfico 9. Áreas mais complexas de gerir nas IES Privadas

Em relação às IES Privadas deparamo-nos com um maior equilíbrio de dados, não existindo nenhuma opção a sobressair expressivamente sobre as remanescentes:

1. “Gestão da comunicação interna” é, a par das “feiras e exposições”, a opção mais selecionada, mas com quase menos 30% no comparativo com as IES Públicas.
2. Saliência para as opções “patrocínios e eventos” e “assessoria de comunicação” (6/29 - 21%), contrastando com “assessoria de imprensa” e “gestão da identidade visual” no setor público. “Material audiovisual e institucional” apresenta valores similares em ambas.



*publicidade institucional; *merchandising* da instituição; reuniões, colóquios e conferências; boletim informativo e *newsletter*

Gráfico 10. Áreas menos complexas de gerir nas IES Públicas

Segundo as IES Públicas as áreas menos complexas de gerir são as seguintes:

1. “Protocolo e cerimonial”, “comunicados de imprensa”, “auditoria de comunicação” e “clipping”. Apenas 1 em 25 universidades (4%) é da opinião contrária.
2. Apenas 8% (2/25) consideram “publicidade institucional”, “*merchandising* da instituição”, “reuniões”, “colóquios e conferências”, “boletim informativo e *newsletter*” como as áreas mais complexas de gerir.



Gráfico 11. Áreas menos complexas de gerir nas IES Privadas

No que toca às IES Privadas os resultados são contundentes:

1. “Comunicados de imprensa”, “manual de crise”, “auditoria de comunicação”, “boletim informativo e *newsletter*” e “logística” não foram selecionadas por nenhuma entidade, o que equivale a dizer que são as áreas mais simples de gerir.

Tabela 15. Áreas complexas de gerir remanescentes das IES Públicas

IES Públicas	
Material audiovisual institucional: video, áudio, multimédia	5 (20%)
Gestão da comunicação externa	5 (20%)
Assessoria de comunicação	4 (16%)
Relações públicas e marketing	4 (16%)
Patrocínios e eventos	3 (12%)
Manual de crise	3 (12%)
Logística: Gestão de espaços, alojamentos e frota automóvel	3 (12%)
Outros: Comunicação de ciência; relações internacionais (gestão de Erasmus, mobilidade)	1 (4%)

Tabela 16. Áreas complexas de gerir remanescentes das IES Privadas

IES Privadas	
Gestão da comunicação externa	5 (17%)
Gestão da identidade visual	4 (14%)
Assessoria de imprensa	3 (10%)
Comunicação <i>online</i>	3 (10%)
Publicidade institucional	3 (10%)
Reuniões, colóquios e conferências	2 (7%)
<i>Merchandising</i>	2 (7%)
Publicidade e marketing	1 (3%)
Protocolo e cerimonial	1 (3%)
<i>Clipping</i>	1 (3%)
Outros: recursos humanos	1 (3%)

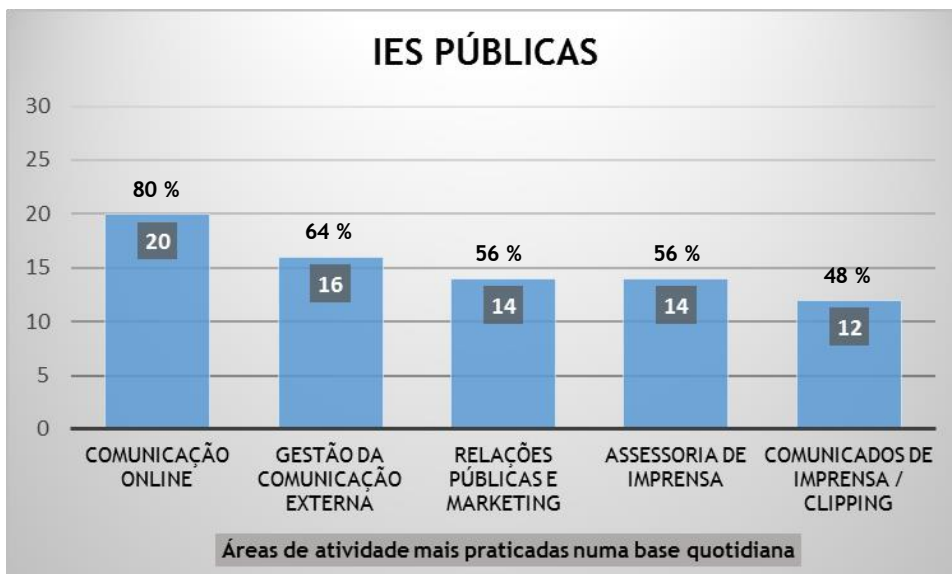


Gráfico 12. Áreas de atividade (mais) praticada numa base quotidiana nas IES Públicas

No que diz respeito à questão “Quais as áreas de atividade mais praticadas numa base quotidiana?” apresentam-se os seguintes dados:

1. “Comunicação *online*” é, com alguma margem, a atividade mais praticada no dia-a-dia das IES Públicas. Apenas 5 das entidades inquiridas (20%) não referem a opção.
2. Uma percentagem ligeiramente mais reduzida (64% - 16/25) afirma tratar da “gestão da comunicação externa” como atividade de base quotidiana, ao passo que “relações públicas e marketing” e “assessoria de Imprensa” são mencionadas por pouco mais de metade (56% - 14/25).
3. Menos de metade (12 em 25 - 48% das IES inquiridas) ocupam-se diariamente de “comunicados de imprensa” e “*clipping*”.

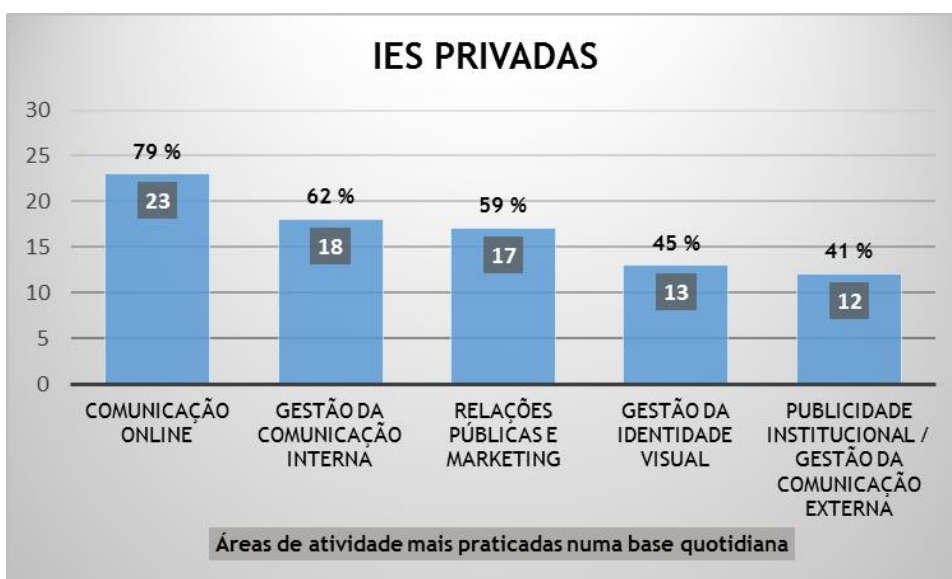


Gráfico 13. Áreas de atividade (mais) praticada numa base quotidiana nas IES Privadas

Os dados das IES Privadas estabelecem alguma consonância com os obtidos nas IES Públicas:

1. A “comunicação *online*” é igualmente a atividade mais praticada numa base quotidiana, com praticamente o mesmo nível percentual (79%) das IES Públicas (80%).
2. 18 das 29 (62%) IES Privadas referem “gestão da comunicação interna” como uma atividade do dia-a-dia, contrariamente às instituições Públicas, que têm na “gestão da comunicação externa” o segundo aspeto mais praticado.
3. “Relações Públicas e marketing” ocupam a mesma posição em ambos os ensinos, com similares percentagens. “Gestão da identidade visual”, “publicidade institucional” e “gestão da comunicação externa” são as opções mais selecionadas seguidamente.

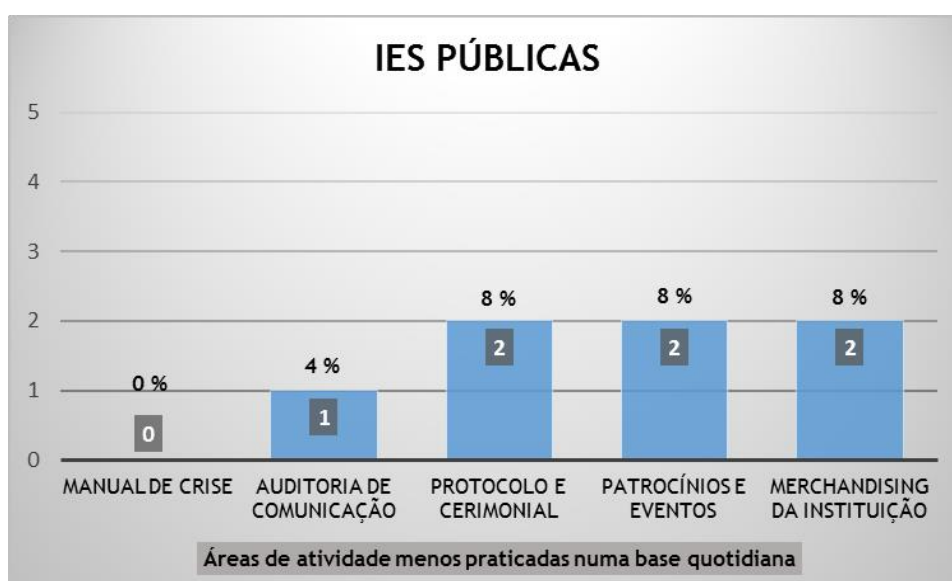


Gráfico 14. Áreas de atividade (menos) praticada numa base quotidiana nas IES Públicas

No reverso da medalha, ou seja, na questão referente às “Áreas de atividade menos praticadas numa base quotidiana” apresentam-se os seguintes resultados:

1. Nenhuma IES pública aponta “manual de crise” como uma atividade de base quotidiana, ao passo que apenas uma se dedica regularmente à realização de “auditoria de comunicação” (4%)
2. “Protocolo cerimonial”, “patrocínios e eventos” e “*merchandising* da instituição” são também opções pouco selecionadas (2/25 - 8%)

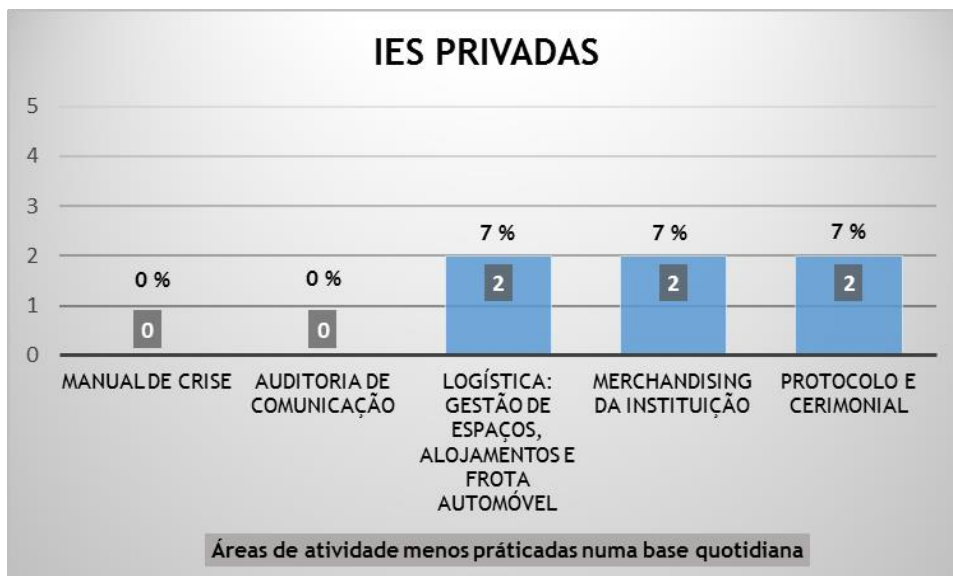


Gráfico 15. Áreas de atividade (menos) praticada numa base quotidiana nas IES Privadas

Os dados das IES Privadas apresentam grandes similitudes com os obtidos junto das Públicas:

1. “Manual de crise” e “auditoria de comunicação” não são, por completo, atividades realizadas numa base quotidiana. (0%)
2. “Logística”, em simultâneo com “*merchandising* da instituição” e “protocolo e cerimonial”, apresenta-se como uma atividade regular somente para duas IES, o que corresponde a uma exígua percentagem (7%). No comparativo com as entidades Públicas, destacar apenas uma distinção, com “logística” a não fazer parte das áreas de atividades menos praticadas.

Tabela 17. Áreas de atividade praticadas numa base quotidiana remanescentes das IES Públicas

IES Públicas	
Material audiovisual institucional: video, audio, multimédia	11 (44%)
Assessoria de comunicação	10 (40%)
Gestão da identidade visual	10 (40%)
Boletim informativo e <i>newsletter</i>	10 (40%)
Gestão da comunicação interna	10 (40%)
Publicação institucional	9 (36%)
Feiras e exposições	5 (20%)
Reuniões, colóquios e conferências	3 (12%)
Logística: gestão de espaços, alojamentos e frota automóvel	3 (12%)
Outros: <i>Social media</i> ; organização de eventos científicos; Erasmus; mobilidade	1 (4%)

Tabela 18. Áreas de atividade praticadas numa base quotidiana remanescentes das IES Privadas

IES Privadas	
Assessoria de comunicação	10 (34%)
<i>Clipping</i>	10 (34%)
Material audiovisual institucional: vídeo, áudio, multimídia	8 (28%)
Patrocínios e eventos	8 (28%)
Comunicados de imprensa	8 (28%)
Boletim informativo e <i>newsletter</i>	8 (28%)
Reuniões, colóquios e conferências	7 (24%)
Assessoria de imprensa	6 (21%)
Feiras e exposições	4 (14%)

Capítulo 10. Discussão dos resultados

Conforme referido anteriormente, realizou-se um inquérito por questionário a todas as Instituições de Ensino, quer Públicas, quer Privadas, tendo em vista a descoberta do funcionamento de cada uma. Finda a investigação, os dados, conforme era expectável, evidenciaram algumas semelhanças e diferenças na abordagem das IES Públicas e nas IES Privadas. O inquérito foi submetido a 115 instituições, obtendo-se 54 respostas (47%), das quais 25 das IES Públicas (64%) e 29 das IES Privadas (38%).

De acordo com os resultados obtidos, propõe-se agora responder à pergunta de partida “Qual a estrutura e atividades principais de um gabinete de comunicação na IES, em Portugal?”. Dessa forma, apresentam-se de seguida as principais tendências que darão resposta aos dois primeiros objetivos propostos no início deste capítulo:

- O número médio de recursos humanos a trabalhar num gabinete de comunicação é 4,7. A maioria dos responsáveis não é formada na área de comunicação. Um facto peculiar se tivermos em conta toda a revisão teórica deste trabalho. Sendo um gabinete de comunicação, a preocupação devia passar por colocar na liderança do mesmo uma pessoa formada na área, de forma a antecipar e gerir possíveis problemas comunicacionais.
- Os gabinetes ocupam-se diariamente de atividades como “comunicação *online*”, “gestão da comunicação externa e interna”, “relações públicas e marketing” e “publicidade institucional”. Neste tema em particular, é possível referir que os gabinetes estão “adaptados” ou a tentar adaptar-se ao panorama atual. Uma comunicação digital, feita com o intuito de produzir notícias, captar a atenção de novos alunos, dando-se, dessa forma, a conhecer ao mundo. Gestão de ambas as comunicações - interna e externa - no sentido de, em primeiro lugar, fortalecer o ambiente dentro do gabinete para, assim, estar mais perto de uma comunicação eficaz para o público-alvo. No quadro alusivo às missões de cada gabinete é evidenciado isso mesmo: “Estabelecer uma estratégia de ação que assegure uma comunicação fluida e eficaz para a divulgação nacional e internacional da oferta de ensino e atividade da Universidade”.
- Relações Públicas e marketing, e publicidade: áreas fulcrais para o bom desenvolvimento das IES. Os gabinetes reconhecem isso mesmo, destacando que um dos propósitos deve passar por “[...] assegurar o desenvolvimento e implementação de estratégias de marketing e relações Públicas que concorrem para a promoção das principais valências da instituição, em consonância com as orientações estratégicas definidas pelos órgãos de governo da Universidade [...]”

No que diz respeito ao terceiro objetivo - comparar dados entre as IES Privadas e Públicas - organizaram-se gráficos/tabelas das respetivas questões com os resultados dos dois setores.

Na questão, cognominada “Qual o nome do gabinete/departamento responsável pela comunicação da Instituição de Ensino Superior?” concluiu-se que o termo “comunicação” era o que constava em maior número no nome dos gabinetes/departamentos, em ambos os setores (público e privado). Seguiu-se imagem (IES Públicas 60%, IES Privadas 28%) e relações públicas (IES Públicas 16%, IES Privadas 14%). Nas terminologias “marketing” e “relações externas” as ordens divergiram. Nos gabinetes/departamentos do ensino público, “marketing” não está presente em nenhum, ao passo que “relações externas” se encontra em 8%. Por sua vez, os gabinetes/departamentos do ensino privado, possuem uma percentagem de 21% no que concerne a “marketing” e 3% no que diz respeito a “relações externas” de 3%.

Na questão seguinte “Quantas pessoas trabalham no gabinete/departamento responsável pela comunicação da Instituição de Ensino Superior?”, as IES Públicas têm em média 6,68 pessoas presentes num gabinete de comunicação, ao passo que, nas IES Privadas o número ronda os 3 (2,93). Esta diferenciação numérica pode estar relacionada com um maior fluxo de estudantes para o Ensino Público em detrimento do Ensino Privado. Dados da plataforma PORDATA²⁶ do ano transato sublinham que, por cada 100 estudantes matriculados no Ensino Superior Público, existem 19,6% a estudarem no Privado. Ora, se há cinco vezes mais estudantes num setor do que no outro, a multiplicidade de tarefas tenderá a subir. Por exemplo, os gabinetes de comunicação estão incumbidos de tratar de questões de alojamento: no público é uma questão bem mais intrincada que no privado, pois trata-se de um número muito maior de constituintes.

Na pergunta referente à área de formação do responsável pelo gabinete de comunicação constatou-se que, tanto nos gabinetes das IES Públicas como nas Privadas, a maioria tem estudos em áreas que não a comunicação ou derivados desta. Não obstante, a área que mais se destaca dentro da comunicação é “publicidade e relações públicas”, apresentando 32% no setor público e 28% no privado. De destacar que nas restantes áreas, os valores obtidos são semelhantes.

De forma a sintetizar os dados na questão relativa às principais missões das IES, construiu-se uma tabela com cinco tópicos principais: “comunicação interna e externa”; “imagem”; “relações Públicas” e “marketing”; “captação e novos alunos/promoção da oferta formativa/promoção Institucional”; “organização de eventos”; “assessoria de imprensa”. Os tópicos foram escolhidos tendo por base a multiplicidade de respostas presentes nos

²⁶ Disponível em <http://www.pordata.pt/Portugal/Alunos+matriculados+no+ensino+superior+privado+por+cada+100+alunos+matriculados+no+ensino+superior+p%C3%BAblico+-+1050> (consultado em agosto de 2016)

inquéritos, dando de seguida azo à colocação de alguns excertos na tabela. Concluiu-se que existe uma grande convergência de dados, sendo o propósito de todas bastante idêntico: “Gerir a Imagem do Instituto tanto interna como externa tendo sempre como objetivo primordial o seu público-alvo, o candidato ao ensino superior”; “Contribuir ativamente para a promoção da identidade e imagem da Universidade” e “Promoção e divulgação da instituição, iniciativas e oferta formativa”.

No respeitante às últimas três questões, apresentadas sob a forma de gráfico de barras, atingiram-se conclusões idênticas, com as diferenças a apresentarem-se exíguas.

- A “comunicação *online*” é, nos dois setores, a técnica de comunicação mais utilizada numa base quotidiana e a área de atividade mais usada. Foi visto, em capítulos anteriores, que a comunicação nas instituições segue cada vez mais no sentido digital. Ora, os resultados confirmam essa tendência.
- “Feiras e exposições” e “publicidade institucional” são, a par da “comunicação *online*”, as técnicas de comunicação mais utilizadas pelos dois setores. A captação de alunos - o “sustento” das IES - afigura-se como fundamental para a vida das entidades. Nesse sentido, a realização de feiras e exposições, e publicidade institucional aproximam as entidades das escolas e, conseqüentemente, dos alunos pré-universitários. São, sem surpresa, duas das principais preocupações em ambos os setores. A importância destas técnicas, essencialmente das feiras de orientação escolar, denotou-se na experiência obtida ao longo do período de estágio. O acompanhamento às mesmas permitiu detetar o interesse dos alunos na oferta formativa da universidade, que na maior parte das vezes a desconhecem. Além disso, as entidades conseguem captar cada vez mais alunos estrangeiros e a publicidade institucional assume grande importância. Em entrevista à revista “Ensino Magazine”²⁷, no ano transato, o reitor da Universidade da Beira Interior, António Fidalgo, dava conta da afirmação da UBI em novos mercados. “Temos aumentado o número de estudantes estrangeiros e hoje temos mais de 10% de alunos estrangeiros.”
- “Manual de crise” e “auditoria de comunicação” são áreas de atividade menos utilizadas numa base quotidiana em ambos os setores. Provavelmente estas técnicas só são utilizadas em situações extremas.
- Como áreas mais complexas de gerir apresentam-se as opções “feiras e exposições” quer nas IES Públicas, quer nas Privadas. As feiras e exposições, enquanto atividades de captação de novos alunos, apresentam-me como peça chave para a manutenção do

²⁷ Disponível em: <http://www.ensino.eu/ensino-magazine/junho-2015/suplemento/ubi-afirma-se-em-novos-mercados.aspx> (consultado em agosto de 2016)

equilíbrio das IES. É, portanto, normal que exista uma elevada taxa de preocupação na realização das mesmas. É uma atividade trabalhosa, pois necessita de deslocações para outros pontos do país (por exemplo: escolas) e isso acarreta transporte de material. Para além disso, há também que ter em conta todo o processo pré-feiras, que contempla a realização/aquisição de cartazes, panfletos e artigos de *merchandising*.

- “Merchandising da instituição” é uma das opções menos selecionadas numa base quotidiana (no público e privado). As IES não são propriamente lojas de venda de produtos, embora contenham alguns artigos para esse efeito (camisola, cascóis, guarda-chuvas, porta-moedas, etc).
- Numa base quotidiana, “relações públicas e marketing” apresentam dados semelhantes em ambos os setores (público e privado), sendo das mais praticadas. Um dado esperado se tivermos em conta o papel das relações públicas para os gabinetes de comunicação, assim como, a importância do marketing para uma renovação gradual.
- Apesar da gestão da “comunicação interna” se afirmar como a área mais complexa de gerir quer nas IES Privadas quer nas Públicas, existe uma diferença percentual sintomática. Enquanto nas Públicas mais de metade (52%) considera esta opção como uma das mais complexas, nas Privadas somente 24%. Este dado pode estar relacionado com um maior número de recursos humanos nas IES Públicas. Conforme visto anteriormente, o número médio de pessoas a trabalhar num gabinete é aproximadamente sete, ao passo que nas Privadas é aproximadamente três. Ora, se existe um maior número de pessoas no seio do gabinete será plausível uma ação mais laboriosa internamente. Para além disso, o ensino público apresenta nos seus quadros mais alunos que o privado.

Na sequência dos resultados obtidos concluiu-se que os mesmos convergem mais do que diferem. Os gabinetes de comunicação das IES Públicas e das IES Privadas adotam estratégias idênticas na abordagem comunicacional.

Conclusão

Findo todo o relatório, composto inicialmente por toda uma investigação teórica - capaz de complementar o estudo científico levado a cabo - é altura de apresentar as principais ilações e reflexões de todo o trabalho. Depois de uma descrição pormenorizada das características do local de estágio e atividades aí desenvolvidas, apontaram-se baterias para o suporte teórico.

Dividido em três partes, compostas por 10 capítulos, o documento começa por falar em organizações e, desde logo, é feita saliência à compaginação que deve existir entre os seus membros constituintes. O seu principal esteio, a comunicação, é abordado logo de seguida. A comunicação é inerente ao ser humano desde a sua existência e, todo o seu processo evolucionar levou-a a ter papel crucial em todas as áreas da sociedade. Hoje em dia, para se ser bem-sucedido dentro de uma organização, é fundamental que exista uma comunicação convincente, persuasiva, que, no fundo, faça o público-alvo acreditar nos propósitos pretendidos. Num processo com cabeça, tronco e membros, em que as etapas devem ser escrupulosamente cumpridas, é fundamental ter um grupo de trabalho devidamente forte (comunicação interna) e capaz de, à medida que o tempo passa, ir descobrindo os sinais certos para conduzir eficazmente todo o processo. Falamos de comunicação externa, uma ferramenta que permite chegar ao público e que irá revelar se o trilho não está a encaminhar-se por direções sinuosas. Neste sentido, é importante abordar o conceito de assessoria de comunicação, uma espécie de "termómetro" de uma organização.

Tornando as coisas mais concretas e com o intuito de chegar à principal finalidade deste relatório, vem à tona a comunicação no ensino superior. Igualmente alvo de mutações constantes ao longo dos tempos, as IES apresentam hoje características completamente distintas de há 20/30 anos atrás. Para além de outros fatores, não podemos dissociar este facto do aparecimento da internet. Com princípios de confiança, rigor e coesão os gabinetes devem servir como uma componente de apoio às Instituições. As mudanças significativas ao longo dos tempos, fazem com que as IES se vejam hoje confrontadas com o desafio digital, que lhes solicita informação imediata. Cada vez há mais procura por informação nos websites e redes sociais, devendo existir uma preocupação especial das IES em apetrechar ao máximo essas ferramentas digitais de forma a granjear o maior número de alunos. De acordo com os resultados obtidos no inquérito, a "comunicação *online*" apresenta-se como a ferramenta mais usada pelas instituições numa base quotidiana, o que indicia a elevada preocupação subjacente a esse facto. Todo este trabalho é delegado para os gabinetes de comunicação das entidades, com responsabilidades múltiplas decorrentes de todo este processo.

Com o estudo empírico deste trabalho foi possível perceber que existem muitas semelhanças na abordagem dos gabinetes em ambos os setores (público e privado), apesar de se registarem algumas diferenças. Sem surpresa - e conforme referido atrás - a comunicação *online* é a atividade mais praticada pelas entidades, ilustrando aquilo que é a nova era de disseminar informação. Um dado curioso reside no facto de a grande maioria dos responsáveis pelos gabinetes não terem formação nas áreas de comunicação, relações públicas, *design*.

Portanto, com base no estudo podemos afirmar que nas IES o gabinete de comunicação é constituído por cinco pessoas, onde a formação do responsável não está obrigatoriamente ligada às áreas de comunicação. A atividade principal é a comunicação *online* e as atividades menos rotineira é o manual de crise e a auditoria de comunicação.

Referências bibliográficas

Almansa, A. M. (2005). Relaciones Públicas y gabinetes de comunicación. *Anàlisi: Quaderns de comunicació i cultura*, Nº 32, 117-132.

Almansa, A. (2010). *Assessoria de comunicação*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora.

Almeida, V. (2003). *A Comunicação interna na empresa*. Lisboa: Áreas Editora.

Álvarez, T., & Caballero, M. (1997). *Vendedores de imagen: Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*. Barcelona: Paidós.

Bueno, W. (1995). *Comunicação e interatividade: a comunicação empresarial se prepara para enfrentar os desafios do século XXI*. Amparo, São Paulo: Comtexto Comunicação e Pesquisa, Unimed Amparo.

Bueno, W. (2003). *Comunicação empresarial: teoria e pesquisa*. São Paulo: Manole.

Cabrero, J., & Cabrero, M. (2001). *Livro de ouro das relações públicas*. Porto: Porto Editora.

Caetano, J. & Rasquilha, L. (2007). *Gestão da comunicação*. Lisboa: Quimera.

Castells, M. (2004). *A Galáxia Internet: Reflexões sobre Internet, negócios e sociedade*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Chaumely, J., & Huisman, D. (1997). *Les relations publiques*. (9ª ed.). Presses Universitaires de France.

Chiavenato, I. (1991). *Recursos humanos*. São Paulo: Editora Atlas.

Chiavenato, I. (1994). *Administração: teoria, processo e prática*. (2ª ed.). São Paulo: Editora Makron Books.

Chiavenato, I. (2005). *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. Rio de Janeiro: Editora Campus.

Cutlip, S., Center, A. & Broom, G. (1985). *Effective public relations*. London: Prentice-Hall.

Elias, H. (2007). “e-RP As Relações Públicas na Era da Internet”, In Biblioteca On-line de ciências da comunicação, disponível em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/elias-herlander-relacoes-publicas-era-internet.pdf> (consultado em junho de 2016)

Esparcía, A. C. & Almansa, A. (2004). Estudio sobre la estructura y el funcionamiento de los gabinetes de comunicación en España. *Anagramas: Rumbros y sentidos de la comunicación*, Vol. 2. Nº. 4, 47-62.

Gonçalves, G. (2010). *Introdução à teoria das relações públicas*. Porto: Porto Editora.

Gonçalves, G. (2013). *Ética das relações públicas*. Coimbra: Edições Minerva Coimbra.

Gonçalves, G. (2015). *Comunicação nas Instituições de Ensino Superior: A construção dialógica no Website da UBI*. (Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Comunicação Estratégica: Publicidade e Relações Públicas, Universidade da Beira Interior)

Grilo, C. (2012). *Gestão da comunicação na administração pública*. Caso de estudo: os gabinetes de Comunicação dos Institutos Politécnicos de Portugal. (projeto aplicado para obtenção do grau de mestre em gestão, especialização em administração pública).

Disponível em: <http://bdigital.ipg.pt/dspace/bitstream/10314/1290/1/GAP%20-%20Catarina%20%20Isabel%20D%20F%20Grilo.pdf> (Consultado em maio de 2016)

Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Kunsch, M. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. (4ª ed.). São Paulo: Summus editorial.

Kunsch, M. (2009). *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora.

Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P. & Rodrigues, J. V. (2010). *Mercator XXI: teoria e prática do marketing*. (13ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.

Lopes, C. (2012). *As redes sociais como instrumento de relações públicas: o caso das marcas Nike Football Portugal, Optimus, Swatch, Tmn e Vodafone no Facebook*. (Dissertação de Mestrado em Jornalismo Comunicação e Cultura, Instituto Politécnico de Portalegre: Escola Superior de Educação).

- Lupetti, M. (2006). *Gestão estratégica da comunicação mercadológica*. São Paulo: Thompson.
- Marchiori, M. R. (2006). *Cultura e comunicação organizacional*. São Paulo: Difusão Editora.
- Pasqualini, J. A. (2006). *A integração da comunicação interna: O papel da comunicação interna atual*. São Paulo. (Monografia apresentada ao departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo)
- Pinho, J. A. (2008). O contexto histórico do nascimento das relações públicas. In C. P. Moura (Org.). *História das relações públicas: fragmentos da memória de uma área*. Porto Alegre: EdiPUCRS, 21-42. Disponível em <http://www.pucrs.br/edipucrs/historiarp.pdf> (Consultado em abril de 2016)
- Palencia-Lefler, M. (2011). *90 Técnicas de comunicación y relaciones públicas*. Manual de Comunicación Corporativa. Barcelona: Profit Editorial.
- Penteado, J. (1993). *Relações Públicas nas empresas modernas*. São Paulo: Livraria Pioneira
- Pereira, O. (2004). *Fundamentos de comportamento organizacional*. (2ª.ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Pontes, K.E.G.P.B. (2012). *Comunicação externa como ferramenta organizacional: O caso da Câmara Municipal da Praia* (Monografia, Universidade Jean Piaget de Cabo Verde).
- Sebastião, S. P. (2009). *Comunicação estratégica: as relações públicas*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Simon, H. (1979). *Comportamento administrativo*. (3ª.ed.). Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Sousa, J. P. (2004). *Planificando a comunicação em relações públicas*. Florianópolis: Letras contemporâneas.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G. & Gomes, J. (2006). *Gestão de recursos humanos*. LIDEL - Edições técnicas, Lda.
- Soares, J. V. (2011). Apontamentos para uma história das Relações Públicas em Portugal. *Comunicação Pública*, vol.6, nº 10, 95-115. Disponível em <https://cp.revues.org/440>
- Torquato, G. (2002). *Tratado de comunicação organizacional e política*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Vieira, R. F. (2004). *Comunicação organizacional: gestão de relações públicas*. Rio de Janeiro: MAUAD Editora Ltda.

Villafañe, J. (1998). *Imagem positiva, gestão estratégica da imagem das empresas* (1ª ed.). Lisboa: Sílabo.

Villafañe, J. (1999): *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Ed. Pirámide, Madrid.

Páginas web consultadas

<https://dialnet.unirioja.es/>

<http://www.conferp.org.br/>

<http://www.ubi.pt/>

<https://www.facebook.com/UBI.pt/?fref=ts>

<http://www.pordata.pt/>

<http://www.dges.mctes.pt/DGES/pt>

Anexos

Anexo 1. Identidade visual da Universidade da Beira Interior (antecedente à atual)



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Covilhã | Portugal

Fonte: Manual de Identidade Visual da UBI, disponível em https://www.ubi.pt/Ficheiros/Marca/Manual_de_Identidade_Visual_-_UBI.pdf

Anexo 2. Exemplos de *merchandising* da Universidade da Beira Interior.



Crachá Roda Dentada



Lápis



Bola de praia



Porta-chaves fita estrelinha



Para-sóis



Porta-chaves moeda



Emblema estrelinha (colar)



T-shirt



Porta-moedas



Caneta



Bolsa telemóvel



Porta canetas



Chapéu-de-chuva



Cachecol



Porta-documentos

Anexo 3. Exemplo de uma folha de *clipping*.



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Gabinete de Relações Públicas

Clipping
Data: 2016/

Tipo de publicação:

Cores:

Pág nº




Anexo 4. Exemplo de uma folha de *clipping* (impressa).

 UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR Gabinete de Relações Públicas	Correio da Manhã	
Clipping Data: 2016/07/1		
Tipo de publicação: Jornal Diário Nacional	Cores: cores	Pág n°24

 SOBE ANTÓNIO FIDALGO RECTOR DA U. B. INTERIOR		A Universidade da Beira Interior viu aprovados 12 projetos de investigação, até 2019, com um financiamento de 918 mil euros.
--	--	--

Anexo 5. Exemplo de uma folha de *clipping* (online).

 UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR Gabinete de Relações Públicas	Notícias ao Minuto	<table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>																				
Clipping Data: 2016/07/05																						
Tipo de publicação: Publicação Online	Cores:	Pág nº																				

Universidade da Covilhã quer fortalecer setor agroalimentar

A Universidade da Beira Interior (UBI), sediada na Covilhã, vai liderar um consórcio que pretende criar soluções para melhorar a eficiência energética, a segurança e saúde no trabalho e a gestão da produção das empresas agroalimentares, anunciou aquela instituição.



ECONOMIA BEIRA INTERIOR 027 - 03 07 16 POR LUSA

Em nota enviada à agência Lusa, a UBI explica que o projeto "Agro - Qualificação organizacional, energética e de segurança e saúde no trabalho da indústria agroalimentar" tem um financiamento aprovado superior a um milhão de euros, no âmbito do COMPETE 2020.

"Este trabalho será feito em colaboração com cinco instituições de ensino superior portuguesas e uma associação do setor agroindustrial, e consiste no estudo dos subsectores da indústria da carne, hortofrutícolas, produtos lácteos e de padaria de todo o

Anexo 6. Folhetos informativos utilizados nas feiras de orientação escolar.



Fonte: Facebook da UBI (Disponível em <https://www.facebook.com/UBI.pt/photos>)

Anexo 7. Convite para certame de oferta formativa.

CLIP – THE OPORTO INTERNATIONAL SCHOOL



Porto, 25 Novembro 2016

ASSUNTO: **FEIRA DE PROFISSÕES / CAREERS' FAIR, 22 Janeiro (Friday) 2016 –**

Exmos. Senhores,

O CLIP - Colégio Luso Internacional do Porto vai realizar, pela 10ª vez consecutiva, no dia **22 de Janeiro (sexta-feira / 9.00-15.00h)**, uma "**Feira de Profissões**" (**Careers Fair**), com o objectivo de aproximar os seus alunos e outros convidados, do mundo do Ensino Superior, nacional e estrangeiro, bem como do espaço do mercado de trabalho.

Nesse sentido, disponibilizou alguns espaços (pavilhão, anfiteatro, salas e laboratórios) para acolyter distintas iniciativas: - workshops; - espaços de diálogo informal, espaços de demonstração; - espaços informativos e de divulgação, etc.

Âmbito dentro do qual nos dirigimos à vossa instituição, convidando-a, mais uma vez, para estar presente neste evento, não só para que divulguem os cursos que ministram (espaço expositivo no Pavilhão), como também para que participem activamente com qualquer outra iniciativa que entendam ser de relevante interesse.

Podendo contar com a vossa presença, passaríamos a informar sobre as questões de suporte às iniciativas que entendam levar a efeito.

Na expectativa de uma resposta – que agradecemos até 18 de Dezembro –, apresentamos os nossos melhores cumprimentos

Isabel Morgado
Director

Patrícia Pinto
Projecta Leader

CLIP - The Oporto International School
Rua da Vila Nova, 5071-1199
4100-506 Oporto - Portugal
e-mail: isabel.morgado@clip.pt; patricia.pinto@clip.pt

Anexo 8. Newsletter da Universidade da Beira Interior.

ubiinforma newsletter | universidade da beira interior

ed. 501 | 1 a 7 outubro 2016

emdestaque

agendaubi

notasculturais

arquivoubinforma

UBI preenche mais 307 vagas na 2ª fase



Na segunda fase do concurso de acesso ao ensino superior, a Universidade da Beira Interior preencheu 307 vagas, para além das 1114 iniciais.

[Ler mais »](#)

UBI melhora resultados no concurso Investigador FCT



A Universidade da Beira Interior (UBI) alcançou o melhor resultado de sempre no âmbito do Concurso Investigador FCT, tendo sido aprovadas quatro candidaturas. Em anos anteriores, apenas uma candidatura tinha obtido financiamento do programa da Fundação para a Ciência e Tecnologia criado em 2012.

[Ler mais »](#)

Departamento de Ciências do Desporto da UBI celebra Semana Europeia do Desporto



O Departamento de Ciências do Desporto (DCD) da Universidade da Beira Interior associou-se à comemoração de mais uma edição da Semana Europeia do Desporto, este ano sob o lema "É tempo de #BEACTIVE!" e dirigida a pessoas de todas as idades e diferentes níveis de atividade física, chamando a atenção para a necessidade de se adotar um estilo de vida ativo.

[Ler mais »](#)

Propriedade: Universidade da Beira Interior
Edição: Gabinete de Relações Públicas
Design: GRP | Raquel Rosa
Contactos: grp@ubi.pt | Telef.: 275 242 014 | Ext.: 2034

se deseja subscriver esta newsletter a.f.f. envie um e-mail para grp@ubi.pt com o assunto: subscriver a ubiinforma

Anexo 9. Inquérito realizado às Instituições de Ensino Superior.

Este inquérito enquadra-se no âmbito de uma dissertação de mestrado em Comunicação Estratégica: Publicidade e Relações Públicas na Universidade da Beira Interior. Tem como finalidade mapear os Gabinetes/Departamentos responsáveis pela comunicação nas Instituições de Ensino Superior, assim como, a sua constituição, objetivos, missão e técnicas de comunicação. Os dados recolhidos servirão apenas para fins estatísticos e serão tratados com a máxima confidencialidade.

Obrigada pela participação!

*Obrigatório

Qual o nome da Instituição de Ensino Superior? *

Sua resposta

Qual o nome do Gabinete/Departamento responsável pela comunicação da Instituição de Ensino Superior? *

Sua resposta

Quantas pessoas trabalham no Gabinete/Departamento responsável pela comunicação da Instituição de Ensino Superior? *

Sua resposta

Qual é a área de formação do responsável pelo Gabinete/Departamento de comunicação da Instituição de Ensino Superior? *

- Comunicação e Relações Públicas
- Jornalismo
- Marketing
- Design
- Outro: _____

Qual a missão e os objetivos do Gabinete/Departamento responsável pela comunicação da Instituição de Ensino Superior? *

Sua resposta

Quais as técnicas de comunicação utilizadas? *

Pode seleccionar várias opções.

- Assessoria de Comunicação
- Assessoria de Imprensa
- Relações Públicas e Marketing
- Protocolo e Cerimonial
- Publicidade Institucional
- Feiras e Exposições
- Material audiovisual institucional: vídeo, áudio, multimédia
- Patrocínios e Eventos
- Gestão da Identidade Visual
- Merchandising da Instituição
- Comunicados de Imprensa
- Manual de Crise
- Comunicação Online
- Auditoria de Comunicação
- Reuniões, Colóquios e Conferências
- Boletim Informativo e Newsletter
- Gestão da Comunicação Interna
- Gestão da Comunicação Externa
- Clipping
- Logística: Gestão de Espaços, Alojamentos e Frota automóvel
- Outro: _____

Qual a área mais complexa de gerir? *

Pode selecionar várias opções.

- Assessoria de Comunicação
- Assessoria de Imprensa
- Relações Públicas e Marketing
- Protocolo e Cerimonial
- Publicidade Institucional
- Feiras e Exposições
- Material audiovisual institucional: vídeo, áudio, multimédia
- Patrocínios e Eventos
- Gestão da Identidade Visual
- Merchandising da Instituição
- Comunicados de Imprensa
- Manual de Crise
- Comunicação Online
- Auditoria de Comunicação
- Reuniões, Colóquios e Conferências
- Boletim Informativo e Newsletter
- Gestão da Comunicação Interna
- Gestão da Comunicação Externa
- Clipping
- Logística: Gestão de Espaços, Alojamentos e Frota automóvel
- Outro: _____

Quais as áreas de atividade praticadas numa base quotidiana? *

Pode selecionar várias opções.

- Assessoria de Comunicação
- Assessoria de Imprensa
- Relações Públicas e Marketing
- Protocolo e Cerimonial
- Publicidade Institucional
- Feiras e Exposições
- Material audiovisual institucional: vídeo, áudio, multimédia
- Patrocínios e Eventos
- Gestão da Identidade Visual
- Merchandising da Instituição
- Comunicados de Imprensa
- Manual de Crise
- Comunicação Online
- Auditoria de Comunicação
- Reuniões, Colóquios e Conferências
- Boletim Informativo e Newsletter
- Gestão da Comunicação Interna
- Gestão da Comunicação Externa
- Clipping
- Logística: Gestão de Espaços, Alojamentos e Frota automóvel
- Outro: _____