



**UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR**  
Comunicação e Artes

**As organizações de Ensino Superior e a Comunicação  
Dialogica: Um Estudo Comparativo entre as  
Universidades Públicas de Portugal e Brasil**

**Charlene da Silva Nunes Rodrigues**

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

Orientadora: Professora Doutora Gisela Marques Pereira Gonçalves

**Covilhã, Junho de 2017**



Ao meu marido Joel, pela inspiração, troca de ideias, companheirismo e amor.

Aos meus pais, Evanice e Charles, e aos meus irmãos, Nunes e Diego, pelo incentivo e forças nesses anos todos.

À minha avó Eponina, de quem sinto falta todos os dias da minha vida, mas que deve estar assistindo lá do céu a essa conquista.



## Agradecimentos

Ao concluir este trabalho não posso deixar de expressar em palavras a minha gratidão a todos aqueles que, seja com o seu incentivo amigo, ou com úteis sugestões e observações que contribuíram para que fosse possível realizar este desafio.

A professora Gisela Gonçalves, minha orientadora, o meu sincero agradecimento pela oportunidade, confiança, sua disponibilidade, orientações, críticas construtivas, saber partilhado e pelo interesse demonstrado neste projeto de dissertação.

Minha gratidão à Universidade da Beira Interior por me ter facultado a frequência deste curso de Mestrado no Departamento de Comunicação e Artes, bem como aos colegas mestrados pelo espírito de companheirismo, pelo excelente ambiente criados em sala de aula e aos professores pela partilha de conhecimento, para o qual contribuíram também para o meu enriquecimento humano e científico.

Ao Joel Rodrigues, meu marido, quero expressar o meu profundo agradecimento por ser meu maior incentivador para ingressar no Mestrado e aceitar este desafio, sem o qual não seria possível a realização deste trabalho. Minha eterna gratidão pelo amor, carinho, paciência acolher as angústias, mas também pela motivação e alegrias que animaram este processo. Os seus conhecimentos e sua vasta experiência enquanto professor e pesquisador, para além de fazer a diferença, foram uma mais valia para o desenvolvimento do presente trabalho.

À minha família portuguesa, pelo carinho e acolhimento no país. À minha família brasileira, pelo incentivo e orações.

Aos amigos que ficaram no Brasil e aos que conheci em Portugal e vou levar para sempre comigo.

Ao Hericley Serejo, meu amigo, pelo apoio e suporte nos momentos finais deste trabalho.

E por fim, a todos aquelas pessoas que, de alguma forma, contribuíram para a realização desta dissertação.

Muito Obrigada!



## **Resumo**

Esta dissertação pretende analisar o papel das páginas Web e sua utilização como canal de comunicação e ferramenta de relacionamento direto entre as organizações e seus públicos. A partir da comunicação organizacional e das relações públicas, baseada na construção dialógica, estudaram-se as formas contemporâneas de comunicação organizacional no contexto das instituições públicas de ensino superior (Universidades) em Portugal e no Brasil. Para verificar como se dá esse processo, além da revisão da literatura, buscou-se perceber de que forma as instituições de ensino superior utilizam suas páginas Web como instrumento na construção de relacionamentos. Estudaram-se as estratégias utilizadas pelas organizações e também se analisou se há diferença na aplicação. Como abordagem metodológica para o desenvolvimento deste trabalho, foi efetuada uma análise quantitativa dos dados recolhidos através de uma análise de conteúdo das páginas Web das universidades selecionadas nos dois países em estudo.

## **Palavras-chave**

Comunicação digital; Comunicação organizacional; Comunicação bidirecional; Comunicação dialógica, Relações públicas, Universidades; Websites; Página Web.



## **Abstract**

This dissertation seeks to analyze the role of Websites and their utilization as channel of communication and tool of direct relationship between organizations and their publics. From organizational communication and public relations, based in a dialogic construction, it was studied the contemporary forms of organizational communication in the context of public institutions of higher education (universities) in Portugal and Brazil. To verify how this process occurs, beyond the review of the related literature, it was tried to perceive how the higher education institutions use their Websites as instruments for relationships creation. The strategies used by the organizations were studied and, also, it was verified if there are differences on their application. As a research methodology approach for this study, it was performed a quantitative analysis of the collected data through a content evaluation of Websites from the universities selected for the study in the two countries.

## **Keywords**

Digital communication; Organizational communication; Bidirectional communication; Dialogic communication; Public relations, Universities; Websites; Web page.



# Índice

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>PARTE I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....</b>	<b>5</b>
<b>1. COMUNICAÇÃO DIGITAL.....</b>	<b>5</b>
1.1 A evolução da internet no Brasil e em Portugal .....	9
1.2 Web 2.0 .....	11
1.3 As mídias sociais .....	14
1.4 Internet e a construção de relacionamentos .....	15
1.5 Usuário-mídia: o público como produtor de conteúdo.....	17
<b>2. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>21</b>
2.1 Gestão da comunicação integrada .....	24
2.2 Comunicação organizacional digital .....	26
2.3 O papel das relações públicas .....	28
2.4 O uso das ferramentas dialógicas em Websites .....	30
<b>3. O ENSINO SUPERIOR EM PORTUGAL E NO BRASIL .....</b>	<b>35</b>
3.1 O ensino superior em Portugal.....	35
3.2 O Ensino superior no Brasil .....	37
3.3 A comunicação no ensino superior .....	40
3.4 Imagem e reputação Institucional.....	42
<b>PARTE II - ESTUDO EMPÍRICO .....</b>	<b>45</b>
<b>4. METODOLOGIA E COLETA DE DADOS .....</b>	<b>45</b>
4.1 Análise das páginas Web das universidades públicas portuguesas e das públicas federais brasileiras .....	48

<b>5. APRESENTAÇÃO E DISCURSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>51</b>
5.1 Análise do conteúdo dos Websites das universidades públicas portuguesas e das universidades públicas federais brasileiras.....	51
5.2 Análise dialógica comparativa das universidades por regiões do Brasil e Portugal .....	56
5.3 Ranking de classificação das universidades públicas portuguesas e públicas federais brasileiras .....	57
<b>6. CONCLUSÕES .....</b>	<b>63</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>69</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>79</b>

# Lista de Figuras

Figura 1.1 - Domicílios brasileiros passaram a ter acesso à internet

Figura 1.2 - Utilizadores da internet em Portugal

Figura 1.3 - Novo consumidor social

Figura 2.1 - Composto da comunicação integrada

Figura 5.1.1 - Análise dialógica comparativa entre os Websites das universidades públicas portuguesas e federais brasileiras

Figura 5.1.2 - Análise dialógica das universidades públicas portuguesas

Figura 5.1.3 - Análise dialógica em Websites de universidades federais brasileiras

Figura 5.2.1 - Análise dialógica comparativa por regiões do Brasil e Portugal

Figura 5.3.1 - Ranking de classificação das universidades públicas portuguesas

Figura 5.3.2 - Ranking de classificação das universidades do brasileiras



## Lista de Tabelas

Tabela I - Princípios Dialógicos em estudo (Kent e Taylor, 1998)

Tabela II - Instituições de Ensino Superior Português

Tabela III - Instituições de Ensino Superior Brasileiras

Tabela IV - Universidades federais brasileiras consideradas no estudo

Tabela V - Universidades públicas portuguesas

Tabela VI - Grelha de análise Websites

Tabela VII - Análise dialógica entre as universidades  
públicas portuguesas e federais brasileiras

Tabela VIII - Ranking de classificação das universidades de Portugal

Tabela IX - Ranking de classificação das universidades federais Brasileiras



## Lista de Acrónimos

TICs - Tecnologias de Informação e da Comunicação

SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor

PNAD - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

Obercom - Observatório de comunicação

LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

IES - Instituições de Ensino Superior



# Introdução

Vivemos em uma sociedade em constante transformação. Submersos num crescente emaranhado de informação, a cada instante estamos sujeitos ao surgimento ou a novas interpretações de conceitos que se refletem em nossas atitudes, costumes, cultura, convenções sociais e que modificam nosso dia a dia.

A era da informação transformou ainda mais a vida das pessoas e reverberou a difusão de um ciberespaço, um ambiente transformador que reconfigurou a comunicação da sociedade contemporânea. Assim, a Internet emergiu como maior expressão de tecnologia digital, uma ferramenta que representa dinamismo e agilidade em transmitir informação em tempo real. Segundo Levy (1999, p. 32), “as grandes tecnologias digitais surgiram, então, como a infraestrutura do ciberespaço, novo espaço de comunicação, de sociabilidade, de organização e de transação, mas também novo mercado de informação e do conhecimento”. Diante disso, a Internet assumiu um importante papel na forma de disseminar a informação. Com o advento da Web 2.0, o cenário comunicacional mudou e possibilitou novas formas de relacionamentos, bem como de diálogos entre pessoas e empresas. As instituições que produzem conhecimento científico e exploram o entendimento sobre a realidade, provocando reflexões sobre o impacto que essas transformações causam, também sofreram consequências sobre o modo como estabelecem o relacionamento com os seus *stakeholders*.

Devido ao crescimento e competitividade entre as instituições de ensino superior, exigiu-se das mesmas uma maior atenção à comunicação. Com a Web, sobretudo através das páginas Web, surgiram novos ambientes digitais que se converteram em oportunidades e desafios para as organizações se apresentarem e estabelecerem comunicação com seus públicos.

Para Póvoas (2009, p.141), “com a chegada da Internet, o paradigma de comunicação alterou-se por completo”. Hoje, esta tecnologia já não é apenas um simples canal de suporte ao acesso à informação. A primeira dimensão

para a qual foi criada já está ultrapassada, agora, a Internet é considerada “uma tecnologia social, onde milhares e milhões de diversos atores e sujeitos sociais interagem, criando, portanto, dimensões novas de relação social e projetando, até, porventura, novas formas de organização social” (Comunicarte, 2010, p. 14). É nesse contexto que surgem novos paradigmas para a comunicação organizacional, onde novos ambientes virtuais possibilitam a aproximação com os públicos e estimulam a comunicação institucional na construção de relacionamentos pautados na comunicação bidirecional. Em um diálogo participativo, o público adota um papel mais ativo como produtor e disseminador de conteúdo, fazendo com que as organizações passem a não ter a primazia no discurso e olhem a Internet como uma aliada para a comunicação organizacional.

Perante esse cenário, as relações públicas assumem cada vez mais um importante papel na gestão do processo comunicacional. O profissional de RP torna-se, então, um agente propulsor na formação de opinião e um gestor na Web, capaz de promover relacionamentos duradouros nos meios digitais.

Este estudo pretende-se focar em um tipo específico de ator social, que será representado pelas organizações. O objetivo é compreender o papel da Internet nas empresas, em particular, como as organizações estão adaptando sua comunicação institucional através da adoção das novas tecnologias. De fato, “atualmente, as principais atividades económicas, sociais, políticas e culturais de todo o planeta estão a estruturar-se através da Internet (...)” (Castells, 2007, p. 17), e as organizações vêm estruturando suas atividades comunicacionais, através de um planejamento estratégico, que está alicerçado na utilização da Internet, suas ferramentas e todo seu potencial tecnológico para criar ambientes que possibilitem consolidar sua marca e criar uma imagem positiva junto aos seus públicos. O tema de estudo centra-se na importância da utilização das tecnologias de informação e comunicação (TICs) para potenciar os processos comunicacionais e na forma de estabelecer relacionamentos entre organizações e seus públicos.

O foco deste trabalho são os Websites, considerados como um meio de comunicação capaz de gerar e impulsionar constantes desafios na área. Em

seguida, centrou-se na identificação e análise da utilização das ferramentas de comunicação dialógica nos Websites institucionais e avaliação das abordagens estratégicas das Universidades públicas em Portugal e no Brasil. Assim, a pergunta que orientará o presente estudo é a seguinte: A comunicação dialógica utilizada nos Websites institucionais influenciam na construção de relacionamentos com os públicos?

Esta dissertação encontra-se dividida em duas partes. A primeira diz respeito ao enquadramento teórico e conceitual do estudo, organizado em três capítulos. A segunda centra-se na apresentação da pesquisa empírica, apresentação e discussão dos resultados e conclusões.

A primeira parte da dissertação é dedicada ao enquadramento do tema e ao objetivo do estudo e divide-se em três capítulos. No primeiro capítulo, discute-se a comunicação digital, seus conceitos e os impactos provocados na sociedade atual; em seguida, é abordada a importância da Internet para as organizações na construção de relacionamentos na rede.

O segundo capítulo centra-se na comunicação organizacional e no papel das relações públicas na gestão dos processos comunicacionais. Ainda neste capítulo, como objetivo desta pesquisa, estuda-se a utilização das ferramentas dialógicas, sobretudo, a utilização dos Websites como canal de comunicação bilateral na construção de relacionamentos com os públicos.

O terceiro capítulo trata do contexto histórico do ensino superior em Portugal e no Brasil e da importância da comunicação organizacional para as universidades públicas nos dois países considerados no estudo. Na parte final deste capítulo, são abordados aspectos relacionados com a construção da imagem e reputação institucional como elementos estratégicos no fortalecimento da marca.

A segunda parte da dissertação é dedicada ao estudo empírico e divide-se em três capítulos. O quarto capítulo é dedicado à metodologia de pesquisa utilizada para a elaboração deste estudo e para a coleta e análise dos dados obtidos. Além disso, é definido o corpus do estudo, sendo referida a amostra e as unidades a serem analisadas. São apresentados também os resultados qualitativos por meio do procedimento de análises descritivas, respeitando a

compreensão da análise do conteúdo na adoção dos princípios dialógicos, a comparação da capacidade dialógica de cada Website e a apresentação de um ranking com a classificação resultante da análise dialógica.

O sexto capítulo apresenta a conclusão do estudo, onde são verificadas as hipóteses e referidas algumas limitações. Na sequência, são sugeridas algumas abordagens para trabalhos futuros no campo da comunicação organizacional.

# Parte I - Enquadramento teórico

## 1. A Comunicação Digital

A sociedade em que vivemos é caracterizada por um desenvolvimento tecnológico contínuo que investe no setor informático e, por consequência, nos meios de comunicação, o que modifica o estilo de vida das pessoas, as interações sociais e as estruturas presentes (...). (Cardoso, 2008, p. 181).

A utilização da Internet e sua expansão geraram novos conceitos para a sociedade. Através da Web, a noção de espaço e tempo foram alteradas e, hoje, a informação é repassada em questão de segundos, com pessoas de diferentes localidades se comunicando pelo computador. Estamos diante de um novo momento das comunicação, uma era de conexões e compartilhamentos.

Castells (1999, p. 25) reflete sobre a comunicação mediada por computadores, afirmando que “as redes interativas de computadores estão crescendo, criando novas formas e canais de comunicação, moldando a vida e sendo moldadas por ela”.

A rede não tem dono e o usuário passa a assumir o controle da tecnologia, tornando-se responsável em criar suas próprias regras de utilização e disseminação da informação. Essa comunicação digital cada vez mais está presente no nosso cotidiano e continua alterando profundamente as formas de comunicação, entretenimento e acesso à informação.

Muitos pensadores têm se dedicado ao longo de décadas ao estudo do digital e discutem os efeitos da tecnologia, sejam eles positivos ou negativos na sociedade.

Telles (2009) explica que com Internet e a Web 2.0 as pessoas se tornaram dependentes, influenciadas e movidas pela tecnologia.

Na geração digital, a tecnologia atinge todos os segmentos na vida de uma pessoa: profissional, afetivo, familiar e pessoal. As pessoas estão interligadas em rede, colaborando na troca de informação. O comportamento da geração digital é fortemente influenciado pela evolução tecnológica, com a entrada nas nossas vidas do que nos acostumamos a chamar de tecnologia da informação, ou informática, que transformou nosso dia a dia. (Telles 2009, p. 23).

Já Wolton (2003) critica quem afirma que a revolução da Internet para a sociedade passa pelo teclado e pondera todo o determinismo tecnológico imposto pela Web.

Por sua vez, Saad (2005) aponta as transformações que a Internet provocou na vida das pessoas por meio da utilização das novas tecnologias de informação e comunicação, estabelecendo uma relação de proximidade e inversão de papéis dos agentes comunicacionais. “Vimos o velho receptor de mensagens transformado num agente ativo do processo comunicacional e informativo na sociedade” (Saad, 2005, p.3).

Segundo Coutinho (2007), até o final do século XX, a divulgação da informação nunca esteve ao alcance do cidadão comum pois o domínio dos meios de comunicação de massa estava na mão das elites que detinham o controle e os recursos financeiros necessários para o acesso à tecnologia de reprodução e difusão dos veículos de comunicação de massa. Além disso, por serem provenientes de poucas fontes, as informações podiam ser facilmente controladas.

Com o advento da Internet, esse quadro se altera na medida em que a rede se tornou acessível, sem exigências de altos investimentos e um grande meio de produção e distribuição de informação. Assim, segundo Weston (1997, p. 198), “aqueles que anteriormente tinham que se fazer representar por meios de comunicação de massa, começam agora a se representar por si mesmos”.

A Internet surgiu como um veículo de comunicação alternativo e ainda hoje é utilizada com esse propósito. Sua utilização permitiu que as organizações interajam com seus diversos públicos, o que antes acontecia de forma direta, invasiva e pouco eficiente, por meio de serviço de atendimento ao consumidor - SAC e telefonemas, e de maneira formal através das cartas; o correio

eletrônico (e-mail), por exemplo, é dos principais serviços de utilização da rede.

Segundo Terra (2011), a Internet utiliza uma estrutura de hipertexto, onde o usuário não tem o compromisso de seguir uma linha com começo, meio e fim, podendo navegar e traçar sua ordem de forma particular através de documentos interligados. Devido a essas características, a comunicação via Internet não ocorre em um só sentido e permite que seus usuários tenham mais autonomia diante dos conteúdos recebidos, uma vez que este pode ter acesso a mais de uma fonte de informações, mais completas e imparciais. A postura do usuário deixa de ser a do receptor passivo. Em outras palavras, sai o expectador e entra em cena o usuário.

Pode-se afirmar que a Internet é uma espécie de meio “híbrido”. Embora criada como uma tecnologia de suporte à comunicação interpessoal, tem características de meio de comunicação de massa em tudo depende do jeito como é usado. É justamente esse aspecto que permite caracterizar a Internet como uma tecnologia revolucionária que apresenta aspectos nunca antes vistos no cenário comunicacional.

Diferente dos veículos de comunicação tradicionais existentes, a Internet veio modernizar o contexto comunicacional, tornando possível aos meios de comunicação expandirem para além das tradicionais formas de divulgar a notícia. Hoje, é possível reunir tudo em um único lugar e em formato digital.

A comunicação passou de um para todos, e dá lugar à comunicação de todos para todos, em tempo real, através da Web. Esta possibilita que o usuário assuma o controle da tecnologia onde “usuários e criadores podem tornar-se a mesma coisa” (Castells, 1999, p.25).

A Internet vem evoluindo e com a Web 2.0, cada vez mais, vem se adaptando às necessidades dos seus utilizadores. Atualmente, é possível utilizar as ferramentas através de celulares (*smartphones*) e *tablets*, onde os usuários podem armazenar seus conteúdos em “nuvens digitais” (a conhecida *cloud*) e, desde que utilizem a Internet, qualquer pessoa pode acessar ao conteúdo em *cloud* em qualquer lugar e dispositivo. Essas ferramentas já estão inseridas no cotidiano das pessoas e são de extrema relevância para as novas práticas

comunicacionais. Por isso, a Internet se constitui em um espaço *on-line* interativo em um mundo marcado por novas oportunidades de negócios. “(...) A Internet está a transformar a prática empresarial (...). O uso apropriado da Internet converteu-se numa fonte fundamental de produtividade e competitividade para todo o tipo de empresas.” (Castells, 2007, p. 87).

As organizações começaram a entender que os públicos não estão interessados somente nas novas tecnologias em si, mas em suprir as necessidades de informação, em saber mais sobre produtos e serviços que facilitem suas escolhas e na comunicação socializada. Assim, “(...) dão-lhe agora mais atenção do que nunca - desejam marcar presença, porque reconhecem que os seus públicos estão «ligados» à rede (...)” (Comunicarte, 2010, p. 14). Diante desta função de procura de informação os Websites vem ganhando destaque. Segundo Cardoso, Espanha, Lima & Paisana (2012, p.4), “A segunda fonte *on-line* com mais importância atribuída são os sites em geral (...). Os sites oficiais de instituições públicas também obtêm avaliação positiva (...)”.

Tendo em conta esse contexto, as organizações encontraram uma ferramenta para marcar presença no mundo digital e *on-line*, e favorável para desenvolver sua comunicação, em particular, dos seus Websites. “(...) a web é uma ferramenta essencial para a divulgação, promoção e comercialização de produtos/serviços; para a interação com o consumidor final; para o desenvolvimento de estratégias de comunicação, marketing e publicidade (...)” (Comunicarte, 2010, p. 91). Assim, a comunicação passou do modelo de um para todos e dá lugar à comunicação de todos para todos em tempo real através da Web. Possibilita ao usuário assumir o controle da tecnologia, onde “usuários e criadores podem torna-se a mesma coisa”. (Castells,1999, p.25).

Castells (2006) afirma que essa comunicação também é conhecida como comunicação pessoal de massa e atinge potencialmente uma audiência global por meios de redes compartilhadas e conexões na Internet. É uma comunicação autogeradora de conteúdos e autônoma onde seus emissores estão globalmente distribuídos e inter-relacionados.

Nesse capítulo apresenta-se a importância das ferramentas digitais como forma de interatividade com os públicos.

## 1.1 A evolução da Internet no Brasil e em Portugal

No Brasil, segundo dados apontados pela Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios - Pnad, divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2014)<sup>1</sup>, mais de metade dos domicílios brasileiros passaram a ter acesso à Internet em 2014 (Figura 1.1). São 204 milhões de indivíduos no país. Destes, 54% são usuários ativos da Internet. O celular é o mecanismo mais utilizado para navegar na rede com mais de 80,4% das casas com acesso à Internet; o computador ficou em segundo lugar com 76,6% desses domicílios. A cada cinco casas, quatro usam telefone móvel para se conectar, ou seja, há mais aparelhos celulares do que cidadãos no Brasil, uma realidade já comum em muitos países.

Em terras brasileiras, o mercado de utilizadores da Internet é essencialmente jovem, colocando o país como o terceiro no mundo onde se passa mais tempo na Internet. De acordo com os dados apontados, os usuários consomem em média 30h *on-line* por mês, enquanto a média global é de 22,7h. A utilização da Internet supera o uso da televisão como fonte de entretenimento. E enquanto o usuário navega, mais da metade do seu tempo é passado nas mídias sociais.

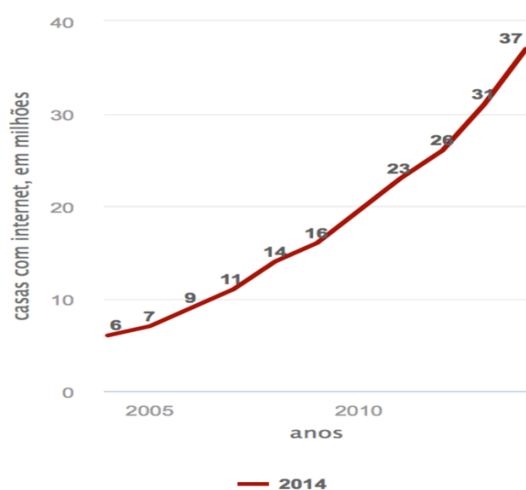
De acordo com a pesquisa, 29% da população mundial está presente nas mídias sociais, mas no Brasil, quase metade dos seus habitantes está ativa em alguma plataforma social.

---

1 Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE - Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2014/> [acedida em maio de 2017].

### CASAS ONLINE PASSAM DE 50%

Pela 1ª vez, há mais lares com internet do que sem



Fonte: IBGE

Figura 1.1 - Domicílios brasileiros passaram a ter acesso à internet<sup>2</sup>

Em Portugal, segundo dados divulgados de 2015 do Bareme Internet<sup>3</sup>, a utilização da Internet continua a crescer, atingindo 5,6 milhões de usuários, um universo composto por pessoas que residem em Portugal continental, representando 65,4% da população com mais de 15 anos. Esses dados evidenciam um aumento de 10 vezes mais utilizadores da Internet nos últimos 18 anos.

Verifica-se também, segundo dados divulgados pelo Observatório de Comunicação - Obercom (2015)<sup>4</sup> que, em Portugal a maioria dos usuários ainda navega na Internet com computadores e utilizando a banda larga fixa (11,1% dos inquiridos), mas a utilização da banda larga móvel já representa 7,4%, um percentual bastante expressivo, uma vez que a cobertura 3G está largamente disseminada no país.

2 Domicílios brasileiros passaram a ter acesso à internet Disponível em: <http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2016/04/internet-chega-pela-1-vez-mais-de-50-das-casas-no-brasil-mostra-ibge.html> [accedida em maio de 2017].

3 Bareme Internet é o estudo de referência sobre a penetração da Internet na população portuguesa e sobre comportamentos dos cibernautas portugueses - Disponível em: <http://www.marktest.com/wap/a/grp/p~40.aspx>

4 Observatório de comunicação - Obercom - Disponível em <https://obercom.pt/a-internet-em-portugal-sociedade-em-rede-2014/>

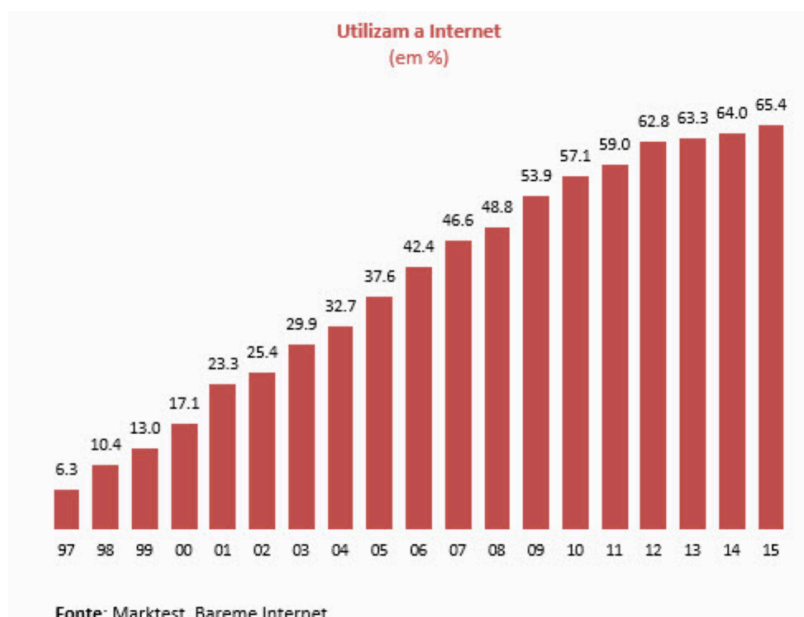


Figura 1.2 - Utilizadores da internet em Portugal<sup>5</sup>

## 1.2 Web 2.0

Nesse novo ambiente comunicacional proporcionado pela Internet, como um modelo de comunicação transformadora, as inovações trazidas por esse universo digital fazem com que a sociedade de massa dê lugar a uma sociedade em rede. Conforme ressalta Cardoso (2009):

Um modelo comunicacional caracterizado pela fusão da comunicação interpessoal e em massa, ligando audiências, emissores e editores sob uma matriz de mídia em rede, que vai do jornal aos jogos de vídeo, oferecendo aos seus utilizadores novas mediações e novos papéis. (Cardoso, 2009, p.57).

A tecnologia da informação possibilitou uma inversão de poder em comunicação. Antes, a comunicação era do domínio de grandes corporações, mas hoje é de posse também dos usuários da Internet. As mensagens que antes tinham um sentido único e não possibilitavam interação entre os públicos e as organizações, dá lugar a uma comunicação bidirecional, onde passa, de fato, a proporcionar um diálogo entre o público e as empresas.

<sup>5</sup> Utilizadores da internet em Portugal -Disponível em: <https://empresashoje.pt/informacao/portugal-tem-56-milhoes-de-utilizadores-de-internet/>

Dentro desse novo panorama, verificou-se que era preciso que os Websites recriassem uma nova linguagem, própria para a Web, pensando no público utilizador. Assim, a Internet foi ganhando novos moldes, chegando ao modelo que se conhece hoje, com novas características incorporadas e dando maior atenção ao utilizador. Surgiu assim, a chamada Web 2.0, diferente da primeira geração Web que não possuía dinamismo em suas interfaces com páginas, praticamente, estáticas, a Web 1.0. Corrêa (2008), considera que na Web 1.0 a comunicação era meramente informativa, no entanto, na Web 2.0 a comunicação é informativa e participativa.

Corrêa (2009) faz um panorama e traça as diferenças entre os dois cenários. No cenário 1.0 a comunicação é realizada de um para todos, e o emissor tem total primazia sobre o conteúdo que é pouco personalizado e nada interativo como: Website, com poucas interfaces, comunicação através de correio eletrônico e envio de boletins digitais. Já no cenário 2.0, ressalta a evolução do cenário anterior, onde a comunicação é realizada de todos para todos e o usuário passa a ser um produtor de conteúdo e disseminador da informação, por meio de ferramentas interativas como redes sociais, blogs, sala de bate-papo, entre outros.

Esse novo modelo de Internet, no qual as páginas Web deixam de ser meros cartões de visita, passa por uma evolução que utiliza funcionalidade e se pauta pela colaboração, usabilidade, navegabilidade, pesquisas e participação coletiva, aproveitando o melhor de suas ferramentas e proporcionando benefícios aos seus usuários.

Aquino (2009, p.254), resume bem a questão da web 2.0:

(...) de um modelo baseado na transmissão de conteúdo, em que o usuário ficava limitado a navegar pelas páginas sem interferir na criação e disposição de links, passamos a um modelo de comunicação bilateral, onde os papéis de emissor e receptor de informação se fundem por meio da utilização de ferramentas como os blogs, que permitem a representação e a recuperação coletivas de conteúdo.

Já para O'Reilly, (2006, s/p.) ressalta que a Web 2.0 veio criar um novo paradigma de mudança com relação à Web 1.0, onde se criam plataformas interativas utilizando a inteligência coletiva:

(...) é a revolução de negócios na indústria da informática causada pela mudança da Internet como plataforma, e uma tentativa de entender as regras para o sucesso nessa nova plataforma. A regra principal é a seguinte: Construa aplicações cujos efeitos permitam obter melhores resultados e levem mais pessoas a usá-los.

Os Websites são uma oportunidade de divulgação de notícias das organizações e uma forma de ampliar os relacionamentos com seus públicos como uma ferramenta de comunicação. Sem esse diálogo com o público, a Web se tornaria um monólogo (Kent e Taylor, 1998).

Taylor, Kent e White (2001) ressaltam a utilidade das informações que os Websites oferecem: as informações não tem que estar ali sem nenhum motivo, mas serem úteis, de alguma maneira, para os usuários. Dessa forma, o utilizador tem mais canais à sua disposição que permitam expressar sua opinião e pensamentos, uma construção coletiva do conhecimento baseada na livre produção, troca e circulação da informação, permitindo que o público também seja um produtor de conteúdo.

Segundo Tasner (2010, p.9), “a Web 2.0 começou quando os usuários da Web começaram a mudar drasticamente a maneira como eles estavam usando a Web no dia a dia. As principais tendências que moldaram a Web 2.0 incluem compartilhamento de conteúdo, criatividade, segmentação, componentes sociais e uma grande mudança de sites e ferramentas estáticos para outros mais dinâmicos”. Estas mudanças refletiram-se em melhorias funcionais no compartilhamento de arquivos, vídeos, *networking*, blogs e redes sociais. E para o autor, estes elementos possibilitaram a criação de quatro vantagens para o marketing:

1. **Redes sociais** - local onde as pessoas se reúnem, para partilhar ideias e comentários. Exemplos: Facebook, LinkedIn, MySpace.
2. **Mídias sociais** - Websites onde se pode partilhar conteúdos com intuito de criar interesse. Exemplos: YouTube, Scribd, Flickr.
3. **Conteúdos gerados pelos usuários** - local onde se pode criar, gerir e fazer atualizações de informações. Exemplo: Squidoo, Blogues e Wikipédia.
4. **Notícias sociais e favoritos** - permitem que os utilizadores organizem a sua experiência na Web. Exemplo: Gigg, Delicious, Stumble Upon.

Para Spyer (2007) as mídias sociais e Internet colaborativa descrevem as características diferenciadoras entre a Internet e as mídias tradicionais. Com toda essa evolução no universo digital, os meios de comunicação social e, principalmente, as organizações tiveram que se atualizar, conhecer esse novo ambiente e o comportamento de seus públicos, que também foram alterados. Cada vez mais pessoas utilizam as ferramentas digitais e, tendo o conhecimento desse novo ambiente e as possibilidades que ele oferece, as organizações sentem a necessidade de se integrar nesse novo universo digital.

### **1.3 As mídias sociais**

O homem por sua natureza estabelece signos, relações sociais com pessoas e grupos que se reúnem em comunidades de acordo com seus interesses em comum. A Internet possibilita que esses grupos estejam sempre conectados. Segundo Ugarte (2008) são redes distribuídas em estado de igualdade e que passam do mundo do poder descentralizado para o mundo do poder distribuído.

Vive-se em uma nova realidade digital que considera os Websites uma forma de comunicação tradicional. Hoje, o destaque são os novos meios de comunicação baseados na criação de conteúdos pelos usuários. Estes novos meios reconfiguraram os processos de relações tradicionais de emissão e recepção através das plataformas de redes sociais.

As mídias sociais ganham cada vez mais adeptos que não a utilizam somente como uma plataforma para o entretenimento e relacionamentos. São conexões formadas entre pessoas que estão ligadas entre si e seus usuários e utilizam as plataforma on-line para exposição pública de sua individualidade, mobilizar pessoas e ganhar visibilidade, uma vez que as redes sociais estão abertas à participação, valorização das expressões dialógicas e comunicacionais e ao feedback. Podemos inferir que esse dinamismo alterou rapidamente a maneira de pensar e de se relacionar em sociedade.

Segundo Recuero (2009), a análise das redes sociais parte de duas grandes visões: a primeira, denominada de redes inteiras, onde o foco está na relação

estrutural da rede como um grande grupo social e sua identidade está alicerçada na preferência de todos os seus membros. Já a segunda, denominada de redes personalizadas, está focada somente em um único indivíduo e no papel social que este exerce dentro dessa rede e em outras à qual pertença. Sendo assim, essa análise ressalta da interação como um importante papel desempenhado pelas redes sociais nas relações humanas, seja no mundo *on-line* ou *off-line*.

Wellman (2001), por sua vez, define redes sociais *on-line* como uma plataforma de interação social que conecta pessoas e organizações por meio do computador. Com utilização de novas tecnologias, as organizações criaram um canal de interação com seus diversos públicos na procura em atingir seus objetivos. Segundo Terra (2011, p.6), “a Internet funciona nos dias de hoje como uma vitrine virtual de exposição institucional”. O uso da tecnologia, assim como das redes sociais, passa a integrar a comunicação organizacional.

Este contexto torna-se mais relevante quando se observa que, cada vez mais, as plataformas digitais são usadas pelas organizações. Esses ambientes interativos são utilizados como uma ferramenta estratégica de comunicação para estabelecer relação mais direta com seus públicos e reafirmar sua marca. Portanto, as ferramentas de interação social que a Internet oferece aos seus utilizadores através das redes sociais possibilita a troca de informações e experiências entre seus usuários. O propósito é integrar a tecnologia e a construção de relacionamentos a partir de Websites de conteúdos personalizados, onde seus atores desempenham um papel público na busca de construção de interações.

#### **1.4 Internet e a construção de relacionamentos**

Com o surgimento da Internet, o modelo de comunicação de massa começa a ser substituído pelo modelo de comunicação em rede, como explica Castells e como se verá mais adiante. Esta sociedade em rede é a sociedade cuja estrutura social foi construída em torno de redes de informação microeletrônica estruturada na Internet. Nesse sentido, a Internet não é

simplesmente uma tecnologia; é um meio de comunicação que constitui a forma organizativa de nossas sociedades; é o equivalente ao que foi a fábrica ou a grande corporação na era industrial. O que a Internet faz é processar a virtualidade e transformá-la em nossa realidade, constituindo a sociedade em rede, que é a sociedade em que vivemos (Castells, 2007).

A Internet foi o veículo de comunicação que teve a maior expansão e utilização mais rápida que qualquer outro já existente. O fato é que o crescimento da Internet mudou a maneira pela qual os relacionamentos são estabelecidos. “Ela pode desenvolver relações a longo prazo entre empresas e seus públicos e não apenas breves relações entre públicos e produtos” (Marken, 1999, p.29).

Cada vez mais os utilizadores vão se apropriando de recursos disponíveis pela Internet e, através deles, produzem conteúdos que serão compartilhados com outros usuários, gerando uma interação entre os utilizadores e empresas, principalmente através das redes sociais.

Segundo Grunig (1992) “a construção de relacionamentos com os públicos limitam ou aumentam a capacidade da organização em cumprir sua missão”. A mudança é que as empresas agora não estão somente preocupadas na gestão dos públicos, mas também em construir e manter relacionamentos duradouros com os mesmo.

Bauer, Grether e Leach (2001) ressaltam a utilização da Internet para moldar os relacionamentos com seus públicos por causa das seguintes características: disponibilidade constante de informações - toda e qualquer informação pode ser armazenada e transferida para qualquer lugar do mundo em poucos segundos; interatividade - o usuário pode navegar por diversos espaços ao mesmo tempo; transferência de informação - as informações podem ser atualizadas rapidamente e de qualquer lugar do mundo; individualidade - a interatividade em tempo real permite a criação de uma comunicação individualizada para determinados públicos; e transação - a Web permite a realização de compra e venda de produtos.

A interatividade é a chave principal da Internet, distinguindo essa mídia das tradicionais, sendo a ponte para a construção dos relacionamentos e a

colaboração entre organização e seus públicos. Dentro desse novo ambiente comunicacional proporcionado pela Internet surge um modelo de comunicação transformador onde a forma como os usuários fazem o uso dos media influencia a nova sociedade em rede.

Nesse novo panorama, a Internet ganhou importância para a construção de relacionamentos, um dos principais objetivos das relações públicas, através de uma comunicação bidirecional entre as organizações e seus públicos (Grunig,1992).

A comunicação bidirecional pode ser definida como uma comunicação que oferece interatividade e a reciprocidade entre as empresas e o público, onde ocorre a troca de informações e não uma imposição de conteúdo, permitindo, assim, que o público seja um produtor de conteúdo.

### **1.5 Usuário-mídia: o público como produtor de conteúdo**

Como vimos, o público *on-line* passa a ter grande poder e influência no ambiente interativo, uma vez que o seu papel é reformulado e agora assume a característica de potencializar e propagar as mensagens para os públicos, com opiniões baseadas nas próprias experiências em relação a determinados produtos e serviços que podem ser consideradas uma nova forma de comunicação, bem como uma ferramenta que poderá auxiliar na tomada de decisão de novos consumidores. Segundo Coutinho, in Rodrigues & Arrais, (2008, s/n) “as pessoas não acreditam mais em propagandas. Elas acreditam em outras pessoas”. No entanto, não foi somente agora com o advento da Web 2.0 que os públicos começaram a interagir com os medias. A audiência sempre mostrou interesse em participar. Seja em programas televisivos, através de telefonemas para rádios e escrevendo cartas aos editores de jornais e revistas, as pessoas têm vontade de expor suas opiniões, desde que exista ferramentas disponíveis para tal.

Dentro desse novo cenário e com o advento das mídias sociais, a comunicação se tornou descentralizada e os públicos passaram a ter voz, produzindo conteúdos, conceitos e análises de produtos, serviços e marcas. Chegou-se à

era da midiaticização onde cada indivíduo pode ser um canal de mídia, um instrumento de divulgação, exposição e expressão pessoais.

Como nos refere Terra (2011, p.129), “atualmente é possível dizer, inclusive, que a relação entre comunicação e tecnologia é indissolúvel, irreversível e não possível de ser negligenciada, o que coloca o comunicador contemporâneo em um constante exercício de correlação entre a ciência das Tecnologias Digitais de Informação - TICs e a tradicional arte de comunicar”.

Dentro desse novo cenário surge o usuário-mídia que, segundo Terra (2011, p.86):

É um heavy user<sup>6</sup> tanto da internet como das mídias sociais e que produz, compartilha, dissemina conteúdos próprios e de seus pares, bem como os endossa junto às suas audiências em blogs, microblogs, fóruns de discussão on-line, comunidades em sites de relacionamento, chats, entre outros. Acreditamos que existam níveis de usuário-mídia: os que apenas consomem conteúdo e replicam; os que somente participam com comentários em iniciativas on-line de terceiros; e os que de fato produzem conteúdo ativamente.

Vale utilizar a concepção de contra-poder de Castells (2007) em que o autor ressalta que o poder é a capacidade estrutural de um ator social se impor sobre os outros. Historicamente, todos os sistemas institucionais possuem relação de poder. Ressalta, também, que o contra-poder é a capacidade dos atores sociais se desafiarem e modificarem suas relações de poder na sociedade, essa relação necessita ter bases fundamentadas na confiança para a tomada de decisão. Surge, assim, um novo nicho de mercado de intermediários que utiliza do seu poder social para proliferar, deturpar, manipular e fabricar informações. Pode-se utilizar essa mesma concepção para o usuários-mídia, o internauta comum que produz conteúdo, tem voz ativa através das ferramentas interativas da Web e que serve como mercado intermediário entre as organizações, produtos, marcas e a opinião pública.

Nesse panorama *on-line*, segundo o estudo realizado pela Deloitte<sup>7</sup> “Mídias sociais para Empresas” (2010, p.6) o perfil do consumidor social, que são os

---

<sup>6</sup> heavy user : Público que usa intensamente o serviço.

<sup>7</sup> Deloitte Brasil é uma empresa de consultoria e auditoria e membro da Deloitte Touche Tohmatsu Limited, uma sociedade privada, de responsabilidade limitada, estabelecida no Reino Unido. Disponível

usuários-mídia que utilizam o seu poder para conectar com outros através dos seus canais e ferramentas on-line, afeta a decisão de compra dos outros usuários em função de sua opinião. Esse público vai além da comunicação tradicional para se informar, e pesquisas indicam que eles acompanham sites, blogs, ranking e conteúdos gerados por pessoas desconhecidas. Nesse novo sistema de recomendações e influência, sejam produzidos por sites ou pelas redes sociais, as organizações não podem negligenciar, conforme se representa na Figura 1.3.



Figura 1.3 - Novo Consumidor Social

Fonte: Pesquisa Deloitte “Mídias sócias para Empresas” (2010, p.6)

Sendo assim, acreditamos que as organizações têm que estar presentes nesse novo ambiente on-line de atendimento e interação com os públicos.

---

em : <[http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local%20Assets/Documents/Estudos%20e%20pesquisas/MidiasSociais\\_relatorio\\_portugues.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local%20Assets/Documents/Estudos%20e%20pesquisas/MidiasSociais_relatorio_portugues.pdf)> [Acedido em maio de 2017].

Para isso, as mudanças de postura no discurso e na prática das instituições são necessárias considerando informações meramente mercadológicas, comunicação unilateral e, com apenas a finalidade do convencimento de compra, não têm espaço para os novos usuários que aceitam as organizações desde que estejam dispostas a dialogar.

## 2. Comunicação Organizacional

A comunicação organizacional é de extrema importância para as organizações pois visa criar canais de comunicação e relação de qualidade entre empresas e seus públicos, e estabelece uma comunicação bilateral que permita que a voz de todos os envolvidos sejam ouvidas.

Segundo Kunsch (2004, p.174), “ter um canal de comunicação aberto não representa um diferencial. O que marcará a diferença entre as empresas modernas será a qualidade adotada no relacionamento com seus públicos”.

Todas as mudanças ocorridas na sociedade, na economia, nos meios e nos mercados causaram uma revolução nas organizações, com isso, as atividades de comunicação nas empresas tornaram-se mais complexas e exigiram mais estratégias de comunicação para acompanhar essa evolução e garantir a sobrevivência das empresas numa economia movida à informação e conhecimento. As comunicações estratégicas desempenham um papel importante para as organizações como uma vantagem competitiva para sobreviver às novas exigências do mercado.

Neste cenário ressaltamos a definição de comunicação organizacional defendida por Kunsch (2003, p.150):

A comunicação organizacional é considerada como um processo dinâmico por meio do qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e por meio do qual as subpartes da organização se conectam entre si. Por conseguinte, a comunicação organizacional pode ser vista como o fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes.

Segundo a análise de Kunsch (2003) o conceito de comunicação integrada é o que melhor representa a comunicação organizacional. A comunicação integrada é um elemento estratégico no desempenho e sobrevivência de uma organização que é composta por diferentes modalidades que devem estar integradas em um *mix* comunicacional, contemplando a comunicação institucional, comunicação mercadológica, comunicação interna e a comunicação administrativa. Apesar de suas diferenças e peculiaridades, essas modalidades trabalham de forma harmoniosa e eficaz para alcançar os objetivos da organização (conforme representado na Figura 2.1).



Figura 2.1 - Composto da Comunicação Integrada.

Fonte: Kunsch (2003, p.151)

A comunicação organizacional tem por objetivo verificar e analisar tendências, prever suas conseqüências e gerar programas e planos de ação com estratégias que auxiliem os relacionamentos e trocas de informações das organizações com seus públicos. Kunsch (2003, p.90) realça a importância da comunicação nas organizações:

As organizações têm que se comunicar entre si. O sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua contínua realimentação e sua sobrevivência. Caso contrário, entrará em um processo de entropia e morte. Daí a imprescindibilidade da comunicação para uma organização social.

A comunicação se transformou e o trabalho do setor de comunicação não pode ser unilateral de informação, e com atividades meramente secundárias como elaborar e supervisionar propagandas, organização de eventos e escrever

boletins internos. Hoje, o setor tornou-se essencial para as organizações na gestão da comunicação interna e externa e tem o desafio de desenvolver uma comunicação firme para promover a imagem da empresa, gerir e desenvolver ações que envolvam todas as pessoas no processo a partir de estratégias de comunicação que estabeleçam a interação e diálogo com os públicos.

Para Corrêa (2008, p.172), “em sua essência, a comunicação organizacional tem por função estabelecer os canais de comunicação e as respectivas ferramentas para que a empresa fale da melhor maneira com seus diferentes públicos”.

Antigamente, a comunicação realizada pelas empresas era feita por impressos, boca a boca e audiovisuais. Hoje, com as novas tecnologias, as organizações além de fazerem o uso dos meios de comunicação tradicional utilizam a tecnologia como um instrumento reforçador da comunicação. Neste sentido, pode-se afirmar que, antes, a comunicação integrada girava em torno dos trabalhos da assessoria de imprensa, relações públicas e publicidade. Hoje, essa comunicação é integrada com diversas mídias e completam o trabalho desse tradicional tripé.

Segundo Edelman e Technorati (2006, p.4), o modelo da tradicional pirâmide de influência mudou, antes este acontecia de cima para baixo, passando para um novo modelo mais fluido com direção horizontal e colaborativo, onde as marcas e as reputações são construídas através do engajamento de múltiplos públicos por meio do diálogo contínuo. Sendo assim, entende-se que os gestores organizacionais precisam estar atualizados para poderem aproveitar todas as mudanças no novo panorama comunicacional e das relações de interação entre empresas e seus clientes. Nesse contexto, as relações públicas tem um papel fundamental na gestão estratégica da comunicação entre os públicos, o qual vai muito além do simples relacionamento. O profissional tem que buscar mecanismos que gerem equilíbrio e harmonia nessas relações de troca de interesses.

A organização não pode ficar restrita ao que se fala dela nas grandes mídias ou o que ela própria diz a seu respeito. A empresa perdeu a centralidade e a primazia do conteúdo, pois qualquer usuário tem autonomia de produzi-lo.

Por isso, os cuidados devem ser redobrados, sendo de fundamental importância construir uma reputação positiva e criar uma imagem na percepção no público. Para isso, a organização deve manter um diálogo transparente, legitimando suas intenções e ações perante seus públicos. Pode-se, então, definir que comunicação organizacional engloba todas as atividades comunicacionais e está relacionada aos aspectos interpessoais, sociais e organizacionais.

## **2.1 Gestão da comunicação integrada**

A comunicação integrada é uma direção imprescindível para a sobrevivência das organizações pois trata-se de uma comunicação que possibilita a união de um conjunto de esforços com o objetivo de consolidar e agregar valor para uma marca, promovendo sua imagem e reputação junto aos seus públicos.

Pesquisando os conceitos de comunicação integrada conclui-se que é a estruturação da comunicação na organização que agregam duas vertentes: comunicação institucional e a comunicação mercadológica. Partindo do princípio que todas as áreas que lidam diretamente com os públicos, tais como: jornalismo, relações públicas, publicidade e propaganda, entre outras; passam a trabalhar com uma comunicação integrada respeitando as diferenças de cada área, desenvolvendo um planejamento global com estratégias e ações para atingir um objetivo em comum.

“É necessário que haja uma comunicação integrada, desenvolvendo-se de forma conjugada atividades de comunicação institucional (jornalismo, editoração, relações públicas, publicidade) e comunicação mercadológica (propaganda, promoção de vendas, exposições, treinamento de vendas, etc.) formando o composto da comunicação”. (Kunsch,1986, p.107).

As organizações procuram integrar-se alterando suas estruturas funcionais, com uma dinâmica que tem por base a interligação dos setores da comunicação de forma mais completa e eficiente, fazendo com que, assim, a eficácia empresarial seja maior. Como refere Kunsch (1997, p.115), a comunicação integrada:

(...) pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica e da comunicação interna, que formam o composto da comunicação organizacional. Este deve formar um conjunto harmonioso, apesar das diferenças e das especificidade de cada setor e dos respectivos subsetores. A soma de todas as atividades redundará na eficácia da comunicação nas organizações.

Neste contexto, o trabalho em conjunto dentro de uma empresa possibilita uma maior interação e a criação de elo entre os colaboradores, de modo a estabelecer sinergia, respeitando as diferenças de cada subárea e dinamizando o fluxo comunicacional com a troca de informações, onde cada profissional atua na busca de um único objetivo. Com essa interação, possibilita-se aos gestores criarem estratégias através da gestão participativa. Essa gestão, com a valorização do colaborador, proporciona um maior entendimento no ambiente interno e permite desenvolver técnicas no planejamento estratégico que tornem o contexto interno um elemento diferenciador no externo. Kunsch (2003, p. 159), fala que “o público interno é um público multiplicador” e, ao deixá-lo bem informado, a organização permite uma mediação de conflitos e a busca por soluções preventivas.

A comunicação interna de uma organização necessita estar integrada na gestão estratégica dentro de um planejamento estratégico e, segundo Marchiori (2006, p.181), “deverá auxiliar a organização a fazer a leitura das ameaças e das oportunidades presentes na dinâmica do ambiente global”.

Dentro da comunicação integrada o planejamento estratégico é a ferramenta para a sobrevivência e o desempenho de uma empresa, face a um cenário complexo que exige que as organizações possuam diferenciais necessários para se manter num mercado competitivo que exige rapidez e eficácia no processo comunicacional. Esse planejamento permitirá que as organizações encontrem o melhor caminho para direcionar suas atividades, tendo em conta suas competências, as oportunidades e as ameaças detectadas no ambiente externo, as vantagens competitivas e a capacidade de planejar e administrar a implementação das decisões para alcançar os resultados, no cumprimento de sua visão e missão, como ressalta Kunsch (2003).

## 2.2 Comunicação organizacional digital

O surgimento das novas tecnologias veio revolucionar as práticas comunicacionais. As organizações tiveram que se estruturar e acompanhar essa evolução que foi acontecendo de forma gradual e alterou a forma de se relacionamento (Castells, 2007). Essa evolução representou uma nova forma de organização social, que se constituiu como novas oportunidades de negócios através de uma comunicação privilegiada, onde as empresas através das ferramentas digitais tiveram a possibilidade de um contato mais pessoal, direcionado e interativo com seus diversos públicos (Marques, 2012). Esse processo comunicacional entre públicos e organizações é fundamentado na motivação, interação e feedback, denominado de comunicação organizacional digital.

No campo da comunicação simétrica ou assimétrica de mão dupla, surgiram novos conceitos e dentre eles a comunicação organizacional digital. Tais conceitos têm raízes nos mesmos objetivos das relações públicas.

Segundo Kunsch (2008), as relações públicas “são uma estratégia, quando se dedicam a analisar os cenários internos e externos para definir o tipo de mediação entre pessoas e organizações”. E ressalta que as estratégias não são “instrumentos e nem objetivos”, mas sim:

(...) caminhos que o profissional vai escolher para desenvolver seu programa e suas ações, levando em consideração os cenários interno e externo, assim como os elementos constitutivos da organização: a visão, a missão, as normas e a filosofia que norteiam seu presente e seu futuro (Ferrari, 2008, p.87).

A comunicação Organizacional digital utiliza os princípios da gestão da comunicação estratégica aplicada ao mundo digital e dos mídias sociais, como nos mostra Corrêa (2011, p.103):

“Consideramos comunicação digital como o uso das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TIC’s), e de todas as ferramentas delas decorrentes, para facilitar e dinamizar a construção de qualquer processo de Comunicação Integrada nas organizações”.

Com a agilidade nas comunicações, as organizações passaram a utilizar as ferramentas de comunicação digital para se comunicarem com seus públicos. Para se formatar a comunicação organizacional digital, Corrêa (2005, p.107) ressalta quatro etapas fundamentais:

1. A cultura organizacional e sua relação com a Internet, uso de computadores e alinhados com as inovações tecnológicas, entre outros;
2. Conhecer seus públicos estratégicos: quem são e quais suas afinidades no ambiente *on-line*;
3. Combinar a cultura organizacional com as características dos públicos para se estruturar o conteúdo das mensagens comunicacionais;
4. Construir estratégias de comunicação que incluem determinar quais ferramentas serão utilizadas para realizar uma comunicação digital com eficácia.

É neste contexto que a comunicação digital possibilita a interatividade e *feedback*, e impulsiona uma comunicação de mão dupla que tem seus objetivos pautados e semelhantes aos das relações públicas que, em sua essência, procuram criar e promover relacionamentos mais efetivos entre as organizações com seus diversos públicos estratégicos e não um relacionamento meramente superficial.

O modelo de comunicação popularizado com a utilização da Internet foi denominado de “todos-todos”. O que antes era restrito a alguns grupos de poder responsáveis pela disseminação da informação, hoje, divide espaço com os internautas, usuários comuns que ganham voz através de ferramentas colaborativas.

Mais do que estar presente institucionalmente na Internet e ter um plano de mensuração das suas ferramentas comunicacionais, é de fundamental importância para as organizações criarem canais de comunicação bilateral em um processo constante de interação e que proporcionem aos seus utilizadores a troca de experiências, fortalecendo sua reputação e sua imagem institucional.

As relações nas redes são baseadas na divulgação de informações e na manutenção dos diálogos com seus públicos estratégicos. Hoje, o público

como produtor de conteúdo é uma realidade, eles utilizam as plataformas digitais, para interagir nas publicações das marcas, seja para elogiar ou criticar, e em muitos momentos são os maiores responsáveis pela disseminação dos conteúdos de uma empresa. Segundo Elias (2007, p.4):

(...) a chave para o sucesso empresarial on-line é, portanto, ter uma perspectiva de relações públicas: construir e gerir a reputação através da informação e da comunicação e escutar as demandas de um público on-line. Claro que a boa comunicação sempre foi importante no mundo dos negócios; mas, com a chegada da internet, ela se tornou essencial.

Neste sentido, salienta-se que, para alcançar o sucesso empresarial, as organizações precisam contratar profissionais responsáveis por gerir suas redes digitais, desde o seu planejamento até a análise de seus resultados. Diante do exposto, verifica-se o quão importante é o profissional que busque desenvolver ações estratégicas para aliar o interesse das organizações e o de seus públicos.

### **2.3 O papel das relações públicas**

“(...) ter um canal aberto não representa um diferencial. O que marca a diferença entre empresas modernas será a qualidade adotada em seus relacionamentos”. (Scmidt in Kunsch 2003, p.174).

As relações públicas são essenciais na gestão da comunicação e o profissional deve ser o intermediário entre as organizações, seus públicos ou opinião pública, embora também tenha a responsabilidade de desenvolver a transparência e uma boa imagem da organização e, principalmente, promover os relacionamentos que serão entendidos como uma oportunidade de informação, diálogo e negociação. Desta forma, mesmo antes de elaborar um plano de relações públicas, é imprescindível que o profissional faça a identificação dos públicos e compreenda os motivos que o levaram para essa formação por meio da segmentação de audiência. Deste modo, o profissional estará munido de subsídios importantes para desenvolver e implementar ações de comunicação respaldadas pelo planejamento com o objetivo de

estabelecer fluxos comunicacionais com esse público. Neste contexto, podemos observar que o profissional de relações públicas tem um papel fundamental na organização. Para Kunsch (2003), as relações públicas atuam na promoção e administração do relacionamento entre as organizações e públicos, bem como desenvolvendo estratégias e programas comunicacionais que visem harmonizar interesses e estabeleçam uma relação de confiança mútua. Para Gonçalves (2014, 93) “Nesta perspectiva relacional, sobressai a tese de que todas as estratégias e táticas desenvolvidas pelas relações públicas são decididas em virtude dos efeitos que podem produzir na relação entre uma organização e os públicos”.

Por sua vez, Simões (2005), conceitua relações públicas como uma questão de poder, onde o profissional tem um importante papel na gestão política da organização. Portanto, mais que administrar a comunicação, o autor ressalta que a atividade também é administrar conflito e relações de poder.

As relações públicas, para além de exercerem uma relação mediadora, visam equilibrar os interesses das empresas e seus públicos e impulsionar seu desenvolvimento tecnológico. Assim, pode-se considerar que umas das principais atividades de um RP é criar relações harmônicas entre os seus *stakeholders*, utilizando ferramentas de gestão que possibilitem prever e gerenciar possíveis crises, amenizando conflitos e promovendo o entendimento e a satisfação para ambas as partes. Tem ainda a função estratégica de dinamizar e auxiliar as organizações a concretizarem seus objetivos e metas, a fim de atingir um bem comum, ou seja, criar relações cooperativas entre políticas institucionais e as ações dos seus públicos com a finalidade de melhorar a sociedade.

A revolução digital não alterou os objetivos nem o perfil das relações públicas, mas sim os canais de comunicação. Assim, exigiu-se dos profissionais que se adaptassem às mudanças da globalização e acompanhem as novas ferramentas tecnológicas e tendências, de modo a aprimorarem suas técnicas como um instrumento de relacionamento e conectividade com os seus públicos, criando vantagens competitivas para as organizações.

Hoje, as pessoas buscam organizações com valores que lhe interessem. A afinidade com esses valores cria relações entre empresas e públicos on-line que contribuem para os objetivos das relações públicas na gestão de relacionamentos com mútua compreensão.

Diante desse cenário onde as marcas precisam promover engajamento e investir em conteúdos que promovam o relacionamento e feedback, o profissional de relações públicas passa a ser mais valorizado pois dispõe de competências para alinhar a comunicação integrando ações *on-line* e *off-line* para direcionar suas mensagens para públicos específicos. É difícil afirmar como as pessoas irão se comunicar futuramente, mas é importante estarmos preparados e planejarmos futuras mudanças para evitar possíveis surpresas.

#### **2.4 O uso das ferramentas dialógicas em Websites**

“(…) as organizações têm agora um espaço próprio de definição do seu discurso e do seu universo, podendo posicionar-se tanto esteticamente quanto a nível do conteúdo”. (Poupinha e Espanha, 2005, p. 214).

Todos os dias as organizações almejam expandir e desenvolver sua comunicação *on-line* e utilizam suas páginas Web como um canal de interação com os públicos sem intermediários. Hoje, através dessa ferramenta, é possível recolher informação de qualquer instituição em qualquer lugar do mundo. Assim, qualquer pessoa pode comparar as mesmas informações acerca de diferentes instituições. É importante valorizar não somente o produto ou serviço, mas conquistar cada vez mais clientes e fidelizá-los à marca. Para tanto, as empresas tem que acompanhar as inovações desenvolvidas por seus concorrentes de modo a atenderem bem seus clientes e investindo em novas tecnologias que desenvolvam maior proximidade com os públicos.

O Website é uma plataforma para as organizações se mostrarem a um maior número de indivíduos de forma mais rápida, economizando tempo e custos. Uma ferramenta de comunicação eficaz e atrativa, um espaço para a exposição dos seus atributos, que inclui difusão do discurso, imagens, vídeo e possibilidade de interação com a organização. Para Marques (2012), os

usuários possuem total liberdade de navegar pelas páginas e podem permanecer pelo tempo que desejarem em cada Website.

Os profissionais da comunicação estão cada vez mais atentos às potencialidades da Internet, como uma ferramenta diferente e relevante, que estabelece comunicação em qualquer hora e em qualquer lugar, a audiência é global, mas depois de se estabelecer um contato a comunicação se torna individual.

Os Websites são uma das formas que as organizações têm para estabelecer relacionamentos baseado no diálogos. As relações duradouras através do diálogo com os clientes são cada vez mais importantes para o sucesso das organizações. Devido à globalização e ao surgimento de grandes nichos de mercado e aliados aos avanços tecnológicos, houve uma grande mudança nas estratégias de comunicação e marketing. Ao invés de somente criar estratégias e buscar novos clientes, é preciso cada vez se comunicar, criar relação e manter esse relacionamento a longo prazo (Bauer, Grether e Leach, 2001). Surge, assim, a comunicação baseada em um diálogo com troca de ideias e opiniões, denominada de comunicação dialógica. As empresas devem basear a sua gestão de comunicação através do diálogo que visa a construção de relacionamento entre empresas e seus potenciais clientes.

Segundo Kent e Taylor (2002), a natureza da comunicação dialógica está no processo de negociação da comunicação e no caminho ético na condução do diálogo público e das relações públicas, com uma comunicação bidirecional e simétrica entre eles, e ocorrendo troca de informações. Para Gonçalves (2013, 138) “Saber criar mecanismos de interação on-line é pois essencial, daí a importância que o conceito de interatividade ocupa hoje na literatura de relações públicas”.

As empresas possuem inúmeras oportunidades para criarem um relacionamento dialógico e dar valor para seus públicos mediante a criação de Websites com características que façam com que o indivíduo fique dependente das informações úteis e confiáveis que são disponibilizadas pela empresa, ou seja, sites que utilizam o potencial dialógico.

Kent e Taylor (1998) listam cinco princípios básicos para que de fato ocorra comunicação dialógica: Utilidade da informação, Loop dialógico, Facilidade de navegação, Conservação de visitantes e Gerar retorno de visitas. Estes princípios são apresentados na Tabela I.

**Tabela I - Princípios dialógicos em estudo (Kent e Taylor, 1998).**

Variável / Função	Definição
Utilidade da Informação	Função referente aos conteúdos, com mensagens e informação com valor pra os públicos.
Loop dialógico	Função que promove a interatividade, feedback e permite a partilha e troca de informação entre as organizações e os públicos.
Facilidade de Navegação	Função que facilita a navegação e a procura de informação.
Conservação de visita	Função que permite manter o visitante na página.
Gerar retorno de visitas	Função relacionada com a presença de conteúdos que influenciam o público para a repetição da visita aos websites.

O primeiro princípio refere-se à utilidade da informação onde os Websites devem fazer um esforço para conter informações gerais e atender a públicos diversos. Também é importante o site destacar as formas de contato telefônico, por e-mail, listas e produtos, serviços, como são feitos, entregues, etc. A empresa deve criar conteúdo que informe e envolva os usuários.

O segundo princípio é o Loop dialógico, que está relacionado com a possibilidade do Website permitir a troca de feedback entre a organização e os públicos. Para isso, dois pontos são fundamentais: primeiro, a empresa que deseja criar um relacionamento dialógico com seu público deve treinar os seus funcionários para responderem adequadamente às mensagens enviadas. O ideal é designar pessoas com habilidade de comunicação. Ignorar isso representa um sério risco para a organização. O segundo é dar respostas profissionais, adequadas e em tempo oportuno. Jamais responder depois que a necessidade do cliente já foi suprida. Se isso for cumprido poderá haver a construção de relacionamentos.

O terceiro princípio tem a ver com a facilidade de navegação, que permite aos usuários acessar um Website e descobrir as suas facilidades de navegação e, com isso, passar a ser um visitante frequente. Isso inclui uma dose

equilibrada de elementos gráficos e textuais, menus fáceis utilizar, rapidez no carregamento da página e facilidade em se encontrar informações. O ideal é uma página que seja vista pela maioria dos usuários, descartando-se sites que somente possam ser vistos se o usuário tiver algum software instalado. A ideia de facilidade é o grande desafio para a organização pois ela conseguirá criar um bom relacionamento com esses usuários se levar isso a sério. Os sites devem ser interessantes, informativos e trazer valor para o cliente.

O quarto princípio diz respeito à geração de retorno de visitas. Refere-se à criação de Websites com ferramentas que motivem os usuários a retornarem, tais como atualização constante, sessão de perguntas e respostas *on-line*, *chats*, *forum*, entrevistas com especialistas em assuntos da especificidade do Website, publicações de eventos, contato direto com gestores da empresa, perguntas frequentes, espaço para opiniões e debates.

O quinto princípio é relativo à conservação de visitantes. Os *Web designers* devem ter em consideração a organização do Website para evitar que hiperligações levem o visitante embora. Muitas vezes, ele jamais volta. Por isso, a navegabilidade deve ser bem feita. Se o objetivo é criar relacionamento, somente *links* essenciais devem ser incluídos. A publicidade, cada vez mais utilizada como fonte de recursos, pode também ser um caminho sem volta, levando o visitante para outro Website. A comunicação dialógica é um meio de interação e não um caminho para a publicidade e a perda de visitantes.



### **3. O Ensino Superior em Portugal e no Brasil**

#### **3.1 O Ensino superior em Portugal**

O sistema de ensino superior em Portugal, tem conhecido nas últimas décadas profundas alterações (Amaral & Neave 2011). Após a Revolução de 25 de abril de 1974, o acesso à educação democratizou-se tendo o estado procurado criar condições de igualdade de oportunidades de educação para todos os cidadãos. Tal fato, possibilitou o acesso da população estudantil de baixa renda e com isso, aconteceu a passagem do sistema elitista para a massificação do ensino superior (Arroteia, 1996).

Para Delors (1996), o ensino superior é essencial para a modernização da sociedade, tendo como missão preparar recursos humanos à luz da carência da sociedade em geral e satisfazer as necessidades de seus alunos. Portanto, o ensino superior é pressionado cada vez mais a preocupar-se com os aspectos sociais. Sendo assim, pode-se considerar que o crescimento e a expansão do ensino superior português é um dos fenômenos mais importantes da evolução social no país (Arroteia, 1996), para o qual contribuíram diversos fatores e profundas transformações, com destaque para implantação do chamado modelo binário de ensino superior, que englobam instituições que fazem parte do ensino superior universitário e o ensino politécnico (Seixas, 2003). Após a implementação do novo modelo de ensino, registrou-se com grande intensidade a criação de novas instituições de ensino superior nas principais capitais e em cidades de menores dimensões, gerando o aumento das universidades públicas, a criação do sistema de ensino politécnico público e a abertura da iniciativa privada.

Hoje, o sistema de ensino superior português está estruturado de acordo com os princípios do processo de Bolonha. Segundo Seixas (2005), o processo de Bolonha trata da criação do espaço europeu de ensino superior, coordenado pela União Europeia - EU. Um espaço que permite ao estudante mobilidade acadêmica, reconhecimento do curso em outros países e a criação de um sistema de crédito e empregabilidade aos estudantes depois de diplomados.

Para Correia e Matos (2005), buscou-se implementar no sistema de ensino superior uma harmonia através do processo de autoformação, com uma estrutura e organização curricular transparente, que possibilitem a utilização de recursos, métodos e técnicas que beneficiem aprendizagem do estudante.

O espaço europeu de ensino superior tem suas bases assentes no reconhecimento mútuo dos graus e outras qualificações do ensino superior e na cooperação europeia que garanta um ensino de alta qualidade. O modelo de organização do sistemas de graus esta estruturado em três ciclos de estudos que já esta concretizado e validado nas instituições de ensino superior:

- Licenciatura (1.º Ciclo), este ciclo de estudo tem duração de seis a oito semestres e fornece aos estudantes conhecimentos de base nas áreas científicas do curso e um conjunto de competências instrumentais que qualifica o estudante para exercer a profissão.
- Mestrado (2º ciclo), este ciclo de estudos tem a duração de entre três a quatro semestres. O curso de mestrado requer uma frequência de unidades curriculares e a elaboração e a defesa pública de uma dissertação original, ou um relatório de projeto, ou a realização de um estágio supervisionado. Em qualquer dos casos o estudante será acompanhado por um orientador doutorado.
- Mestrado integrado (ciclo de estudos integrados 1º e 2º ciclos), o ciclo integrado tem a duração de dez ou doze semestres. Este ciclo confere ao estudante os graus de licenciado e mestre. O primeiro nível que têm duração de seis semestres e o estudante recebe o grau de licenciado, e confere ao aluno os conhecimentos e formação de base nas áreas científicas do curso mas não permite a aquisição das competências necessárias para a empregabilidade.

O segundo nível tem duração de quatro a seis semestres e é caracterizado por possibilitar ao estudante uma formação mais especializada e sua qualificação para o exercício da profissão.

O mestrado integrado compreende um conjunto de unidades curriculares, a elaboração de uma redação e a defesa pública de uma dissertação original, ou um relatório de projeto, ou de um estágio no

final do curso. Após o período a conclusão do ciclo integrado o estudante recebe o grau de mestre e passa a ser considerado profissionalmente apto para exercer a profissão.

- Doutorado (3º ciclo) este ciclo tem a duração de quatro a cinco anos, com ou sem unidades curriculares, e a elaboração e a defesa pública de uma tese original. A tese de doutoramento deverá ser resultado de um vasto trabalho de pesquisa, que representará um contributo para a área do conhecimento e será acompanhada por um orientador doutorado.

Hoje, a configuração do sistema de ensino superior português se apresenta com uma estrutura dual e composta pelo ensino universitário e ensino politécnico. Conforme, observamos na Tabela II.

**Tabela II - Instituições de Ensino Superior Português.**

<b>Estatística de Estabelecimentos de Ensino Superior (2015/16)</b>		
<b>Tipo e subsistema de ensino</b>		
UNIVERSITÁRIO		TOTAL
	Público	14
POLITÉCNICO		TOTAL
	Público	101

Fonte: Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas - CRUP<sup>8</sup> e Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos - CCISP<sup>9</sup>

### 3.2 O Ensino superior no Brasil

Descrever o sistema de ensino superior no Brasil é uma tarefa complexa devido à sua estruturação e organização. Para discutir a temática devemos analisar o seu contexto geral, considerando-o desde seu surgimento até a sua realidade atual.

<sup>8</sup> Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas - CRUP: é uma entidade de coordenação do ensino universitário em Portugal e integra como membros efetivos o conjunto das Universidades públicas. Disponível em: <http://www.crup.pt/>

<sup>9</sup> Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos - CCISP: é o órgão de representação conjunta dos instituições públicas de ensino superior politécnico - Disponível em: <http://ccisp.pt/pt/inicio/>

No Brasil, a criação das universidades foi tardia, somente no ano de 1920, o governo federal instituiu a primeira universidade brasileira, Universidade do Rio de Janeiro, resultado da formação das elites que buscaram educação no exterior e retornaram ao país com qualificação, fato que marcou o rumo da educação superior.

Posteriormente, foram criadas mais de 20 universidades públicas pelo país e contratados um grande número de professores europeus. Estes fatos marcaram a expansão do sistema público federal de ensino superior. Com um modelo de ensino importado da Europa e baseado no modelo de cátedras, onde a universidade é concebida como um lugar de formação de elites intelectuais, pautada na produção do saber intelectual e era destinada para poucos alunos. Esse modelo de ensino elitista era restrito aos catedráticos, que por sua vez, repassavam seus conhecimentos para um seleto grupo de alunos, que depois de formados davam continuidade à elite acadêmica. Assim, ao longo do século XX, cursar uma universidade era sinônimo de prestígio pois a educação superior era restrita à classe média brasileira.

Este modelo de ensino esteve presente nas universidades brasileiras até a reforma universitária que aconteceu no ano de 1945. Esta reforma tinha como base reestruturar a educação superior pautada na eficiência administrativa ligando o ensino, pesquisa e extensão.

A segunda reforma da educação aconteceu na década de 90, que deu início à atual estrutura da educação superior no Brasil, uma nova fase que foi formalizada com a Constituição Federal de 1988, onde ficou igualmente estabelecido que a educação é um direito de todos e dever do estado e da família, e assegurou, ainda, a participação da iniciativa privada no ensino superior. Além dos princípios gerais estabelecidos pela Constituição, o sistema educacional foi redefinido com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB, que no ano de 1996, sancionaram e homologaram leis que passaram a regular a educação superior.

O Ministério de Educação do Brasil define, que as instituições de Ensino Superior estão classificadas da seguinte maneira: Instituições Públicas (federais,

estaduais e municipais) e Privadas (comunitárias, confessionais, filantrópicas e particulares).

Atualmente, o sistema de Ensino Superior brasileiro está organizado em níveis de formação de ensino e abrange os cursos e programas regulares de bacharelado, licenciatura e tecnológica (no nível de bacharelado). Faz parte, também, a pós-graduação (no nível *stricto sensu*) que compreende os programas de mestrado e doutorado e os cursos de especializações (pós-graduação *lato sensu*).

Hoje, o número de instituições existentes no Brasil podem ser verificados na Tabela III.

**Tabela III - Instituições de Ensino Superior Brasileiras.**

<b>Censo da Educação Superior 2015</b>	
<b>Unidade da Federação / Categoria Administrativa</b>	<b>Instituições</b>
<b>BRASIL TOTAL GERAL</b>	<b>2.364</b>
<b>PÚBLICAS</b>	<b>295</b>
	Federal 107
	Estadual 120
	Municipal 68
<b>PRIVADAS</b>	<b>2.069</b>

Fonte: Sinopse Estatística da Educação Superior 2015 - INEP<sup>10</sup>:

Hoje, a sociedade brasileira tomou consciência da importância da educação superior para o desenvolvimento econômico, social e político do país. A universidade, dentro desse contexto, deve se fazer presente no espaço que esta inserida e ter uma papel transformador, ou seja, assumir um papel maior que sua responsabilidade formativa. Ela deve estar comprometida em aumentar o capital intelectual, formar cidadãos altamente qualificados, e empenhados com o seu compromisso no desenvolvimento econômico e social e

10 Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacional Anísio Teixeira - INEP:

A Sinopse Estatística da Educação Superior vem sendo produzida pelo Inep desde 1995. Os dados do Censo da Educação Superior de 2015, fornecem subsídios para a formulação e implementação de políticas de melhoria contínua da educação no País. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>

criar oportunidade de acesso ao mercado de trabalho e assim garantindo a renda e a melhoria de vida.

### **3.3 A comunicação no ensino superior**

Na prática, a educação transformou-se num bem de consumo em que as sociedades modernas baseiam a sua promoção e o seu progresso (Loureiro, 1985, citado por Arroiteia, 1996, p. 29).

Na sociedade contemporânea, a educação superior assumiu um relevante papel e se constituiu em um espaço privilegiado de criação, construção e disseminação do conhecimento. A universidade tornou-se um ambiente indispensável para o desenvolvimento científico e tecnológico, tendo como suporte de trabalho o processo de ensino e aprendizagem. Assim, é a única instituição dentro da sociedade que possui em sua função social quatro atividades reunidas: ensino, pesquisa, profissionalização e a crítica intelectual (Delanty, 1988).

A universidade tem um papel fundamental, como um elemento social, tendo como missão, além de formar, preparar profissionais com conhecimentos e habilidades necessárias para a vida em sociedade e, ainda, satisfazer as necessidades dos seus alunos. Daí as constantes atualizações por parte das universidades, para que possam atender às demandas e exigências da sociedade. É neste contexto que as universidades públicas devem ter a sensibilidade de observar e possuir a capacidade de mudar e adaptar sua gestão e funcionamento ao contexto social onde ela está inserida.

Delors (1996) ressalta que as universidades estabelecem com a sociedade uma espécie de “contrato moral”, que em troca lhe concede seus recursos. Assim, as empresas como entidades sociais desempenham um papel significativo na sociedade, para a qual geram e produzem bens e serviços e onde sobrevivem, contribuindo para o seu desenvolvimento. É nesse campo de ação que a universidade acaba por funcionar como uma empresa. Como tal, suprem as necessidades das entidades empregadoras, alvo dos estudantes, que por sua vez recorrem aos recursos disponibilizados pelas universidades para se desenvolver e qualificar.

Na atualidade, o ensino superior é descentralizado e o mercado educacional é marcado pela criação exponencial de novos estabelecimentos. Com isso, o ensino superior passa por novos desafios. É evidente a busca das universidades por potenciais alunos e um público diversificado, que exigem das instituições de ensino superior (IES) estratégias de comunicação que satisfaçam suas necessidades.

Dentro desse novo cenário, num mercado altamente competitivo e que gera concorrência por alunos, docentes, investigadores e por financiamentos, as universidades encontram a todo momento novos desafios que provocam constantes mudanças em sua estruturação organizacional. Assim, as instituições buscam mecanismos de integração para desenvolver novas competências com dinâmicas descentralizadas que impulsionem a produção do conhecimento e a investigação. Como reforça Miranda (2007, p.162):

A área da educação, nomeadamente o sistema do ensino superior, vê-se assim compelida a responder e a enfrentar os desafios e as situações emergentes, num processo mutacional que configura novas formas de organização em todos os domínios, nomeadamente na reengenharia dos sistemas educativos, na integração e convergência da realidade e da virtualidade, em novas necessidades educativas e dimensões do ensino e da aprendizagem, que conduzem a novas 31 conceptualizações e modelos organizacionais do ensino superior.

Perante este cenário, a comunicação institucional tem um papel crucial no desenvolvimento de estratégias capazes de gerar boa imagem e agregar valor à marca. Neste sentido, faz-se necessária a utilização de estratégias de marketing com a aplicação de métodos de abordagens mercadológicas que sejam capazes de identificar e atender às necessidades humanas e sociais, de modo a influenciar na tomada de decisão de futuros clientes e na manutenção de clientes atuais.

Hoje, as universidades têm consciência que seu projeto pedagógico, programas de curso, projetos científicos, qualidade do corpo docente e sua infraestrutura são considerados fatores importantes, mas não são somente esses fatores substanciais levados em consideração no processo da tomada de

decisão. Existem outros fatores intangíveis intrínsecos nesse processo, que são relevantes para a atração de novos públicos: a imagem e a reputação.

Diante dessas premissas, as instituições precisam trabalhar a comunicação de forma estratégica com o objetivo de prospectar e selecionar seus públicos-alvo, viabilizando e implementando serviços que atendam às necessidades desses públicos garantindo, assim, a qualidade e transparência na prestação dos serviços, estimulando a satisfação dos seus *stakeholders* e gerando uma boa imagem e fidelização à marca.

### 3.4 Imagem e reputação Institucional

Com a nova configuração do mercado e as mudanças nos ambientes empresariais competitivos, a segmentação das mídias e a conectividade entre pessoas, as universidades encontram cada vez mais desafios na difícil missão de atrair a atenção dos seus públicos. Segundo Kotler (2010, p.4), “buscam não apenas satisfação funcional e emocional, mas também satisfação espiritual, nos produtos e serviços que escolhem”.

Para compreender esse novo perfil de público, que se mostra cada vez mais exigente, as instituições devem corresponder aos desafios que lhes são colocados, como ressalta Carvalho (2011, p. 119): “um esforço maior a fim de construir uma marca mais sólida e manter a reputação fortalecida, elementos que hoje constituem os ativos mais valiosos para o posicionamento no mercado”. Neste sentido, a boa imagem e a reputação são aspectos fundamentais para garantir a perenidade de uma organização.

Como referido anteriormente, a imagem organizacional são as percepções que estão nas cabeças dos *stakeholders* e são criadas sempre que este se depara com as ações da organização. Ou seja, uma imagem são os inúmeros significados pelos quais uma empresa é conhecida, criar uma imagem positiva e gerar confiança na cabeça dos públicos com os quais se relacionam é o desafio diário das organizações.

Para Bueno (2005, p.19), “a imagem corporativa é a representação mental de uma organização construída por um indivíduo ou grupo a partir de percepções e experiências concretas (os chamados “momentos de verdade”), informações e influências recebidas de terceiros ou da mídia. Ela constitui-se numa síntese integradora, que acumula aspectos cognitivos, afetivos e valorativos, e expressa a “leitura”, ainda que muitas vezes superficial, incompleta ou equivocada, da identidade corporativa de uma organização”.

Diferente da imagem, a reputação é uma representação mais amadurecida e consolidada de uma organização, e é construída num prazo maior de tempo e com mais intensidade. Como refere Argenti (2006, p.99):

Uma vez que a reputação é formada pela percepção de seus públicos, as organizações precisam antes descobrir quais são essas percepções e, então, examinar se coincidem com a identidade e os valores da empresa. Somente quando a imagem e a identidade estiverem alinhadas é que se produzirá reputação forte.

Neste contexto, podemos dizer que a reputação é formada por um conjunto de percepções criadas através de imagens que evocam a personalidade de uma organização e criam um apelo emocional na mente das pessoas. De modo, tem que refletir sua identidade e persuadir os clientes sobre sua excelência.

A reputação é um valor intangível para uma marca e é um ativo que permite identificar a organização como credível e digna de confiança. Como demonstra Rosa (2006, p.119):

(...) na era da informação, não basta informar. Informar é obrigação. Informamos e somos informados o tempo todo. O desafio agora é convencer. O valor agregado está, primeiro, em despertar a atenção, como se fôssemos uma marca perdida numa gôndola infinita implorando aos transeuntes: pare, olhe pra mim! E quando isso acontece, quando despertamos a atenção de alguém para nossos serviços, para nossos produtos, para nossa marca, para nosso líder ou para nossa instituição, quando conseguimos parar esse olhar tão disputado, sabemos que o ato dele ou dela, de prestar atenção em nós, é algo extremamente perigoso. Porque embute o risco de uma opção errada, uma escolha que sempre pode gerar arrependimento. Por isso, para perenizar essa escolha, será preciso despertar e manter a confiança; Sem reputação, não há confiança. E sem confiança, não há escolha. Essa é a importância da reputação: ela é a ponte entre nós e a escolha dos outros.

Deste modo, a reputação além de ser um diferencial competitivo para uma marca, representa a capacidade de uma organização manter relação de confiança com seus públicos ao longo do tempo, um vínculo difícil de ser rompido e um ativo na proteção contra as crises.

## Parte II - Estudo Empírico

### 4. Metodologia e Coleta de Dados

A discussão dos capítulos anteriores possibilitou compreender as profundas mudanças que a Internet provocou na sociedade e, principalmente, nas empresas, onde deixou de ser uma opção e passou a ser uma necessidade. Devido ao grande crescimento e competitividade entre as instituições, exigiu-se das mesmas uma maior atenção à comunicação e surgiram novos desafios principalmente na forma como elas se apresentam e estabelecem sua comunicação com os públicos. Neste sentido, o profissional de relações públicas desempenha um importante papel como um agente impulsionador na construção de relacionamentos.

O trabalho centrou-se no estudos dos *Websites*, sendo este um importante canal de comunicação *on-line* e uma ferramenta capaz de gerar e impulsionar grande visibilidade da marca.

Para as instituições de ensino superior, os *Websites* institucionais funcionam como uma vitrine de serviço, reunindo todas as informações importantes para seus potenciais estudantes. Estes, quando procuram informações sobre universidades e cursos, seu primeiro contato é através da Internet, e só depois procuram outros canais de comunicação.

O objetivo deste estudo é Identificar e analisar a utilização das ferramentas de comunicação dialógica nos *Websites* institucionais e avaliar a abordagem estratégica seguida pelas universidades públicas em Portugal e no Brasil. Em seguida, nossa atenção centrou-se na interpretação na perspectiva dialógica através de estudos que nos possibilitaram compreender o papel do meio nas organizações.

Tendo como base esse contexto e o objetivo determinado, e face ao propósito desta investigação, define-se a pergunta de partida para o estudo:

**A comunicação dialógica utilizada nos *Websites* institucionais influencia na construção de relacionamentos com os públicos?**

Foram consideradas um conjunto de hipóteses, sendo que três surgem como

centrais no contexto da investigação:

H1: Os Websites adotam todos os princípios dialógicos;

H2: Os Websites proporcionam uma relação de interatividade com seus usuários;

H3: Existem diferenças na comunicação dialógica dos Websites das instituições.

Diante da questão formulada e as respectivas hipóteses, passa-se para a primeira parte do estudo empírico que abrange a análise de conteúdo das páginas Web com o intuito de verificar o grau de adoção dos princípios dialógicos nos Websites das instituições. Dentro desse contexto, Kent e Taylor (1998, 2001) propõem cinco princípios dialógicos para uma comunicação bidirecional entre instituições e públicos. Assim, torna-se importante perceber se as organizações adotam as ferramentas de comunicação dialógica em seus Websites, se há diferença entre elas no que diz respeito à adoção desses princípios e as estratégias seguidas pelas universidades públicas em Portugal e no Brasil.

Para esse primeiro momento, considerando a imensidão territorial do Brasil e o grande número de universidades públicas federais existentes, com o objetivo do estudo versando a comparação com Portugal, foi necessário proceder à seleção de uma amostra significativa da realidade e territorialidade do país. Dessa forma, optou-se pela seleção da universidade federal da capital de cada um dos estados da Federação Brasileira, resultando num total de 27 universidades. Estas, podem ser agrupadas por regiões territoriais, conforme o país se organiza. Assim, tem-se 7 universidades das capitais da Região Norte, 9 universidades das capitais da Região Nordeste, 4 universidades das capitais da Região Centro-Oeste, 4 universidades das capitais da região Sudeste e 3 universidades das capitais da Região Sul. Como se pode visualizar na tabela a baixo.

**Tabela IV - Universidades federais Brasileiras consideradas no estudo.**

Universidades federais Brasileiras				
<b>NORTE</b>				
1	Amazonas	Universidade Federal do Amazonas	UFAM	<a href="http://www.ufam.edu.br/">http://www.ufam.edu.br/</a>
2	Amapá	Universidade Federal do Amapá	UNIFAP	<a href="http://www.unifap.br/public/">http://www.unifap.br/public/</a>
3	Acre	Universidade Federal do Acre	UFAC	<a href="http://www.ufac.br/">http://www.ufac.br/</a>
4	Pará	Universidade Federal do Pará	UFPA	<a href="https://www.portal.ufpa.br/">https://www.portal.ufpa.br/</a>
5	Rondônia	Universidade Federal de Rondônia	UNIR	<a href="http://www.unir.br/">http://www.unir.br/</a>
6	Tocantins	Universidade Federal do Tocantins	UFT	<a href="http://ww1.uft.edu.br/">http://ww1.uft.edu.br/</a>
7	Roraima	Universidade Federal de Roraima	UFRR	<a href="http://ufr.br/">http://ufr.br/</a>
<b>NORDESTE</b>				
8	Bahia	Universidade Federal da Bahia	UFBA	<a href="https://www.ufba.br/">https://www.ufba.br/</a>
9	Ceará	Universidade Federal do Ceará	UFC	<a href="http://www.ufc.br/">http://www.ufc.br/</a>
10	Paraíba	Universidade Federal da Paraíba	UFPB	<a href="http://www.ufpb.br/">http://www.ufpb.br/</a>
11	Alagoas	Universidade Federal de Alagoas	UFAL	<a href="http://www.ufal.edu.br/">http://www.ufal.edu.br/</a>
12	Pernambuco	Universidade Federal de Pernambuco	UFPE	<a href="https://www.ufpe.br/ufpenova/">https://www.ufpe.br/ufpenova/</a>
13	Sergipe	Universidade Federal de Sergipe	UFSE	<a href="http://www.ufs.br/">http://www.ufs.br/</a>
14	Piauí	Universidade Federal do Piauí	UFPI	<a href="http://www.ufpi.br/">http://www.ufpi.br/</a>
15	Maranhão	Universidade Federal do Maranhão	UFMA	<a href="http://portais.ufma.br/PortalUfma/index.jsf">http://portais.ufma.br/PortalUfma/index.jsf</a>
16	Rio Grande do Norte	Universidade Federal do Rio Grande do Norte	UFRN	<a href="https://sistemas.ufrn.br/portal/PT/">https://sistemas.ufrn.br/portal/PT/</a>
<b>CENTRO-OESTE</b>				
17	Mato Grosso do Sul	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul	UFMS	<a href="https://www.ufms.br/">https://www.ufms.br/</a>
18	Mato Grosso	Universidade Federal de Mato Grosso	UFMT	<a href="http://www.ufmt.br/ufmt/site/page/index/Cuiaba">http://www.ufmt.br/ufmt/site/page/index/Cuiaba</a>
19	Goiás	Universidade Federal de Goiás	UFG	<a href="https://www.ufg.br/">https://www.ufg.br/</a>
20	Brasília	Universidade de Brasília	UnB	<a href="http://www.unb.br/">http://www.unb.br/</a>
<b>SUDESTE</b>				
21	Minas Gerais	Universidade Federal de Minas Gerais	UFMG	<a href="https://www.ufmg.br/">https://www.ufmg.br/</a>
22	São Paulo	Universidade Federal de São Paulo	UNIFESP	<a href="http://www.unifesp.br/">http://www.unifesp.br/</a>
23	Espírito Santo	Universidade Federal do Espírito Santo	UFES	<a href="http://www.ufes.br/">http://www.ufes.br/</a>
24	Rio de Janeiro	Universidade Federal do Rio de Janeiro	UFRJ	<a href="https://ufrj.br/">https://ufrj.br/</a>
<b>SUL</b>				
25	Santa Catarina	Universidade Federal de Santa Catarina	UFSC	<a href="http://ufsc.br/">http://ufsc.br/</a>
26	Paraná	Universidade Federal do Paraná	UFPR	<a href="http://www.ufpr.br/portalufpr/">http://www.ufpr.br/portalufpr/</a>
27	Rio Grande do Sul	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	UFRGS	<a href="http://www.ufrgs.br/ufrgs/inicial">http://www.ufrgs.br/ufrgs/inicial</a>

Como Portugal é um país relativamente pequeno e o universo das universidades públicas compreende um total de 14 instituições, foram consideradas todas para o presente estudo. Abaixo, apresenta-se a lista das universidades públicas portuguesas na Tabela V.

**Tabela V - Universidades públicas Portuguesas.**

Universidades públicas Portuguesas			
1	Universidade de Lisboa	ULISBOA	<a href="http://www.ulisboa.pt/">http://www.ulisboa.pt/</a>
2	Universidade Nova de Lisboa	UNL	<a href="http://www.unl.pt/">http://www.unl.pt/</a>
3	Universidade de Coimbra	UC	<a href="http://www.uc.pt/">http://www.uc.pt/</a>
4	Universidade do Porto	UP	<a href="https://sigarra.up.pt/up/pt/web_base.gera_pagina?p_pagina=home">https://sigarra.up.pt/up/pt/web_base.gera_pagina?p_pagina=home</a>
5	Universidade Aberta	UAb	<a href="http://www.uab.pt/">www.uab.pt/</a>
6	Universidade de Évora	UEVORA	<a href="http://www.uevora.pt/">http://www.uevora.pt/</a>
7	Universidade da Beira Interior	UBI	<a href="http://www.ubi.pt/">http://www.ubi.pt/</a>
8	Universidade de Aveiro	UA	<a href="https://www.ua.pt/">https://www.ua.pt/</a>
9	Universidade do Algarve	UALg	<a href="http://www.ualg.pt/pt">http://www.ualg.pt/pt</a>
10	Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro	UTAD	<a href="http://www.utad.pt/vPT/Paginas/HomepageUtad.aspx">http://www.utad.pt/vPT/Paginas/HomepageUtad.aspx</a>
11	Universidade do Minho	UM	<a href="https://www.uminho.pt/PT">https://www.uminho.pt/PT</a>
12	Universidade dos Açores	UAç	<a href="http://novoportal.uac.pt/">http://novoportal.uac.pt/</a>
13	Universidade da Madeira	UMa	<a href="http://www.uma.pt/portal/modulos/noticia/index.php?NV_MOD=MODNOTICIA&amp;NV_EAGR=EAGR_NOTICIABROWSER&amp;TPESQ=PESQ_NOTICIA_DESTAQUES">http://www.uma.pt/portal/modulos/noticia/index.php?NV_MOD=MODNOTICIA&amp;NV_EAGR=EAGR_NOTICIABROWSER&amp;TPESQ=PESQ_NOTICIA_DESTAQUES</a>
14	Instituto Universitário de Lisboa	ISCTE	<a href="http://www.iscte-iul.pt/home.aspx">http://www.iscte-iul.pt/home.aspx</a>

#### 4.1 Análise das páginas Web das Universidades públicas portuguesas e das públicas federais brasileiras

Num segundo momento, realizámos uma pesquisa com base nos conteúdos disponibilizados nas páginas Web das universidades públicas portuguesas e das federais das 27 capitais dos Estados da Federação Brasileira. Foi efetuada uma recolha de dados para análise qualitativa com base em princípios dialógicos. Para isso, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. Consideram-se os cinco princípios dialógicos de Kent e Taylor (1998) conforme foram apresentados na Tabela I.

Num terceiro momento, realizou-se um estudo piloto que serviu como uma pré-análise e teve como propósito perceber a aplicabilidade dos itens pré-estabelecidos na grelha e apontar possíveis mudanças e melhorias para a grelha dialógica final a aplicar. Este estudo preliminar de análise de conteúdo dos Websites foi realizado no período de 29 de setembro a 03 de outubro de 2016. No final deste estudo, a grelha de observação foi aprovada uma vez que todos os itens considerados atendiam e estavam em concordância com o objetivo do estudo.

Os cinco princípios foram operacionalizados em 47 critérios de avaliação. Cada princípio foi operacionalizado de 4 a 21 indicadores por princípio.

**Tabela VI - Princípios dialógicos em estudo.**

Grelha de análise Websites				
		Item	Presente	Não Presente
Utilidade da Informação	1	Declaração da filosofia/objetivos/missão		
	2	Identificação da entidade/elementos da entidade		
	3	Contatos da entidade		
	4	Organograma		
	5	Opção bilingue e multilingue		
	6	Informações Acadêmicas		
	7	Informações dos programas de disciplinas		
	8	Horários		
	9	Tour virtual		
	10	Pesquisa e Inovação		
	11	Serviços		
	12	Matriculas online		
	13	Biblioteca online		
	14	Login		
	15	Informações do corpo docente		
	16	Mapa do site A - Z		
	17	Mapa de localização		
	18	Notícias / Sala de imprensa		
	19	Press-release		
	20	Clipping		
	21	Kit de normas gráficas		
Loop Dialógico	22	Possibilidade de envio de mensagens / comentários		
	23	Links e contatos para contatar diretamente os colaboradores, departamentos da instituição		
	24	Chat para atendimento online		
	25	Agendamento de visitas		
	26	Depoimentos de cliente: alunos e ex-alunos		
	27	Links para redes sociais		
	28	Partilha de experiências: mural de fotografias		
Facilidade de Navegação	29	Design e layout atrativos		
	30	Mapa do site		
	31	Navegação intuitiva		
	32	Informação acessível sem imagens		
	33	Links para o resto do site		
	34	Organização lógica dos conteúdos na página		
Conservação de Visitas	35	Caixa motor de busca		
	36	Informação importante na primeira página		
	37	Tempo de carregamento curto		
	38	Informação da data e hora de atualização do website		
Gerar retorno de Visitas	39	Dados do responsável do site		
	40	Publicação de notícias / novidades nos últimos 20 dias		
	41	Fórum de anúncio de notícias, novidades regulares		
	42	Informação que pode ser enviada por e-mail e partilhada		
	43	Calendário de eventos		
	44	FAQ - Secção de questões frequentes		
	45	Possibilidade de fazer download da informação		
	46	Links para outros websites relacionados ao ramo da atividade		
	47	Convite explícito para repetição da visita à página		

Num quarto momento, a recolha de dados para a realização do estudo decorreu no período de 19 a 25 de outubro 2016 para os Websites das universidades portuguesas e de 25 de outubro a 09 de novembro de 2016 nos Websites das universidades brasileiras, totalizando 41 Websites analisados com uma duração de 21 dias.

Os dados foram registados num ficheiro Excel, aplicativo da Microsoft, através de duas variáveis e cada um dos itens foi pontuado com 1 “presente” e 0 “não presente”.

Para simplificar a análise das páginas das organizações, cada Website foi analisado separadamente tendo por base os conceitos de análise dialógica de Kent e Taylor (1998), acima explicado. Em seguida, será efetuada uma síntese geral com intuito de percebermos as semelhanças e diferenças entre as ferramentas utilizadas nos Websites das organizações e posterior comparação dos resultados entre as universidades dos dois países.

## 5. Apresentação e Discussão dos Resultados

Depois de realizada a análise dialógica dos conteúdos dos Websites das universidades do presente estudo, temos agora a capacidade de analisar os resultados recolhidos de forma a responder a questão de pesquisa, verificar as hipóteses, compreendendo de que maneira as organizações utilizam seus Websites para interagir com seus públicos estratégicos e perceber se existem diferenças na comunicação entre as diferentes organizações.

### 5.1 Análise do conteúdo dos Websites das universidades públicas portuguesas e das universidades públicas federais brasileiras

Para além da análise dialógica, a partir dos resultados obtidos optou-se por fazer uma análise comparativa das universidades dos dois países consideradas (Tabela VII). Os resultados revelaram possíveis parâmetros de comparação entre os Websites das universidades públicas do Brasil e de Portugal (Figura 5.1.1).

**Tabela VII - Análise dialógica entre as universidades públicas portuguesas e federais brasileiras.**

Análise dialógica	Universidades de Portugal			Universidades do Brasil		
	Presente	Não presente	% Presente	Presente	Não presente	% Presente
Utilidade da Informação	215	79	73,1%	345	222	60,8%
Loop dialógico	43	55	43,9%	59	130	31,2%
Facilidade de Navegação	72	26	73,5%	153	36	81,0%
Conservação de visita	35	21	62,5%	74	34	68,5%
Gerar retorno de visitas	50	62	44,6%	104	112	48,1%

## Análise dialógica comparativa entre as Universidades de Portugal e do Brasil

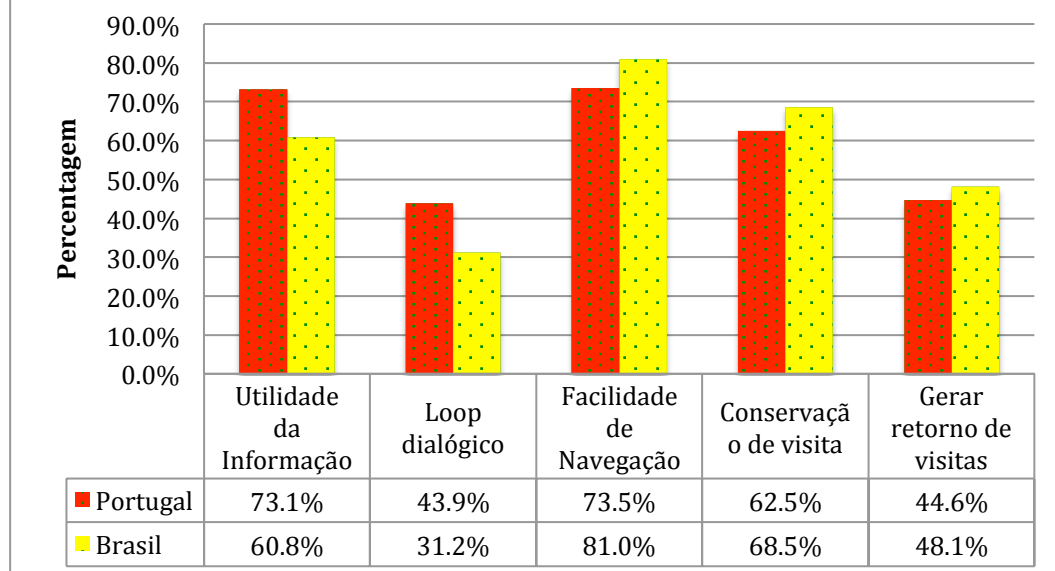


Figura 5.1.1 - Análise dialógica comparativa entre os Websites das universidades públicas portuguesas e federais brasileiras.

Na análise dos Websites das universidades portuguesas, os itens com maiores indicadores foram o da utilidade da informação e facilidade de navegação, com uma média de adoção de 73%. Nestes itens, a facilidade de navegação e o valor das informações são indispensáveis para facilitar a navegação do usuário e manter os públicos informados.

Pode-se verificar a partir da análise dos Websites das universidades federais brasileiras que os princípios mais presentes foram o da facilidade de navegação, com uma média de 81%, e o da conservação de visitas com média de 68%. No primeiro, os usuários podem acessar a página Web e descobrir suas facilidades de navegação e, com isso, passar a ser um visitante frequente. No segundo, os gestores dos Websites devem cuidar da organização dos respectivos conteúdos.

Os dados evidenciam também que o princípio de *loop* dialógico é o menos adotado pelas universidades dos dois países com uma média de adoção de 43,9% para as universidades portuguesas e com média de adoção de 31,2% para as universidades brasileiras.

## Análise dialógica das Universidades públicas Portuguesas

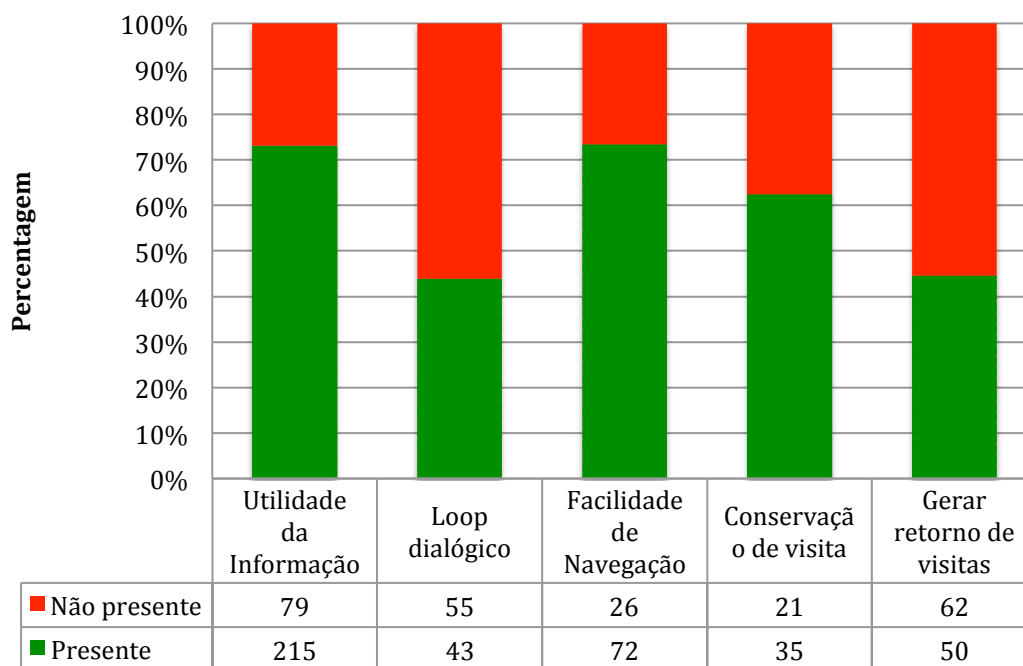


Figura 5.1.2 - Análise dialógica das universidades públicas Portuguesas.

## Análise dialógica das Universidades federais Brasileiras

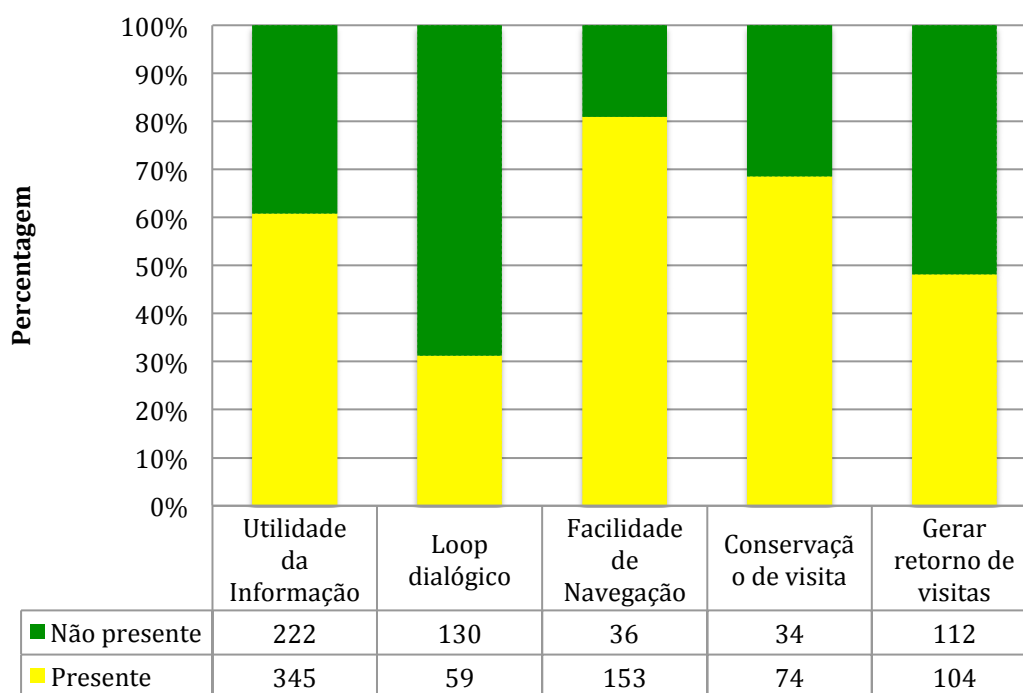


Figura 5.1.3 - Análise dialógica em Websites de universidades federais Brasileiras.

Passando a uma análise mais detalhada por princípio dialógico (vide Tabela VI), observamos os resultados sobre o princípio da utilidade da informação, onde as organizações dos dois países demonstram que estão preocupadas em manter seus usuários bem informados pois compreendem que a utilidade e o valor das informações disseminadas são indispensáveis para atender os seus públicos estratégicos. No que se refere a este princípio, considerando os itens de 1 a 21 identificados na Tabela VI, as universidades portuguesas apresentam uma média de 73,1% ao passo que as universidades brasileiras têm um resultado médio de 60,8% (vide Tabela VII). Deste modo, para este princípio, verifica-se que as universidades portuguesas apresentam maior adoção do princípio da utilidade da informação.

No que diz respeito à aderência ao princípio do *loop* dialógico considerados nos itens de 22 a 28 identificados da Tabela VI, podemos observar que este item apresenta os índices mais baixos; as universidades portuguesas apresentam uma média de 43,9% ao passo que as universidades brasileiras têm um resultado médio de 31,2%. Deste modo, para este princípio, fica evidente a baixa utilização nos websites das instituições de ferramentas que promovam interação com usuários, tais como o *Chat* para atendimento *on-line*, agendamento de visitas e possibilidade de envio de comentário. Os dados observados como os mais baixos do estudo indicam que as instituições dos dois países não utilizam toda a capacidade de interação oferecida pela Internet e, em muitos momentos, a comunicação das organizações é unilateral e não promove interatividade e *feedback*. Devemos salientar que apenas 3 universidades, sendo as 3 portuguesas e nenhuma brasileira, têm *Chat* para atendimento *on-line*. Outro ponto a considerar no item do agendamento de visitas é o fato de nenhuma universidade disponibilizar esta opção aos usuários.

No que diz respeito à aderência ao princípio da facilidade de navegação considerados nos itens de 29 a 35 identificados na Tabela VI, constata-se que este princípio é o mais adotado pelas universidades dos dois países. Os dados indicam que a maioria das instituições possibilitam uma navegação intuitiva, disponibilizam *links* nos websites para o restante da página e dispõe de uma estrutura com conteúdos bem organizados. Isso inclui uma dose equilibrada de

elementos gráficos e textuais, menus fáceis de serem utilizados, rapidez no carregamento da página e facilidade de se encontrar informações. A ideia de facilidade é o grande desafio para a instituição, pois ela conseguirá criar um bom relacionamento com esses usuários se levar isso a sério. Os sites devem ser interessantes, informativos e trazer valor para o usuário.

No que se refere ao princípio da facilidade de navegação que considera os 7 itens identificados na Tabela VI, este foi o princípio que obteve maior média de utilização, sendo o mais encontrado nos Websites das universidades brasileiras que obtiveram uma média de 81% e foi constatado que os sites brasileiros são de fácil utilização com imagens ilustrativas e muito atrativo visualmente. Já os Websites das universidades portuguesas obtiveram uma média 73,1% e foi constatado que a maioria dos Websites não possuem *layouts* atrativos bem como poucos recursos visuais.

No que se refere ao princípio da conservação de visita, considerados nos itens de 36 a 39 da Tabela I, observa-se que a maioria das universidades dos dois países em estudo aplicam este princípio em seus Websites, pois disponibilizam informações importantes na primeira página Web. Porém, apresentam um baixo desempenho no item de tempo de carregamento curto, onde se pode constatar que a maioria dos Websites são muito lentos no momento do carregamento, essa lentidão muitas vezes é provocada pelo excesso de *links* publicitários. Outros itens não disponibilizados são o da informação da data e hora de atualização do Website e dados do responsável pela página Web (pessoa, departamento ou empresa). Se o objetivo é criar relacionamento, somente *links* essenciais devem ser incluídos.

No que diz respeito ao princípio da conservação de visita, considerando os 4 itens identificados na Tabela VI, as universidades portuguesas apresentam uma média de 62,5% ao passo que as universidades brasileiras têm um resultado médio de 68,05%, sendo o segundo critério mais adotado pelas intuições brasileiras (vide Tabela VII).

No que se refere ao princípio de gerar retorno de visitas considerados nos itens de 40 a 47 da Tabela VI, os dados revelam que é o princípio com a maior equivalência nos valores alcançados pois se observa que os Websites das

universidades brasileiras obtiveram uma média de 48,1% ao passo que as universidades portuguesas têm um resultado médio de 44,6% (vide Tabela VII). Embora os valores possam ser aproximados podem-se considerar baixos pois se observa que a maioria dos Websites não tem a preocupação em criar ferramentas para motivar os seus utilizadores a se tornarem usuários constantes. Aspectos importantes identificados são a atualização constante de notícias, sessão de perguntas e respostas, publicações de eventos, perguntas frequentes ou a possibilidade de fazer *download* da informação. No período da análise também se verifica que o item do convite explícito para repetição da visita ao Website só é disponibilizado por uma única instituição portuguesa dentro do universo de 41 universidades dos dois países em estudo.

## **5.2 Análise dialógica comparativa das universidades por regiões do Brasil e Portugal**

Dada a grande dimensão do Brasil, optou-se por fazer uma análise comparativa das universidades de acordo com a sua localização nas diferentes regiões do país e considerar também Portugal. Os resultados revelaram possíveis parâmetros de comparação entre os Websites das universidades públicas das regiões do Brasil e de Portugal. Através da análise dos dados, pode-se observar que as instituições brasileiras ainda não exploram na sua totalidade o potencial dialógico da Internet. Como se pode constatar na Figura 4, dentre as 5 regiões brasileiras, aquela na qual mais se adotam os princípios dialógicos é nas universidades da região sul com uma média de 70%, as quais apresentam melhor desempenho, em comparação com os resultados das universidades portuguesas, com média de 63%, conforme se pode observar na Figura 5.2.1.

## Análise dialógica comparativa das universidades por Regiões do Brasil e Portugal

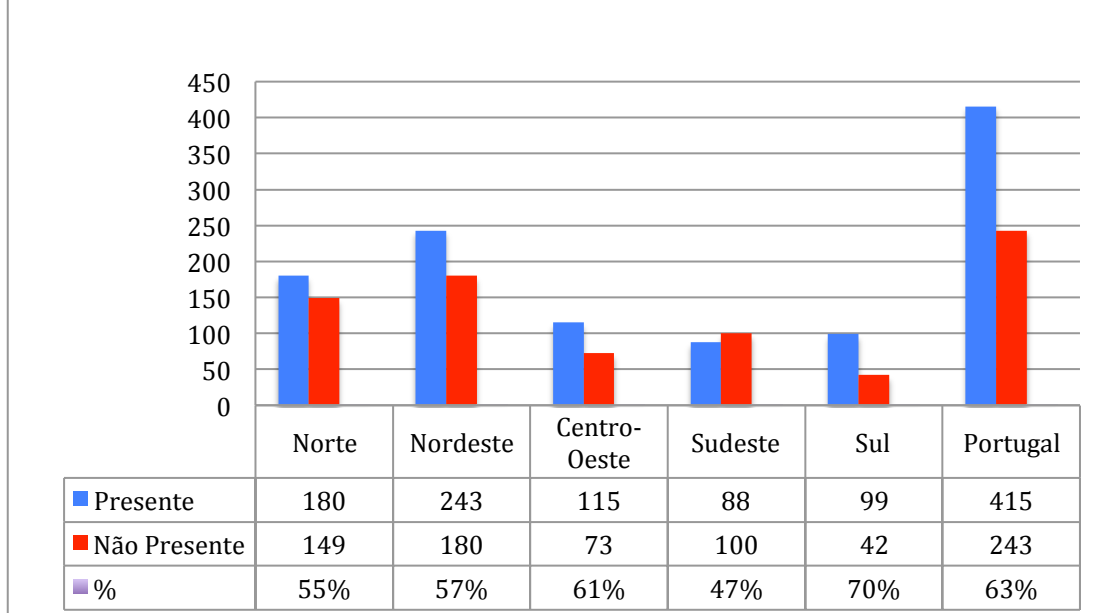


Figura 5.2.1 - Análise dialógica comparativa por regiões do Brasil e Portugal.

### 5.3 Ranking de classificação das universidades públicas portuguesas e públicas federais brasileiras

Perante os resultados obtidos e a respectiva análise, efetuou-se a ordenação decrescente das universidades tendo em conta a adoção dos princípios dialógicos estudados. A Tabela VIII e Figura 5.3.1 apresentam o ranking com a classificação da análise dialógica para as universidades públicas portuguesas, ao passo que a Tabela IX e a Figura 5.3.2 mostram o ranking das universidades federais brasileiras. Nesta ordenação, consideram-se as instituições que mais se destacaram na adoção dos princípios dialógicos e utilizaram estrategicamente seus Websites como um canal de comunicação e interação com seus públicos.

Passando para uma análise mais detalhada, os dados mostram que existem diferenças significativas nos valores dentro do universo das universidades portuguesas. Como se pode observar, a Universidade de Évora foi a que mais

se destacou e obteve o primeiro lugar na classificação, com a adoção de 41 itens, no contexto dos 47 critérios analisados no estudo (Tabela VI). A instituição que registou a adoção de menos número de itens, com apenas 14, foi a Universidade de Aveiro (Tabela VIII).

**Tabela VIII - Ranking de classificação das universidades de Portugal.**

Ranking	Universidades públicas Portuguesas	Análise Dialógica
1	Universidade de Évora - Uevora	41
2	Universidade do Porto - UP	37
3	Universidade da Beira Interior - UBI	36
4	Universidade de Coimbra - UC	35
5	Universidade do Algarve - UALg	35
6	Universidade do Minho - UM	31
7	Instituto Universitário de Lisboa - ISCTE	28
8	Universidade da Madeira - UMA	28
9	Universidade de Lisboa - ULisboa	28
10	Universidade Aberta - Uab	26
11	Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro - UTAD	26
12	Universidade Nova de Lisboa - UNL	26
13	Universidade dos Açores - Uaç	24
14	Universidade de Aveiro - UA	14

A Tabela IX expõe a classificação das universidades brasileiras. Os dados revelam que a Universidade Federal de Santa Catarina foi a que mais se destacou e obteve primeiro lugar na classificação, com a adoção de 36 critérios, dentro dos 47 critérios analisados no estudo (Tabela VI). A Universidade Federal de Alagoas encontra-se em último lugar com adoção de apenas 16 critérios (Tabela IX).

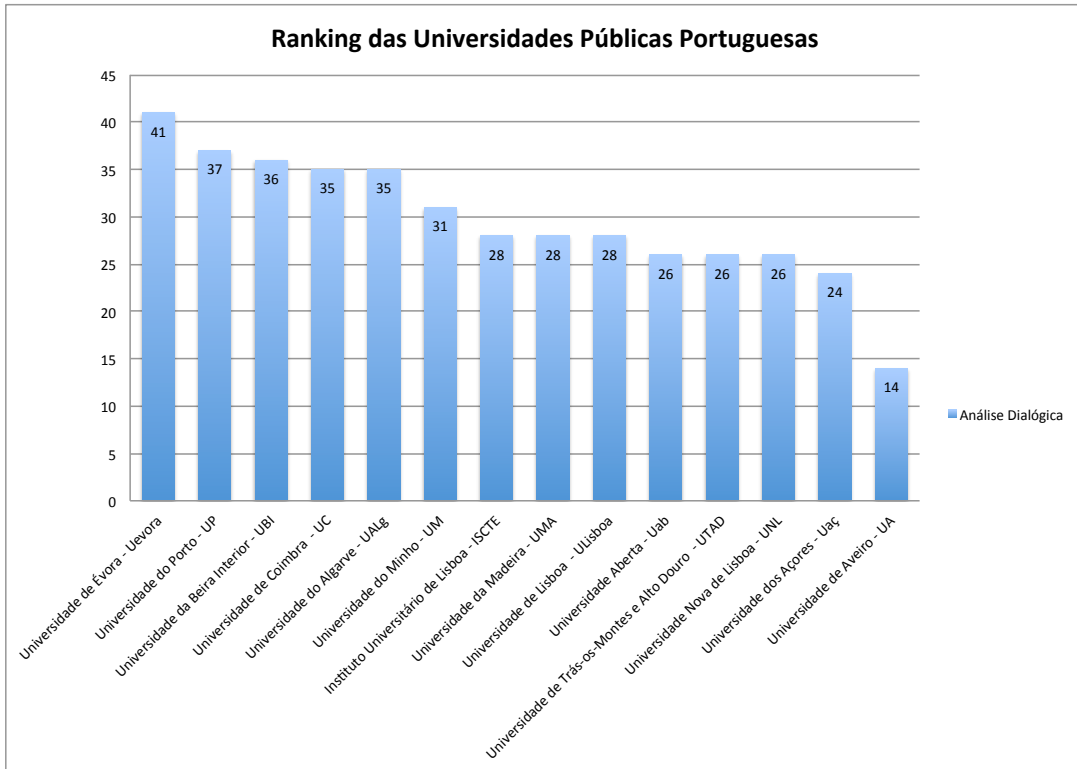


Figura 5.3.1 - Ranking de classificação das universidades públicas portuguesas.

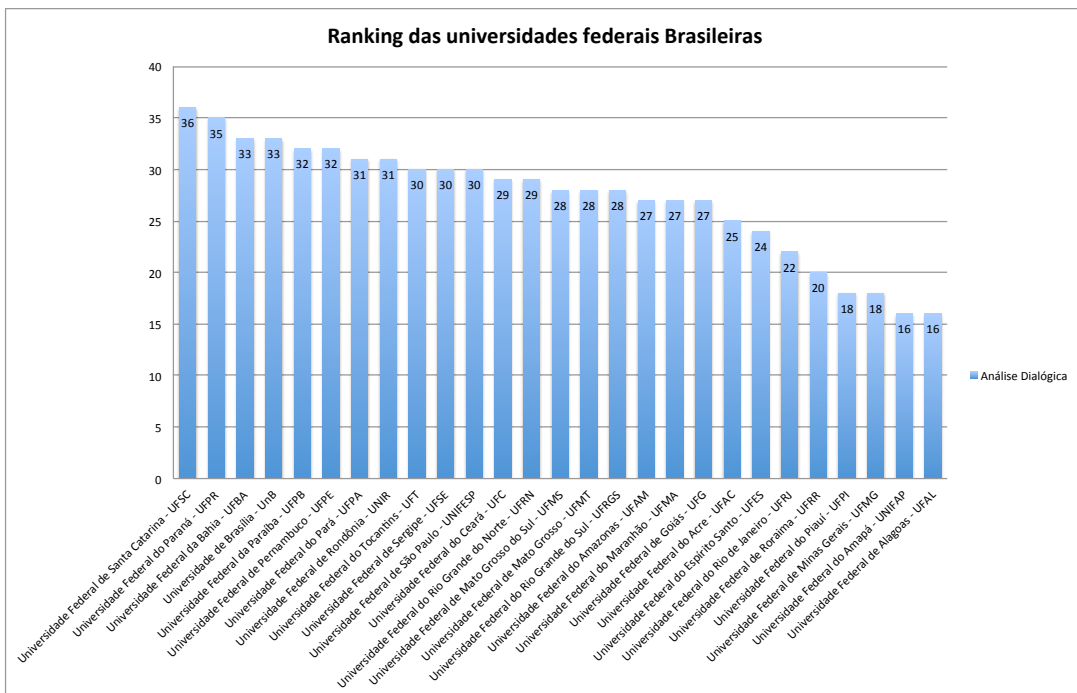


Figura 5.3.2 - Ranking de classificação das universidades do brasileiras.

**Tabela IX - Ranking de classificação das universidades federais brasileiras.**

<b>Classificação</b>	<b>Universidades federais Brasileiras</b>	<b>Análise Dialógica</b>
1	Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC	36
2	Universidade Federal do Paraná - UFPR	35
3	Universidade Federal da Bahia - UFBA	33
4	Universidade de Brasília - UnB	33
5	Universidade Federal da Paraíba - UFPB	32
6	Universidade Federal de Pernambuco - UFPE	32
7	Universidade Federal do Pará - UFPA	31
8	Universidade Federal de Rondônia - UNIR	31
9	Universidade Federal do Tocantins - UFT	30
10	Universidade Federal de Sergipe - UFSE	30
11	Universidade Federal de São Paulo - UNIFESP	30
12	Universidade Federal do Ceará - UFC	29
13	Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN	29
14	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS	28
15	Universidade Federal de Mato Grosso - UFMT	28
16	Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS	28
17	Universidade Federal do Amazonas - UFAM	27
18	Universidade Federal do Maranhão - UFMA	27
19	Universidade Federal de Goiás - UFG	27
20	Universidade Federal do Acre - UFAC	25
21	Universidade Federal do Espírito Santo - UFES	24
22	Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ	22
23	Universidade Federal de Roraima - UFRR	20
24	Universidade Federal do Piauí - UFPI	18
25	Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG	18
26	Universidade Federal do Amapá - UNIFAP	16
27	Universidade Federal de Alagoas - UFAL	16

Em suma, o importante a reter é que, de fato, não se pode negar a força que a Internet representa nos dias de hoje, tanto na sociedade como nas organizações (universidades, empresas, etc.). Isto representa um “mundo” privilegiado de oportunidades para a comunicação. É com base nestes pressupostos que se imputa uma grande relevância aos Websites como um canal de interação, um ambiente onde acontecem os encontros entre as

organizações com os diversos públicos. Neste contexto, o ranking apresentado contém a classificação das universidades que mais se destacaram na adoção dos princípios dialógicos cujos seus Website foram considerados bons e se apresentam como um importante canal de comunicação (Tabelas VIII e IX). Destaca-se a Universidade de Évora (portuguesa) porque, numa visão geral, se constata a preocupação com sua ferramenta de comunicação pois, quando se fala de instituição de ensino superior, o fator “informação” é extremamente importante. Esta universidade destacou-se por trabalhar muito bem o princípio da utilidade da informação, com muitos conteúdos atrativos para a divulgação do seu universo. No Brasil, a Universidade Federal de Santa Catarina, destacou-se como a que apresenta maior adoção dos princípios dialógicos e o item do *loop dialógico*, responsável em promover o dialogo participativo com troca de *feedback*, foi o mais adotado. Com isso transparece que a instituição promove uma maior interação entre quem produz a informação e quem visita a página Web, uma comunicação participativa que impulsiona relacionamento.

Este estudo, tal como a maioria das pesquisas sobre as potencialidades dialógicas, realça que para um Website ser considerado um bom canal de comunicação ele deve possuir diversos formatos informativos. Assim, deverá incluir informações úteis, hiperligações, imagem, vídeo e notícias atualizadas, e a forma como as mensagens são construídas devem levar em conta segmentação, colaboração e, sobretudo, a possibilidade de criar relacionamento com seus usuários.



## 6. Conclusões

Ao longo desta dissertação foi estudada a utilização das ferramentas de comunicação dialógicas nos Websites institucionais, aplicadas às universidades públicas portuguesas e às universidades federais brasileiras, com o objetivo de compreender seu papel na construção de uma comunicação dialógica. Assim, foi elaborada uma revisão da literatura na qual se procurou abordar como as novas tecnologias da informação e comunicação (sobretudo, a Web) facilitam os processos organizacionais e permitem a construção de novos ambientes virtuais que possibilitam a aproximação com os públicos de interesse e potenciam e estimulam a comunicação institucional na construção de relacionamentos pautados na comunicação bidirecional.

Dentro desse contexto, o profissional de Relações Públicas tem um importante papel como gestor da comunicação, numa perspectiva relacional, cujo objetivo seja desenvolver um diálogo participativo que promova o equilíbrio de interesses entre as organizações e seus públicos e, sobretudo, o desenvolvimento de relacionamentos com confiança mútua. A abordagem seguida no presente trabalho centrou-se, igualmente, na importância da comunicação dentro das instituições de ensino superior como um fator fundamental para sua sobrevivência, seu crescimento e uma vantagem competitiva face à concorrência no mercado educacional. Este enquadramento serviu de base para o desenvolvimento do estudo e para a escolha da metodologia de análise empírica que se revelou mais adequada aos objetivos da pesquisa. O estudo empírico implicou a coleta de dados através de uma análise de conteúdos dos Websites das universidades portuguesas e brasileiras.

A partir dos resultados obtidos e respetiva análise, realça-se a importância das ferramentas dialógicas para as instituições criarem oportunidades para estabelecer canais de comunicação que promovam o relacionamento com os seus públicos baseado no dialógico. Desta forma, as organizações devem utilizar seus Websites como um canal estratégico de comunicação, que explore todo o seu potencial dialógico com informações úteis e confiáveis, fazendo com que o usuário se torne um fiel utilizador e que promova a construção de relacionamentos.

Com a análise de conteúdo realizada nos Websites das universidades consideradas nos dois países, pode-se compreender o grau de adoção dos princípios dialógicos por parte das instituições e verificar se há diferenças entre as aplicações nas universidades dos países em estudo. Assim, pode-se responder a questão de investigação do estudo: *A comunicação dialógica utilizada nos Websites institucionais influenciam na construção de relacionamentos com os públicos?*

Tendo em vista a análise dialógica, os resultados revelam que todas as universidades dos dois países adotam os princípios dialógicos de forma diferenciada pois as estatísticas evidenciam diferentes resultados. Dos 47 critérios de avaliação considerados, obteve-se uma média global para as universidades públicas portuguesas de 63,1% e, para as federais brasileiras, os números apontam para uma média de 57,9% na adoção dos princípios dialógicos. Estes resultados contribuem para a confirmação da primeira hipótese deste estudo: *os websites adotam todos os princípios dialógicos*; os resultados confirmam que todas as instituições adotam em seus Websites os princípios dialógicos. Mas, por outro lado, constata-se que as universidades se preocupam, em primeiro lugar, em divulgar suas próprias informações e seus contatos e, só depois, com a questão do envolvimento e interatividade, que é a área que mais se aproxima da característica da Web 2.0, conforme estudado no capítulo 2. Assim, a primeira hipótese de pesquisa sobre se os websites adotam todos os princípios dialógicos fica, desta forma, confirmada.

Quanto à segunda hipótese: *os websites proporcionam uma relação de interatividade com seus utilizadores*, constatou-se que as instituições, apesar de estarem mais transparentes com a exigência do meio digital, ainda não estão abertas para o diálogo com seus públicos. Tal afirmação é comprovada quando se verifica que nenhuma das instituições brasileiras possui atendimento *on-line* e apenas 3 instituições portuguesas disponibilizam esta ferramenta. Percebe-se que elas aplicam o básico da comunicação dialógica em seus Websites. As universidades portuguesas foram as que mais aplicaram ferramentas que promovem a interação com seus públicos. Em relação ao Brasil, as ferramentas interativas são pouco aplicadas. Com estes resultados comprova-se que os Websites em estudo não confirmam a nossa segunda

hipótese que se debruça sobre a questão dos Websites proporcionarem uma relação de interatividade com seus usuários.

Em relação à terceira hipótese que é a seguinte: *existem diferenças na comunicação dialógica nos Websites das instituições*. Em Portugal percebe-se uma maior adoção dos princípios dialógicos nos Websites, principalmente no critério do *loop* dialógico, que é o princípio responsável em promover a interatividade, a troca de *feedback* e, conseqüentemente, estabelecer relacionamentos. No entanto, um critério muito importante que é pouco adotado é o princípio da facilidade de navegação pois se constatou que a maioria dos Websites não possuem *layouts* atrativos, pouca organização lógica dos seus conteúdos dificultando, assim, a navegação no Website.

No Brasil, o cenário é outro pois se constatou que no critério da interatividade os sites das universidades são pouco elaborados e princípios como *Chat* para atendimento *on-line* e agendamento de visitas não são adotados por nenhuma das 27 universidades brasileiras do estudo. Neste sentido, constata-se que a comunicação das instituições é unilateral e não promove interatividade e troca de *feedback*. Neste sentido, a mensagem não acontece da forma eficaz para gerar relacionamentos com seus públicos mas em relação ao princípio da facilidade de navegação, verifica-se que é o princípio mais adotado pelas instituições brasileiras. Verifica-se que os Websites são de fácil utilização, com imagens ilustrativas e muitos atrativos visuais, possuem conteúdos bem estruturados, proporcionando uma navegação intuitiva.

Este estudo permitiu constatar que todas as instituições possuem em suas páginas Web uma versão para dispositivos móveis. Pesquisas apontam que nos dois países considerados no estudo o maior tempo de utilização da Internet está relacionado ao uso do *smartphone*. No entanto, mesmo utilizando estas ferramentas tecnológicas, pode-se observar que os Websites não são responsivos, também, no formato para dispositivos móveis. Constata-se uma semelhança na utilização de tecnologia móveis, mas os resultados confirmam que existem diferenças na adoção dos princípios dialógicos por partes dos Websites, confirmando-se a terceira hipótese formulada.

Com esta investigação pode-se perceber o papel importante dos Websites na construção de relacionamentos. Através da comunicação dialógica, as organizações podem criar oportunidades de interação com seus públicos mediante a criação de Websites com características que façam com que o indivíduo fique dependente das informações úteis e confiáveis que são disponibilizadas pela organização, ou seja, Websites que utilizam o potencial dialógico, como referido por Kent e Taylor (2002).

O estudo permitiu ainda perceber que a maior parte das instituições de ensino superior públicas estudadas aplicam na sua gestão diária as atividades de comunicação, mas ainda não põem totalmente em prática uma comunicação que estabeleça interatividade, colaboração e promova relacionamento entre organização e seus públicos. Verificou-se que no campo da comunicação as universidades ainda têm um longo caminho a percorrer e o profissional de RP deve ser o responsável por essa gestão.

Sendo esta dissertação feita no âmbito do Mestrado em Comunicação Estratégica, torna-se pertinente realçar os contributos deste estudo para as áreas da comunicação organizacional, relações públicas e para as próprias universidades. Neste sentido, é possível concluir que os departamentos de comunicação das universidades devem ter atenção na escolha das ferramentas de interação com os públicos que, hoje, são formadores de opinião, em particular, nos Websites que devem ser dinamizados e atualizados com frequência. Também carecem de atenção as redes sociais e os *fora* de discussão, que são outros canais de informação *on-line*, uma vez que os usuários utilizam essas plataformas no momento de conhecer e formar opinião acerca de uma organização. Os setores de comunicação devem ter atenção e constante monitoramento acerca dos conteúdos partilhados e avaliar os comentários efetuados, pois uma organização não pode ficar restrita ao que ela própria diz a seu respeito, tendo em conta que os usuários estão receptivos à partilha e troca de experiências.

Estas são consideradas as principais conclusões a serem aproveitadas pelos departamentos de comunicação das universidades, no que diz respeito à utilização dos princípios dialógicos em Websites, de modo a estabelecer

relacionamentos duradouros entre organizações e públicos, e criar uma vantagem competitiva decorrente dessa implementação face à concorrência.

De fato, o público como produtor de conteúdo é uma realidade no meio digital e as ações desenvolvidas pelas organizações diante dessas audiências são cruciais no momento de estabelecer relações duradouras. Como proposta para futuros trabalhos, é importante perceber quais os fatores que motivam os utilizadores no momento de uma partilha *on-line* de suas experiências. Propõe-se também um estudo que descubra o nível de conversão entre os usuários que visitam a páginas Web e aqueles que efetivamente consomem os serviços da universidade. Por exemplo, verificar se as próprias universidades se preocupam com isso e têm recursos para tal descoberta.

Foram sentidas algumas dificuldades (limitações) ao nível de recursos e tempo, impedindo que se tenham utilizado técnicas complementares para uma análise mais profunda e detalhada. No entanto, os resultados alcançados são promissores e os objetivos propostos para este trabalho foram totalmente atingidos.



## Referências Bibliográficas

- Aquino, Maria C. (2009). "Os blogs na web 2.0: representação e recuperação coletivas de informação". In: Amaral, A. *Sobre Blogs. Estudos sobre blogs e comunicação*. São Paulo: Editora: Momento editorial.
- Argenti, Paul A. (2006). *Comunicação Empresarial*. (4ª ed). Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Arroteia, J. (1996). *O ensino superior em Portugal*. Universidade de Aveiro. Aveiro.
- Arroteia, J. (2003). A rede de formação do ensino superior e a democratização do ensino. 605-618.
- Amaral, A., & Neave, G. (2011), "Higher Education in Portugal 1974-2009", Springer Verlag.
- Barichello, Eugenia M. M. da R. (2009) apontamentos sobre as estratégias de comunicação mediadas por computador nas organizações contemporâneas. in: Kunsch, margarida m. m. K. (org.). *Comunicação organizacional*. São Paulo: Editora Saraiva, 1:337-353.
- Bauer, H.; Grether, M., & Leach, M. (2001). Building customer relations over the internet. *Industrial Marketing Management*, North Holland, (31): 155-163.
- Berhow, S. W. (2006). Dialogic features on college and university websites. Thesis Master of Science) A. Q. *Miller School of Journalism and Mass Communication, College of Arts and Sciences, Kansas State University, Manhattan, USA*.
- Bueno, Wilson da C. (2005). A personalização dos contatos com a mídia e a construção da imagem das organizações. *Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas*. São Paulo, 2: 11-27.
- Censo da educação superior.(2016). [em linha]. Instituto Nacional de Estudos e pesquisas educacionais Anísio Teixeira - INEP. Recuperado em 23 de

março, 2016, de <http://portal.inep.gov.br/web/censo-da-educacao-superior>.

Campos, M. H. A. C. (2010). *O Planeamento Estratégico do Espaço Físico das Universidades Públicas Portuguesas*. (Tese de doutoramento). Universidade do Minho, Braga.

Comunicarte Publishing. (2010). *Web trends - 10 cases made in Web 2.0*. Gaia: Edições Sílabo.

Carvalho, Cinthia. da S. (2011). Relações públicas e crises na economia da reputação. In: Farias, Luiz A. de. (org). *Relações públicas estratégicas - técnicas, conceitos e instrumentos*. São Paulo: Editora Summus. 119-135.

Cardoso, A. (2008). A comunicação política na internet. Análise dos websites dos partidos políticos em Itália. *Observatório (OBS\*)*, 7: 180-204.

Cardoso, G.; Firmino da Costa, A.; Palma Conceição, C. & Carmo Gomes, M. (2005). *A sociedade em rede em Portugal*. Porto: Editora Campo das Letras - Editores, S.A.

Cardoso, G. (2007). Communication, power and counter-power in the network society. *International journal of communication*, 1: 238-266.

Cardoso, G., Espanha, R., & Araújo, V. (2009). *Da comunicação de massa à comunicação em rede*. Porto: Porto Editora.

Cardoso, G.; Espanha, R.; Lima, T. & Paisana, M. (2012). *A sociedade em rede em Portugal 2012 - A internet em Portugal*. Lisboa: OberCom - Observatório da Comunicação.

Castells, M. (1999). *A Sociedade em Rede. A era da informação: economia, sociedade e cultura*, 2(1). São Paulo: Editora Paz e Terra.

Castells, M. (2006). A era da intercomunicação. *Le Monde Diplomatique*. (M. Macedo, Trad.). Recuperado em 27 de março, 2016, de <<http://www.diplomatique.org.br/acervo.php?id=1915> (Obra original agosto de 2006).

- Castells, M. (2007). *A galáxia da internet reflexões sobre internet, negócios e sociedade*. (R. Espanha, Trad.). (J. Oliveira & G. Cardoso, Coord.). (2ª ed). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian. (Obra originalmente publicada em 2001).
- Corrêa, E. S. (2008). *Comunicação Digital e seus usos institucionais, in Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, São Caetano do Sul: Editora Difusão: 169-184.
- Corrêa, E. S. (2011). Comunicação digital: uma questão de estratégia e de relacionamento com públicos. *Revista Organicom*, 2(3).
- Coutinho, M. (2008). Marketing e comunidades digitais: do discurso ao diálogos. em manutenção, 14(2): 28-39.
- Correia, J. A., & Matos, M.(2005). Prefácio do livro. In: Serralheiro, José P. (Org.). *O processo de Bolonha e a formação dos educadores e professores portugueses*. Porto: Editora Profissões.
- Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas - CRUP. (2016). Recuperado em 26 de abril, 2017, de <http://www.crup.pt/>.
- Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos - CCISP. (2016). Recuperado em 26 de abril, 2017, de <http://ccisp.pt/pt/inicio/>.
- Del F. Jr., E. R., Lignos, A., & Huertas, M. K. Z. (2013). Comunicações de marketing na internet: uma análise do uso de ferramentas dialógicas em web sites brasileiros. *RIT-Revista Inovação Tecnologia*, 3(1).
- Delors, J. (1996). *Da educação básica à universidade. Educação: um tesouro a descobrir*. Rio Tinto: Editora Asa.
- Deloitte. (2010). Mídias sociais nas empresas: o relacionamento on-line com o mercado. [em linha]. Recuperado em 24 de março, 2016, de [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local%20Assets/Documents/Estudos%20e%20pesquisas/MidiasSociais\\_relatorio\\_portugues.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local%20Assets/Documents/Estudos%20e%20pesquisas/MidiasSociais_relatorio_portugues.pdf).
- Delanty, G. (1998). Rethinking the University: the Autonomy, Contestation and Reflexivity of Knowledge. *Social Epistemology: a Journal of*

- Knowledge, Culture and Policy*, London: Taylor & Francis, 12(1): 103-113.
- de Oliveira, T. W., & Gonçalves, G. (2014). *Os modelos tradicional e apreciativo de diagnóstico comunicacional: Desafios e Oportunidades. Fronteiras e Fundamentos Conceptuais das Relações Públicas*. (v.1) Covilhã, Portugal: UBI, LabCom, 1:1-181.
- Dizard Jr., Wilson. (2000). *A nova mídia: a comunicação de massa na era da informação*. Rio de Janeiro: Editora Jorge Zahar.
- Durham, E. R. (2003). O ensino superior no Brasil: público e privado. NUPES - USP.
- Elias, H. (2007) "*e-RP: As Relações Públicas na Era da Internet*". in [Public Relations in The Age of The Internet]. Covilhã, Portugal: UBI, BOCC.
- Edelman, R., & Hirshberg, P. (2013). Public Relations: communications in the age of personal media. 21-05.
- Fiori, Edson R. D., Lignos, Alexandre, & Huertas, Melby K. Z. (2013). Comunicações de marketing na internet: uma análise do uso de ferramentas dialógicas em websites brasileiros. *Revista Inovação Tecnológica*, São Paulo, 3(1): 3-15.
- Gravett, L., & Throckmorton, R. (2007). Bridging the generation gap: how to get radio babies, boomers, Gen Xers and Gen Yers to work together and achieve more. Franklin Lakes: Career Press.
- Geissler G. L, Zinkhan G. M, & Watson R. T. (2006). *Journal of Advertising*, 35(2). 69-80.
- Gonçalves, G. (2008). As Relações Públicas em Portugal. Uma visão da profissão através do currículo do ensino superior. in Moisés de Lemos Martins & Manuel Pinto (Orgs.) *Comunicação e Cidadania . Actas do 5º Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação*. Braga.
- Gonçalves, G. (2010) *Introdução à teoria das relações públicas*. Porto: Porto Editora.

- Gonçalves, G., & Elias, H. (2013). Comunicação Estratégica. Um Jogo de Relações e Aplicações. *Comunicação Digital*, 133-149.
- Gonçalves, G. (2014). Relações Públicas Políticas: raízes, desafios e aplicações. *Revista Comunicação e Sociedade*, 26: 90-98.
- Gordon, J., & Berhow, S. (2009). University websites and dialogic features for building relationships with potential students. *Public Relations Review*, 35(2):150-152.
- Grunig, J. E. (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale, New Jersey. Taylor Print.
- Harris, T. (1991). *The Marketer's Guide to Public Relations*. New York. John Wiley.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística- IBGE. (2014). [em linha]. Pesquisa Nacional Por Amostra de Domicílios - Pnad. Recuperado em 04 de novembro, 2016, de <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2014/>.
- Instituto nacional de estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP. (2016). [em linha]. Sinopse Estatística da Educação Superior 2015. Recuperado em 26 de abril, 2017, de <http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>.
- Jorge, N. D. S. (2010). *Reputação: um elemento diferenciador e protetor face a crises organizacionais*. (Tese de mestrado). Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa.
- Lage, M. B. (2014). *Comunicação Organizacional e Mídias Sociais: Um estudo de caso sobre o McDonald's e Burger King*. (Tese de mestrado). Universidade de Coimbra. Portugal.
- Kent, M. L. & Taylor, M. (1998) Building dialogic relationships through the world wide web, *Public Relations Review*, 24 (3): 321-334.

- Kent, M. L.; Taylor, M. & White, W. (2001). How activist organizations are using the internet to build Relationships? *Public Relations Review*, 27(3).
- Kotler, P. (2010). *Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Brasil: Editora Elsevier.
- Kunsch, Margarida M. K. (1997). *Relações Públicas e Modernidade: Novos Paradigmas na Comunicação Organizacional*. (v.56). São Paulo: Editora Summus.
- Kunsch, Margarida M. K. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Editora Summus, 5:171.
- Kunsch, Margarida M. K. (2007). *Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades*. *Signo y Pensamiento*, 26(51): 38-51.
- Kunsch, Margarida M. K. (2008). *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. São Caetano do Sul: Difusão Editora.
- Marken, G. A. (1999). Communications people have no business running web sites. *Public Relations Quarterly*, 4(43): 28-30.
- Marchiori, Marlene R. (2008). *Cultura e comunicação organizacional - um olhar estratégico sobre a organização*. São Caetano: Difusão Editora.
- Marian, A. L., Ferrari, D., & Sekkel, M. C. (2007). Educação inclusiva no ensino superior: um novo desafio. *Psicologia Ciência e Profissão*. [versão eletrônica], 27(4): 636-47.
- Marques, M. (2012). *Marketing e comunicação: a web como ferramenta para a promoção turística dos hotéis da Costa do Estoril*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Portugal.
- Montardo, Sandra P. (2010). Conteúdo gerado pelo consumidor: reflexões sobre sua apropriação pela Comunicação Corporativa. Recuperado em 28 de maio, 2016, de <http://www.portcom.intercom.org.br/revistas/index.php/revistaintercom/article/view/598/559>.

- Mincheff, Ronald. (2010). O mercado de RP no Brasil. Blog de Relações. [em linha]. Recuperado em 05 de julho, 2016, de <http://www.blogrelacoes.com.br/2010/11/o-mercado-de-rp-nobrasil>.
- Miranda, E. M. (2007). Ensino superior: novos conceitos em novos contextos. *Revista de Estudos Politécnicos*. Instituto Politécnico do Cávado e de Aveiro, 5(8):161-182.
- Oliveira, M.J.D. & Huertas, M. K. Z. (2010). *Comunicação na internet: Uma análise do uso de ferramentas dialógicas em websites de agentes de integração no brasil*. IV Encontro de Marketing da ANPAD. Florianópolis, Brasil.
- Oliveira, I. D. L., Paula, C. F. C. D., & Fonseca, C. (2005). *Comunicação organizacional e relações públicas: caminhos que se cruzam, entrecruzam ou sobrepõem*. In INTERCOM-Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. 9(5).
- O'Reilly, T. (2006). Web 2.0 Compact Definition: Trying Again. [em linha]. Recuperado em 30 de março, 2016, de <http://radar.oreilly.com/2006/12/web-20-compact-definition-tryi.html>.
- Pessoa, S. (2003). *Comunicação empresarial, uma ferramenta estratégica*. Covilhã, Portugal: UBI, BOCC.
- Pinho, J.B. (2003). *Relações Públicas na internet: estratégias para informar e influenciar públicos de interesse*. São Paulo. Editora Summus.
- Poupinha, L. & Espanha, R. (2005). A existência net: o valor da net para relações públicas / comunicação estratégica. *Comunicação e Sociedade - Comunicação Estratégica*, 8: 209-217.
- Recuero, Raquel. (2009). *Redes Sociais na internet*. Porto Alegre: Editora Sulina.
- Reis, H. (2014). *O gerenciamento da Comunicação Organizacional*. Covilhã, Portugal: UBI, BOCC.

- Rodrigues, C., & Arrais, D. (2008). Você é a propaganda. *Jornal Folha de São Paulo. Caderno de Informática*. Recuperado em 27 de março, 2017, de <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/informat/fr2603200801.htm>.
- Saad, E. (2005). *O panorama contemporâneo das empresas jornalísticas brasileiras: crise de gestão ou reconfiguração de identidade?*. Departamento de Jornalismo e Editoração. São Paulo: Editora ECA/USP.
- Saad, E. (2009). Comunicação digital e novas mídias institucionais. in: Kunsch, Margarida M. K. (org.). *Comunicação organizacional*. São Paulo: Editora Saraiva.
- Stallivieri, L. (2007). O Sistema de Ensino Superior do Brasil características, tendências e perspectivas. *Educación superior en América Latina y el Caribe: Sus estudiantes hoy*. 79-100.
- Seixas, A. M. (2003). *Políticas educativas e ensino superior em Portugal*. Coimbra: Editora Quarteto.
- Silva, S., Ruão, T., & Gonçalves, G. (2017). A Relevância das Novas Tecnologias na Comunicação Organizacional: o Caso dos Websites nas Universidades Portuguesas. *Estudos em Comunicação*, 23.
- Simões, R. P. (1995). *Relações públicas: função política*. São Paulo: Editora Summus.
- Spyer, J. (2007). Web 2.0? Melhor dizer mídia social ou colaborativa. Recuperado em 30 de março, 2016, de <http://webinsider.uol.com.br/print.php?id=3263>. Acesso em 08 de novembro de 2016.
- Spínola, S.; Brandão, N. & Portugal, M. N. (2015). *Relações públicas e comunicação organizacional: desafios da globalização*. Lisboa: Editora Escolar Editora.
- Tasner, M. (2010). *Marketing in the moment: the practical guide to using Web 3.0 marketing to reach your customers first*. Ft Press.
- Terra, C. (2005). As relações públicas e as novas tecnologias de informação e de comunicação. [versão eletrônica], *Caligrama*, 1(2).

- Terra, C. (2006). *Comunicação Corporativa Digital: O futuro das relações públicas na rede*. São Paulo.
- Terra, C. (2011). *Usuário-mídia: a relação entre a comunicação organizacional e o conteúdo gerado pelo internauta nas mídias sociais*. (Tese de doutoramento). Universidade de São Paulo. Brasil.
- Telles, A. (2009). *Geração digital*. São Paulo: Editora Landscape.
- Ugarte, D. de. (2008). *O poder das redes*. Porto Alegre: Editora ediPUCRS/CMDC.
- Weston, J. (1997). Old freedoms and new technologies: The evolution of community networking. *The Information Society*, 13(2): 195-201.
- Wellman, B. (2001). Physical Place and CyberPlace: The Rise of Personalized Networking. Recuperado em 17 de novembro, 2016, de <http://www.chass.utoronto.ca/~wellman/publications/individualism/ijur3a1.htm>.
- Wolton, D. (2003). *Internet, e depois?*. Porto Alegre: Editora Sulina.



# Anexos

## Anexo 1

Grelha de análise Websites				
		Item	Presente	Não Presente
Utilidade da Informação	1	Declaração da filosofia/objetivos/missão		
	2	Identificação da entidade/elementos da entidade		
	3	Contatos da entidade		
	4	Organograma		
	5	Opção bilingue e multilingue		
	6	Informações Acadêmicas		
	7	Informações dos programas de disciplinas		
	8	Horários		
	9	Tour virtual		
	10	Pesquisa e Inovação		
	11	Serviços		
	12	Matriculas online		
	13	Biblioteca online		
	14	Login		
	15	Informações do corpo docente		
	16	Mapa do site A - Z		
	17	Mapa de localização		
	18	Notícias / Sala de imprensa		
	19	Press-release		
	20	Clipping		
	21	Kit de normas gráficas		
Loop Dialógico	22	Possibilidade de envio de mensagens / comentários		
	23	Links e contatos para contatar diretamente os colaboradores, departamentos da instituição		
	24	Chat para atendimento online		
	25	Agendamento de visitas		
	26	Depoimentos de cliente: alunos e ex-alunos		
	27	Links para redes sociais		
	28	Partilha de experiências: mural de fotografias		
Facilidade de Navegação	29	Design e layout atrativos		
	30	Mapa do site		
	31	Navegação intuitiva		
	32	Informação acessível sem imagens		
	33	Links para o resto do site		
	34	Organização lógica dos conteúdos na página		
	35	Caixa motor de busca		
Conservação de Visitas	36	Informação importante na primeira página		
	37	Tempo de carregamento curto		
	38	Informação da data e hora de atualização do website		
	39	Dados do responsável do site		
Gerar retorno de Visitas	40	Publicação de notícias / novidades nos últimos 20 dias		
	41	Fórum de anúncio de notícias, novidades regulares		
	42	Informação que pode ser enviada por e-mail e partilhada		
	43	Calendário de eventos		
	44	FAQ - Secção de questões frequentes		
	45	Possibilidade de fazer download da informação		
	46	Links para outros websites relacionados ao ramo da atividade		
	47	Convite explícito para repetição da visita à página		