

Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

3º ano de Licenciatura em Ciências da Comunicação

Unidade Curricular de Planeamento de Comunicação

Ano Letivo 2020/2021: 1º Semestre

Plano de Comunicação: Uma proposta para a Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

Alterações e aprofundamento de medidas relacionadas com a UTAD

Discente:

Juliana da Silva Soares (al68375); ju.soares1112@gmail.com

Turma 1

Docente: Galvão dos Santos Meirinhos

Vila Real, 27 de janeiro de 2021

Plano de Comunicação

Uma proposta para a Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

Galvão dos Santos Meirinhos

Sobre o autor:

Galvão dos Santos Meirinhos (Bordéus, 1972) Licenciado em Marketing, licenciado em Publicidade e Relações Públicas, Mestre e Doutor em Ciências da Comunicação pela Universidade Autónoma de Barcelona. Desenvolveu, também, o seu percurso profissional no mundo das empresas, sendo, entre 2004 e 2007, diretor de comunicação da DELAUBE SARL, empresa especializada no desenvolvimento de projetos imobiliários em França. Desde 2009, é diretor dos ciclos de estudos em ciências da comunicação. Em 2011, passou a ser representante da UTAD no Centro de Estudos e Investigação de Segurança e Defesa de Trás-os-Montes e Alto Douro. Já em 2012, iniciou os seus trabalhos de pós-doutoramento na área da eficácia comunicativa na Universidade de Vigo.

Sobre o plano

A proposta de plano de comunicação para a Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (UTAD) é um documento que pretende normalizar a execução da política de comunicação, por forma a gerar e otimizar a notoriedade, a imagem e a reputação da instituição. O documento conforma um conjunto de programas e ações de comunicação capazes de satisfazer as metas e os objetivos institucionais. **O presente plano de comunicação é também um documento de sumário**, que traduz a estratégia a médio e longo prazo, bem como o posicionamento e a imagem corporativa da Universidade. A comunicação é um importante vetor de gestão estratégica. Qualquer política de comunicação transporta a identidade, o comportamento e a personalidade corporativa. A identidade corporativa é formada por todos os atributos que permitem a identificação e a diferenciação da Universidade nos mercados em que se desenvolve enquanto instituição e agente de mercado. Por outro lado, a identidade transporta cumulativamente a história da instituição e os valores que conformam a sua cultura corporativa. O comportamento corporativo é o resultado de todas as atividades desenvolvidas pela Universidade. Nesta perspetiva, os resultados da docência e da investigação são o comportamento corporativo principal, sendo assim o core business da instituição. Por último, a personalidade corporativa é o conjunto de manifestações voluntárias da Universidade com o intuito de difundir a sua imagem, tanto nos públicos internos como externos, mediante uma série de programas e ações de comunicação planeadas e previstas no tempo. A concertação dos diferentes programas permite gerar atitudes positivas em relação ao comportamento da instituição, conformando o dito posicionamento estratégico. Uma política de comunicação funcional tem na sua base a harmonização da identidade, da personalidade e do comportamento institucional

sumário



SU.

Sumário

01. PLANO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO

01.01. Política de Comunicação	3
Visão estratégica	4
Missão e orientações estratégicas	5
01.02. Posicionamento Estratégico	7
Proficiência na docência	7
Competência na investigação	8
Integração no ambiente envolvente	8
Transparência e participação	9
Comunicação interna e externa	10

02. PLANO OPERACIONAL DE COMUNICAÇÃO

02.01. Programa orientação universitária	13
02.02. Programa campus aberto	14
02.03. Programa universidade-empresa	15
02.04. Programa mecenato e patrocínio	16

03. GESTÃO DA COMUNICAÇÃO

03.01. Missão dos gestores de comunicação	19
03.02. Definição organizacional e funcional	21

04. PÚBLICOS DA UNIVERSIDADE

04.01. Variáveis de seleção dos públicos	31
04.02. Mapa de públicos	33

05. NORMAS GERAIS DE COMUNICAÇÃO

05.01. A forma e o conteúdo da comunicação	43
05.02. A praxis da comunicação	47
Porta-vozes	47
Comunicados de imprensa	48
Dossiê de imprensa	49
Conferências de imprensa	50
Entrevistas	51
Comunicações telefónicas	52
Serviço de informações	53
Pessoal de contacto	53

ÍNDICE DE FIGURAS E BIBLIOGRAFIA

55



Política de Comunicação

Nos últimos anos, a incompreensão de conceitos relacionados com o planeamento estratégico gerou nos agentes educativos desorientação e sérios temores organizacionais e laborais. As instituições de ensino superior públicas portuguesas estiveram durante décadas sem qualquer exposição concorrencial, a qual sedimentou uma cultura conservadora e imobilista nos agentes e nas estruturas organizativas. O imobilismo no ensino superior público português tem os dias contados porque a realidade de mercado vai impor-se com toda a sua força vinculativa e transformadora. A comunicação é um parâmetro económico e financeiro, um investimento, um capital intangível da organização, com uma posição cada vez mais importante na planificação estratégica da empresa. Assim sendo, o plano estratégico fornece um conjunto de referências direcionais da atividade da organização, enquanto que o plano de comunicação oferece o sentido à natureza e à forma com que a organização se apresenta ao mercado. **O plano de comunicação é um documento que norteia o discurso oral, escrito, visual e audiovisual da organização junto dos seus públicos, permitindo gerar efeitos cognitivos, afetivos e comportamentais estáveis e duradouros nos interessados e sujeitos consumidores.** As principais razões de elaboração de um plano de comunicação são: a edificação de um quadro geral de comunicação; a valorização da comunicação no

seio da organização; a apresentação da comunicação enquanto instrumento de gestão; e o controlo e a avaliação dos efeitos das ações planificadas. Em suma, o plano de comunicação deve-se constituir como um instrumento e um momento de reflexão da organização. Por outro lado, o plano de comunicação é um meio de valorização da atividade da organização mediante a programação de um conjunto de ações segundo uma visão estratégica.

Enquanto enfoque geral, a política de comunicação é um exercício de harmonização da identidade, da personalidade e do comportamento da organização. Este exercício está diretamente relacionado com a política de gestão estratégica da organização. Concretamente no caso das Universidades, a gestão estratégica assenta normalmente em três grandes metas: ser uma universidade referência, ser uma universidade atrativa e conseguir alunos em quantidade e em qualidade. Um projeto universitário de referência é aquele que é capaz de atingir a excelência académica que permita criar valor social e económico para as famílias e para as empresas. A competência académica oferece a possibilidade de dar resposta imediata às solicitações do meio ambiente, bem como estimula o carácter aberto e empreendedor dos agentes educativos na criação de projetos empresariais de valor acrescentado. **A UTAD não nos prepara para o mercado de trabalho nem para as exigências do mesmo, uma vez que as aulas são bastante teóricas e a prática acaba por ficar esquecida.** Uma outra meta de qualquer projeto universitário é ser uma organização atrativa, capaz de se dotar de financiamento suficiente e ser preferida pelos alunos. Neste contexto, a política de comunicação deverá ser conhecida por todos os membros da comunidade educativa, no sentido de normalizar os comportamentos e de gerar um capital intangível sob a forma de imagem corporativa. **A política de comunicação da UTAD não é conhecida pelos alunos, o que deve ser tido em atenção e, tentar de alguma forma, fazer com que os estudantes estejam a par do que a universidade executa.**

Visão Estratégica:

A principal premissa do plano de comunicação é a tradução fiel do projeto institucional e universitário, onde são refletidos e programados os atributos que pretendemos que a instituição transmita e sejam assimilados pelos públicos. O documento que apresentamos entra em linha de conta com a visão estratégica, com a missão e as orientações estratégicas da Universidade. Sendo a visão um enunciado que reflete sobre o que pretendemos ser e sobre o caminho que deveremos empreender, esta constitui-se como o

principal móbil em relação ao qual devemos estabelecer missões e orientações estratégicas que nos permitam concretizar o enunciado da visão. O dito enunciado deverá implicar toda a comunidade académica, para que a universidade seja o principal motor de desenvolvimento social, económico e cultural, por intermédio da criação, da difusão e da aplicação do conhecimento nas empresas e na sociedade.

Sendo a missão uma afirmação explícita do modo como a organização pensa levar a cabo o móbil expresso na visão, a UTAD é uma instituição de ensino superior pública que aborda a inovação e o empreendedorismo como o principal vetor para o desenvolvimento social, económico e cultural, maximizando o capital humano e a postura pró-ativa nas iniciativas de criação de valor institucional, empresarial e social. Nesta perspetiva, os futuros eixos de desenvolvimento da universidade estão diretamente relacionados com a inovação nos processos, com a melhoria do desempenho das pessoas e com a aproximação à comunidade em geral.

Missão e Orientações Estratégicas:

Na rubrica da inovação nos processos, é urgente que a UTAD incorpore procedimentos de simplificação funcional e de racionalização do fluxo de informações. Neste ponto podemos destacar o mau funcionamento dos Serviços Académicos e apontar alguns métodos que os mesmos deveriam começar a adotar, tais como: melhoria no atendimento, quer a nível de qualidade de atendimento, bem como do tempo de espera. Isto é, os Serviços Académicos têm falta de proatividade e eficácia. Devido à pandemia COVID-19, os alunos já podem realizar marcações online nos Serviços Académicos, consideramos que estes poderiam ver os seus problemas resolvidos sem terem de dirigir à UTAD, caso houvesse a possibilidade de atendimento online. Outro aspeto a melhorar é o atendimento telefónico, pois não é eficiente e os alunos têm que esperar muito tempo até que sejam atendidos.

Neste momento, o disfuncionamento e as ineficiências nos procedimentos são um dos principais problemas institucionais, desmotivando alunos, funcionários e dirigentes. Dado que a inovação nos processos tem uma forte componente informativa e comunicativa, devemos investir num programa de aprofundamento da utilização das tecnologias, capazes de preconizar a eliminação total do papel no funcionamento procedimental e administrativo da Universidade, mediante a digitalização documental no início do processo e onde as demais decisões deverão ser agrupadas em estado eletrónico.

Na minha opinião, a grande parte dos alunos ainda prefere utilizar o papel para não

estar sempre a olhar para os ecrãs dos computadores/telemóveis. Por isso, não deveríamos eliminar totalmente o papel. No entanto, relativamente aos Serviços Académicos da UTAD, estes deveriam adotar o atendimento online e fornecer os documentos que os alunos precisassem também via online, para não termos que nos deslocar até aos mesmos. Para isso, os processos deverão estar desenhados e configurados para que os vários dossiês sejam totalmente digitais desde da sua criação até à decisão final. Esta alteração estrutural tem inúmeras virtudes como sejam: a redução geral da incerteza nos procedimentos; supervisão do fluxo e controlo das entidades envolvidas no processo; incremento exponencial da satisfação dos agentes educativos; cumprimento dos prazos previstos no código do procedimento administrativo e a eliminação total dos custos de oportunidade. **Na rubrica da melhoria do desempenho das pessoas**, tanto o pessoal docente e investigador (PDI) como o pessoal administrativo e de suporte (PAS) deverão estabelecer uma relação profissional mais profícua e de bom entendimento, no intuito de gerar o sentimento de integração e de valor de ambos os coletivos humanos na prossecução das metas e objetivos da UTAD. **Neste aspeto podemos destacar o facto de não conhecermos o reitor pessoalmente, sendo que este devia ser mais participativo e estar mais próximo dos estudantes.**

Para isso, é urgente desenvolver um **programa de comunicação interna** com a missão de melhorar o relacionamento, a comunicação e os níveis de informação dos agentes educativos. A UTAD deverá dotar-se de mecanismos que facilitem a interação entre os seus membros mediante um Serviço de Informação do Campus (SIC). Este serviço teria como base a lógica das redes sociais para os agentes educativos - professores, alunos e funcionários, por forma a favorecer a resolução de problemas, a comunicação e a informação interna por canais eletrónicos. A partir deste ambiente mediatizado por computador de intensa informação, estamos em condições de conceber um boletim informativo eletrónico, rico e transversal à Universidade com a participação de todos. **Seria importante e interessante para a UTAD trabalhar na criação de uma espécie de fórum de estudantes, para que os novos alunos consigam estabelecer contactos com os alunos que já frequentam a universidade e, desta forma, poderem obter informações sobre o funcionamento e o espaço da UTAD, assim como obterem mais conhecimento sobre a cidade de Vila Real. Na rubrica da aproximação à comunidade em geral**, a UTAD deverá apresentar-se de uma forma completamente nova e sui generis, passando a ser uma Universidade com um interesse declarado na simbiose

com a comunidade envolvente e com a sociedade. A relação com a sociedade é de tal maneira vital tanto para a sobrevivência como para o desenvolvimento da Universidade, que podemos assumir como uma urgência institucional. Para isso, devemos lavar um conjunto de programas capazes de dinamizar a relação Universidade-Empresa; estender a programação cultural da Universidade à sociedade civil; desenvolver uma rede de sedes da universidade nos municípios de Trás-os-Montes e Alto Douro; desenvolver projetos de compromisso social e ecológico e desenhar cursos e formações específicas para reformados, desempregados e deficientes. **Podemos referir neste aspeto que a UTAD não oferece oportunidades para as pessoas que trabalham durante o dia e só podem estudar à noite, isto é, o regime pós-laboral deveria ser adotado nesta universidade.**

A política de comunicação da UTAD assenta precisamente nas três rubricas anteriormente enunciadas, porque é essencial priorizar a inovação nos processos, as pessoas e a comunidade, uma vez que têm sido vetores pouco ou mal tratados no plano da afirmação da Universidade. Por isso, todo o pensamento apresentado de seguida toma em consideração estes três vetores para que seja conseguido, num curto espaço de tempo, um bom nível de eficiência e eficácia comunicativa.

Posicionamento estratégico

O posicionamento estratégico tem como função a geração da pregnância de uma marca ou de uma identidade na mente dos consumidores. Neste sentido, devemos perceber a maneira de causar um impacto positivo nas pessoas interessadas na organização, com a finalidade de alcançar a aceitabilidade e/ou o reforço das atitudes positiva. Na atualidade, as universidades que pretendam ser competitivas são obrigadas a definir, a criar e a gerir o seu posicionamento estratégico, devido à importância que este assunto tem junto dos decisores políticos, económicos e sociais. Na nossa ótica, o posicionamento estratégico da UTAD passa por atributos a difundir como: proficiência na docência; competência na investigação; integração no meio envolvente; transparência e participação, e comunicação interna e externa. A consolidação destes atributos na comunidade académica e na comunidade envolvente exige um esforço de comunicação estável no espaço e no tempo, mediante um conjunto de iniciativas a desenvolver no ambiente interno e externo da Universidade. Logo, no plano das ações de comunicação, devemos considerar toda uma série de esforços capazes de gerar atitudes positivas no tempo.

Proficiência na Docência:

O projeto da UTAD para ser comunicado tem de ser único e diferenciado. Progressivamente, o modelo formativo tem que se orientar para a formação integral, interdisciplinar e de orientação prática, como forma de criação de valor instrumental para os alunos. Neste contexto, é urgente levar a cabo uma “lipoaspiração” curricular como meio de consolidação teórica e científica, tornando os produtos educativos mais orientados e com menores custos de produção. Assim, o desafio a curto prazo passa por uma oferta educativa diferenciada e por uma avaliação docente independente, séria e transparente. **De certa forma, a UTAD pensa na educação como uma despesa e não como um investimento. Neste ponto seria importante referir que a UTAD deveria criar uma oferta educativa inovadora, isto é, conseguir adequar o plano curricular dos diferentes cursos às necessidades dos alunos e na preparação para o mercado de trabalho. A avaliação que é feita no final do ano letivo dos docentes deveria ser tida em conta e não descartada. Os docentes, por vezes, não nos fornecem o material necessário e não nos conseguem motivar. Basicamente, se aliarmos o plano das unidades curriculares com o facto de as aulas serem demasiado teóricas, isso acaba por tornar o curso bastante depreciativo, ao mesmo tempo que o aproveitamento dos alunos e a sua motivação acabam por diminuir. De um modo geral, podemos afirmar que a UTAD, no que diz respeito ao curso de Ciências da Comunicação, deveria adicionar mais conteúdo prático e não tão teórico. Podemos ainda destacar que, para a criação de um projeto único e diferenciado da UTAD, seria pertinente a realização de estágios mais duradouros, que consigam preparar os estudantes para o meio profissional. Reforçamos também que seria interessante que nós, enquanto alunos do curso de Ciências da Comunicação, que pudéssemos visitar alguns possíveis locais de trabalho, de acordo com as suas saídas profissionais do curso. Isto para conseguirmos ter uma noção daquilo que nos espera depois da licenciatura. Também achamos que seria importante implementar alguns workshops com profissionais da nossa área, para nos prepararmos para o futuro. É, ainda, de mencionar que se os estudantes estiverem satisfeitos com o funcionamento da universidade, estes podem acabar por incentivar outros alunos a escolher a UTAD como primeira opção.**

Na perspetiva da avaliação da qualidade, é urgente a UTAD implementar mecanismos de avaliação contínua da qualidade dos serviços, do funcionamento das escolas e departamentos, bem como uma avaliação anual das prestações dos docentes, como ingredientes para o apuramento anual de um índice de eficiência (relacionado com os processos) e de eficácia (relacionado com os resultados) da Universidade. **Relativamente à avaliação das prestações dos docentes, podemos referir que estas não devem ser descartadas, visto que a perceção dos estudantes é muito importante. Como foi referido anteriormente, alguns professores não nos conseguem motivar e não nos fornecem os documentos que precisamos para estudar e, por isso, temos que nos “desenrascar” sozinhos através de outros meios.** Esta tarefa é tão ou mais importante que ter uma política de investigação e desenvolvimento (I+D) capaz de fundamentar a relação da Universidade com o tecido empresarial e com as forças vivas da região.

Competências na investigação:

A política de I+D é um vetor estruturante do futuro da UTAD. Nesta rubrica, temos que levar a cabo um importante esforço de angariação de recursos económicos externos, concorrendo coletivamente a todos os programas de financiamento nacionais e comunitários, sem esquecer os projetos de investigação aplicados às empresas dos setores estratégicos da região. Para isso, devemos urgentemente estabelecer um conjunto de diretrizes para a gestão eficiente das atividades de investigação, de desenvolvimento e de inovação da UTAD. Por outro lado, é importante, cumulativamente, definir uma metodologia de difusão e gestão dos desenvolvimentos científico-tecnológicos, como veículo de potenciação dos ativos e de maximização dos benefícios para Universidade. Nesta perspetiva, a dita maximização dos benefícios é conseguida por trabalhos académicos e científicos em torno do desenvolvimento de novos produtos, serviços e tecnologias, capazes de serem explorados pelas empresas ou pela própria Universidade. **Neste tópico, é importante mencionar que a universidade deve ter a capacidade de refletir onde deve investir os seus fundos europeus. Deste modo, achamos que a UTAD devia conduzir os seus investimentos para a implementação de: melhoria das condições de trabalho/ensino (polos universitários e salas degradadas, conexão instável à internet da universidade); redes de autocarros só dentro do campus; investir em outdoors a explicar os diferentes polos e as diferentes áreas das escolas; melhoria dos edifícios e estradas, que estão em mau estado de conservação;**

atualizar os projetores das salas, visto que os adaptadores não são compatíveis com a maioria dos computadores atuais; apostar na iluminação nos caminhos dentro da UTAD, uma vez que estes não a possuem; colocar uma papelaria na UTAD para que os estudantes não tenham que se deslocar a outros locais para imprimir documentos ou comprar material escolar; investir em livros de diferentes áreas; criar alojamento para os estudantes, pensar na criação de escolas de condução, restaurantes, bancos, cinema/teatro, etc. dentro do campus, uma vez que o espaço é demasiado grande e é uma forma de lhe dar o devido uso; criar uma praça cívica para que os estudantes dos diferentes polos se possam reunir. Desta forma, a UTAD deve pensar muito bem onde investe os seus fundos europeus e não investi-los de qualquer maneira, como por exemplo, a construção de ciclovias dentro da UTAD não me parece uma boa aposta, uma vez que a maioria dos estudantes mora longe e não consegue ir para a universidade de bicicleta, por isso, acho desnecessário.

Integração no meio envolvente:

Enquanto agente, a UTAD é uma instituição com responsabilidades e capacidades de dinamização do desenvolvimento regional. Para isso, a integração da instituição na região permite convertê-la numa autêntica placa giratória de distribuição do saber e das competências científicas. Aliás, a Universidade tem a sua legitimidade existencial nas famílias, nas empresas e na sociedade em geral. Sendo um organismo vivo, carregado de forças que permitem mudar a realidade, devemos incentivar os seus membros e os organismos internos no desenvolvimento das relações com todas as forças vivas da região.

O relacionamento e a integração da Universidade na região passam pela inclusão e pela presença das empresas e das associações empresariais no próprio campus da UTAD, onde a Universidade é um parceiro que pretende estar ao serviço do seu desenvolvimento integral. Deste modo, teremos um campus dinâmico, cheio de vida e fervoroso porque os agentes educativos sentem-se participantes e úteis ao desenvolvimento regional. Por outro lado, a Universidade é uma entidade com responsabilidades no estabelecimento de um compromisso social, ambiental e cultural com a comunidade, dado que os espaços e as dinâmicas internas devem estar ao serviço da região e do País. **Neste ponto, podemos destacar que a UTAD deveria incrementar espaços/momentos, onde reunisse as empresas da região de Trás-os-Montes com estudantes universitários, para que estes possam aumentar o seu conhecimento.**

A dita integração da Universidade com o meio envolvente também se faz por intermédio dos alunos e dos professores, uma vez que são os verdadeiros motores do desenvolvimento empresarial, social e cultural. Neste sentido, e na perspetiva de controlar o volume de diplomados nas diferentes áreas profissionais em que atua a UTAD, devemos criar um Observatório de Oportunidades Laborais, responsável pela deteção de possibilidades de emprego no plano regional, nacional e internacional. Hoje, as Universidades devem estar munidas de conhecimentos e informações sobre as possibilidades de empregabilidade dos seus alunos, como forma de conectar e prestar um serviço com valor acrescentado. **Neste aspeto, tal como mencionamos anteriormente, a UTAD devia investir em workshops que fossem realizados por profissionais da área, de modo a conseguir que os alunos aumentassem a sua formação pessoal e profissional. Outro ponto importante a ter em conta seria o investimento em cursos de verão, uma vez que este iria fomentar o desenvolvimento empresarial, social e cultural da região, pois os estudantes são um público muito importante na cidade de Vila Real e acaba por ser uma forma de manter os estudantes ligados à universidade nos meses de verão.**

Transparência e Participação:

A Universidade é um projeto de desenvolvimento e participação intelectual. Os projetos universitários vivos e saudáveis são aqueles que oferecem aos seus membros uma ampla informação sobre as decisões políticas e operacionais dos órgãos de governação da Universidade. Mais uma vez, as tecnologias de informação e de comunicação são os canais e os instrumentos ideais para divulgar e difundir as decisões e os acordos celebrados em nome da Universidade. Por outro lado, os órgãos diretivos deverão estar completamente assessorados pelos melhores elementos (professores e/ou funcionários) na prossecução dos objetivos presentes no plano estratégico da instituição. Esta metodologia permite o desenvolvimento de um ambiente democrático e participativo, emergindo daí uma transparência funcional e estratégica. O modelo de gestão da UTAD deverá seguir os princípios prescritos pela European Foundation for Quality Management.

Comunicação interna e externa:

A UTAD deve ter um firme compromisso com a comunicação. Provavelmente, ao apostar na elaboração de um plano de comunicação próprio será a primeira Universidade

portuguesa que apresenta publicamente o seu plano e a sua estratégia de comunicação ao mercado. Nesta démarche, a Universidade pretende desenvolver os seus próprios meios de comunicação, para que difundam e atuem tanto no plano interno como externo. Neste contexto, a UTADtv, a rádio universitária e o boletim informativo eletrónico serão os principais instrumentos de diálogo interno e de conexão com o exterior. **Nesta parte, damos ênfase à reativação da UTADtv e, ao mesmo tempo, investir na formação dos que fazem parte da mesma. A UTAD deve também dar destaque e incluir o jornal académico “O Torgador” no seu website. Ainda neste contexto, achamos importante a criação de uma rádio universitária dentro da própria universidade, uma vez que outras academias também têm e seria bom para difundir a UTAD. Consideramos, ainda, que devemos apostar nos média regionais para dar destaque e difundir a universidade.** Por outro lado, os sistemas de informação existentes terão de ser consolidados, para que possam funcionar em conjunto de forma saudável e interdependente. A web, enquanto plataforma de intensa informação, será o denominador comum entre todos os públicos da Universidade. Para além de ser o canal ideal de comunicação interna, pretende interconectar pessoas, organismos e empresas em plataformas específicas para quebrar as barreiras de comunicação. **Nesta parte decidimos destacar algumas falhas eletrónicas presentes na universidade, tais como: o email da UTAD que é dado aos alunos não funciona; para termos acesso a novas informações do SIDE temos de ir lá diretamente, sendo que deveríamos receber notificações, mesmo que não estivéssemos na plataforma; deve-se reformatar o website e reforçar as suas capacidades técnicas, uma vez que o aspeto do SIDE está antiquado e a plataforma não suporta a quantidade de alunos que frequentam a universidade (exemplo disso é a sobrecarga que existe, principalmente, na altura das inscrições nas turmas).** Segundo a Association Française de Communication Interne (<http://www.afci.asso.fr>), a comunicação interna cumpre na organização seis funções básicas: •**Investigar.** Através da pesquisa de opinião podemos auscultar o clima social interno; •**Orientar.** Sensibilizar os públicos sobre determinados aspetos considerados importantes no plano da gestão; •**Informar.** Conceber uma política de informação escrita, oral e audiovisual para dar resposta às necessidades de informação dos públicos internos; •**Animar e Coordenar.** Constituir uma rede de correspondentes com funções de input e output nos diferentes contextos da organização; •**Organizar.** Mobilizar um grupo de pessoas para animar sessões de comunicação interna; •**Formar.** Favorecer as pessoas responsáveis pela animação das sessões de comunicação interna

com formação especializada em animação de grupos e em técnicas de programação neurolinguística. Com base nisto, verificamos que existe um sério e longo trabalho a desenvolver no seio da Universidade, dado que é praticamente inexistente qualquer uma das funções anteriormente enunciadas.

No caso da UTAD, acreditamos que os mecanismos de comunicação interna são os ideais para a difusão das políticas de governação. A comunicação interna é o veículo ideal de propagação de uma nova cultura corporativa e um instrumento de direção e administração universitária.

Comunicação Externa:

A comunicação externa tem como objetivo a geração de efeitos comunicativos de natureza cognitiva, afetiva e comportamental. Atualmente, qualquer organização tem necessidade de ser conhecida pelas melhores razões. Por isso, a comunicação externa pretende desenvolver a notoriedade e as atitudes positivas em relação à marca e em relação ao produto. **Neste aspeto, destacamos que a maioria dos alunos da UTAD são do litoral e, deste modo, é necessário focar as campanhas de ofertas educativas da UTAD junto das escolas secundárias desses locais.** Assim sendo, resulta imprescindível a integração entre a comunicação interna e externa, cuja simbiose permite passar da realidade dos canais de informação a espaços de comunicação. Com base nisto, podemos refletir a Universidade como um espaço de informação e de comunicação por excelência, onde existe um mercado de produtos e serviços informativos. Na verdade, é comum pensar que o momento do cruzamento entre a oferta e a procura circunscreve-se exclusivamente à sala de aula, porém existem todo um conjunto de serviços prestados pela Universidade que conformam um mercado com situações de fluxo de informação e de comunicação. Em qualquer situação, a melhoria da oferta informativa é conseguida pela retroalimentação entre as partes, que ajudam a configurar novas características dos produtos e dos serviços da Universidade. Desta forma, os agentes envolvidos satisfazem as suas necessidades informativas, sempre e quando exista uma proximidade entre as expectativas e a satisfação das necessidades. O estudo e a compreensão do diferencial entre as expectativas e a satisfação é essencial para empreendermos reformas e alterações na prestação de serviços universitários. Como os produtos e serviços universitários são quase sempre realidades estruturadas e complexas, é deveras importante reconhecer a componente, o agente ou a situação que mais contribui para o diferencial entre as expectativas e a satisfação dos agentes educativos.



Programa orientação universitária

O Programa orientação universitária consiste num conjunto de ações de divulgação e de comunicação da oferta formativa. O programa prevê levar a cabo as seguintes ações:

- **Promoção de ações de orientação universitária**

Deslocação das equipas de promoção às escolas secundárias historicamente fornecedores de alunos à Universidade. Estas ações pressupõem uma ação de apresentação global do projeto universitário da UTAD, seguido de testes psicotécnicos e uma sessão final individual sobre o produto educativo mais adequado ao perfil do candidato.

- **Participação em feiras e encontros de apresentação da oferta formativa**

Estes eventos são cada vez mais comuns e úteis para contactar com o potencial aluno, onde a Universidade deverá desenvolver um stand próprio que seja facilmente desmontável, transportável e adaptável em múltiplas situações e contextos.

- **Criação de um portal educativo que conecte a UTAD às escolas secundárias**

Esta iniciativa consiste em estabelecer uma ligação eletrónica privilegiada que permita difundir a oferta formativa e as respetivas dinâmicas da Universidade junto dos públicos interessados. Neste ambiente, a UTAD disponibiliza gratuitamente as suas publicações e permite o acesso aos jornais televisivos, aos programas de rádio e aos boletins

informativos eletrónicos. Por outro lado, pretende-se que a escola secundária tenha um espaço nesse portal para publicar os melhores trabalhos como forma de promoção pública do(s) aluno(s) em contexto universitário.

- **Realização de um evento anual aberto a todos os docentes do ensino secundário com o propósito de apresentar as novidades da UTAD**

Esta iniciativa consiste num evento anual de carácter social e científico para apresentar os resultados das atividades desenvolvidas pela Universidade. **(Retirava esta parte, pois acho que não se adequa e não teria adesão).**

Programa campus aberto

O Programa campus aberto consiste num conjunto de ações de comunicação que permitem melhorar a integração da Universidade com o meio envolvente. Em *latus sensus*, permitem dar a conhecer a UTAD à comunidade, e em *strictus sensus*, oferecem às escolas e à sociedade civil a possibilidade de conhecer o campus, os edifícios, as pessoas e as dinâmicas culturais da Universidade.

O programa prevê levar a cabo as seguintes ações:

- **Promoção de uma conferência anual da importância regional da Universidade**

Esta iniciativa tem como finalidade dar a conhecer a UTAD à região e ao País, incidindo no valor da UTAD enquanto projeto humano, educativo, científico, social e cultural.

- **Realização de um encontro anual da Associação dos Antigos Alunos da UTAD**

Esta iniciativa tem como finalidade manter o contacto “vivo” dos antigos alunos com a Universidade, mediante atividades de divulgação científica e apresentação pública de experiências individuais no mundo do trabalho. **(Retirava esta parte, pois acho que este evento não se adequa e a maior parte dos antigos alunos não residem em Vila Real, sendo que iriam ter gastos no que diz respeito à deslocação e alojamento).**

- **Comemoração do dia internacional das pessoas com deficiência**

Esta iniciativa pretende comemorar a data (3 de dezembro) promovida pelas Nações Unidas desde 1998, com o objetivo de promover uma maior compreensão dos assuntos da deficiência, dos direitos e do bem-estar das pessoas com deficiência. Dado que a UTAD é a única Universidade do País com formação superior na área da reabilitação e

das acessibilidades humanas, este dia serve também para promover um encontro de visibilidade mediática sobre os últimos desenvolvimentos do CERTIC.

Comercialização de material promocional (Merchandising da UTAD)

Esta iniciativa consiste na distribuição do material promocional em todos os eventos realizados pela Universidade, bem como no fornecimento aos alunos na época de matrículas na UTAD. **A UTAD não apresenta um merchandising próprio, mas seria um elemento enriquecedor para o sentimento de pertença dos alunos e ex-alunos, dado que também pode ser considerado um material colecionável pelos mesmos. Também achamos que devia ser incrementada uma agenda anual própria da UTAD, onde estivessem expostos os eventos que a mesma realiza e o calendário escolar.**

Comemoração do dia de abertura do ano letivo e do dia da Universidade na presença da sociedade civil, empresas colaboradoras, alunos e familiares. Neste ponto, achamos importante que fossem os estudantes da universidade os responsáveis por apresentar o funcionamento e o espaço da UTAD aos alunos do ensino secundário.

Programa universidade-empresa

O Programa universidade-empresa pretende desenvolver uma comunicação permanente com as empresas regionais, nacionais e internacionais. Neste contexto, a Universidade está ao serviço do desenvolvimento, passando a ser uma prestadora de serviços e geradora de competitividade para as empresas. Por outro lado, este programa permite sedimentar a notoriedade e a imagem da Universidade no tecido socio empresarial, aliando a oportunidade para professores e alunos estabelecerem uma ligação ao contexto aplicado e o mundo real das profissões.

O programa prevê levar a cabo as seguintes ações:

- **Criação de parcerias científicas com as empresas**

Esta iniciativa pretende dar a conhecer os investigadores da UTAD, no que toca ao que podem oferecer ou desenvolver para otimizar processos ou desenvolver novos produtos para as empresas participante no programa. **Este aspeto merece relevância, visto que consegue dar a conhecer os investigadores da UTAD às empresas. Outro ponto a considerar é a criação de uma revista científica da própria universidade, na qual fossem divulgados artigos científicos e investigações dos universitários.**

- **Promoção do empreendedorismo universitário-empresarial**

Esta iniciativa consiste no assessoramento integral na criação e no desenvolvimento dos negócios das empresas. Neste contexto, a Universidade deve dar a conhecer às empresas as possibilidades que existem quando colaboram com a UTAD, como por exemplo a organização de eventos empresariais através da nova unidade especializada na criação de eventos públicos e universitários. **Podemos ainda destacar que, como mencionado acima, seria pertinente a realização de estágios mais duradouros, que conseguissem preparar os estudantes para o meio profissional e os ajudassem a nível pessoal.**

- **Criação do observatório de oportunidades laborais**

Esta iniciativa pretende, em colaboração com o Instituto de Emprego e Formação Profissional, desenvolver e divulgar estudos exploratórios sobre as oportunidades de emprego a nível nacional e internacional.

- **Criação de pós-graduações à medida das empresas**

Esta iniciativa pretende divulgar a possibilidade de conceber produtos educativos específicos para uma determinada empresa, dotando os seus funcionários e trabalhadores com conhecimentos especializados nas áreas científicas de intervenção da UTAD.

Programa mecenato e patrocínio

O Programa mecenato e patrocínio consiste num conjunto de ações de comunicação junto de instituições e empresas para apoiarem o patrocínio universitário e o mecenato cultural e social, como forma de sufragar as necessidades de financiamento da Universidade. O princípio que está subjacente a esta forma de apoio universitário prende-se com a cooperação e contraprestação com atividades culturais realizadas em nome da empresa, ou com a prestação de serviços às empresas de caráter técnico-científico.

O programa prevê levar a cabo as seguintes ações:

- **Criação e divulgação dos projetos científicos patrocináveis**

Esta iniciativa pretende definir e promover um portefólio de projetos científicos que possam ser apoiados pelas empresas segundo um caderno de encargos específico. Para isso, é necessário criar um sistema de gestão do programa com os seguintes passos: declaração institucional do interesse das partes em colaborar; desenvolvimento do projeto

científico; elaboração da proposta para financiamento comunitário (caso seja aplicável); acompanhamento do desenvolvimento dos trabalhos e das investigações; e, por fim, a divulgação pública e mediática do projeto e dos resultados da cooperação interinstitucional. Este portefólio de projetos patrocináveis pode incluir também os diversos serviços da universidade, como sejam o observatório de oportunidades laborais, a unidade especializada na criação de eventos públicos e universitários ou a unidade especializada no financiamento comunitário de projetos universitários.

- **Criação e divulgação dos projetos de mecenato cultural e social**

Esta iniciativa pretende promover ações culturais e sociais que a Universidade empreende anualmente para a comunidade educativa. Estão incluídas ações de apoio à dança, música, teatro, património, ambiente e apoio social aos alunos e às famílias da região. **Criar um teatro dentro da universidade seria um bom investimento, pois os alunos do curso de Teatro e Artes Performativas não possuem nenhum espaço onde possam dar a conhecer os seus projetos. Este mesmo espaço podia ser usufruído pelos patrocinadores da universidade.**

No âmbito do programa mecenato e patrocínio, a universidade deverá desenvolver uma política de reconhecimento público do patrocinador estabelecendo três categorias: entidade colaboradora, entidade patrocinadora e entidade estratégica.

O reconhecimento público do patrocinador por parte da UTAD está dependente das aportações financeiras e/ou do nível de cooperação nos projetos de investigação científica. Deste modo, a decisão institucional não está dependente exclusivamente das aportações, dado que existem relações de cooperação com valor igual ou superior a qualquer apoio financeiro. Em contrapartida, a UTAD oferece a todas as entidades envolvidas neste programa os seguintes benefícios:

Entidade colaboradora

- Medalha de reconhecimento em bronze como entidade colaboradora.
- **Subscrição gratuita da revista da UTAD. (Não existe revista da UTAD, ou se existe os alunos não têm conhecimento da mesma).**
- Convites para os atos institucionais de abertura do ano letivo e do dia da Universidade.

Entidade patrocinadora

- Medalha de reconhecimento em prata como entidade patrocinadora.
- Receção gratuita das publicações da UTAD por solicitação da entidade.
- Convites para todos os atos institucionais da UTAD.
- Menção nos relatórios de atividade da Universidade.
- Bonificação de 25% nas tarifas nos suportes publicitários do campus.

Entidade estratégica

- Medalha de reconhecimento em ouro como entidade estratégica da UTAD.
- Receção gratuita das publicações e relatórios de atividade da UTAD.
- Convites para todos os atos institucionais da UTAD.
- Menção nos relatórios de atividade da Universidade.
- Bonificação de 50% nas tarifas nos suportes publicitários do campus.
- Assessoramento técnico-científico por parte de docentes e investigadores.
- Utilização das instalações da UTAD segundo disponibilidade.
- Lugares gratuitos em todos os congressos organizados ou coorganizados pela Universidade.



Missão dos gestores de comunicação

Tanto a pró-reitoria para a Comunicação e Imagem da Universidade do Minho, como a Vice-Reitoria para a Comunicação e Projeção da Universidade de Barcelona, assumem-se como dois bons exemplos de universidades que compreendem a comunicação como um vetor estratégico da sua existência e do seu desenvolvimento institucional. A direção e a gestão da comunicação é um assunto de profissionais das ciências da comunicação, por causa da sua complexidade teórica e densidade prática. Só com uma boa formação teórica e com uma ampla experiência profissional é que conseguimos deter competências de implementação de uma política de comunicação, bem como ter competências de previsão dos efeitos dos programas e ações de comunicação.

O responsável da direção da comunicação é mais um elemento que contribui para a satisfação da visão estratégica da Universidade, mediante a gestão dos processos e dos resultados obtidos pelas estratégias, programas e ações de comunicação. Neste sentido, o diretor de comunicação tem como principais missões:

- **Dirigir, coordenar e supervisionar a equipa de gestores e técnicos de comunicação.** Consiste na direção, coordenação e supervisão do todo o esforço da equipa que intervêm nas áreas da comunicação interna, comunicação institucional, comunicação organizacional, comunicação corporativa e comunicação de marketing.
- **Elaboração do plano de comunicação da Universidade, em colaboração com os diferentes órgãos da universidade, sob orientação do Magnífico Reitor.**

Consiste na elaboração de um plano de comunicação que contemple todas as ideias e possibilidades de projeção da Universidade sob a orientação e escrutínio do Magnífico Reitor. **Achamos pertinente nomear um diretor de comunicação, que ficasse responsável pela elaboração do plano de comunicação, em de ser o Reitor.**

- **Dirigir e supervisionar o programa de comunicação do Magnífico Reitor.**

Consiste em planificar e orientar a projeção das intervenções públicas do Reitor, tendo cumulativamente a responsabilidade de averiguar a eficácia das participações públicas da figura mais representativa da Universidade.

- **Controlar a utilização da marca UTAD.**

Consiste em verificar a aplicação das normas de identidade visual corporativa, por forma a garantir a uniformidade e a estabilidade do registo visual da Instituição.

- **Dirigir a editora e a produção gráfica da UTAD.**

Consiste na gestão da produção gráfica e editorial da UTAD, bem como a representação da editora em todos os atos públicos e reuniões com outras instituições que estejam relacionadas com a produção editorial. • Gerir e controlar os suportes publicitários da Universidade. Consiste na gestão e na programação da utilização dos suportes publicitários da UTAD. Neste sentido, aconselha a administração da UTAD na remuneração desses espaços publicitários mediante taxas ou compensações diversas.

- **Formar os porta-vozes da UTAD.**

Consiste na formação integral das pessoas que o Magnífico Reitor definir como porta-vozes da Instituição, no caso dele próprio ou dos vice-reitores não poderem representar a instituição perante os meios de comunicação social, atos públicos ou acontecimentos sociais.

Definição organizacional e funcional

A definição dos perfis profissionais é essencial para que não haja sobreposições funcionais. Quando uma organização não tem qualquer política de comunicação definida, embora atue sobre esta função de gestão, degenera quase sempre em conflitos laborais no seio da organização. Cada uma das áreas da comunicação presentes na política de comunicação implica um conjunto de programas e ações de comunicação específicas (ver figura 1), cujo valor acrescentado reside bem mais nos efeitos de interação do que nos efeitos principais. A organização da comunicação da UTAD deve assentar em duas premissas básicas: a política de comunicação deve estar ao serviço da concretização da visão presente no plano estratégico da Universidade, e a gestão do processo de comunicação deve ser um meio capaz de resolver problemas internos e/ou conflitos externos. Para cumprir estes postulados, qualquer unidade gestora exige, no mínimo, um responsável, dois gestores de comunicação (ver figura 2) e vários técnicos e designers de comunicação (ver figura 3).



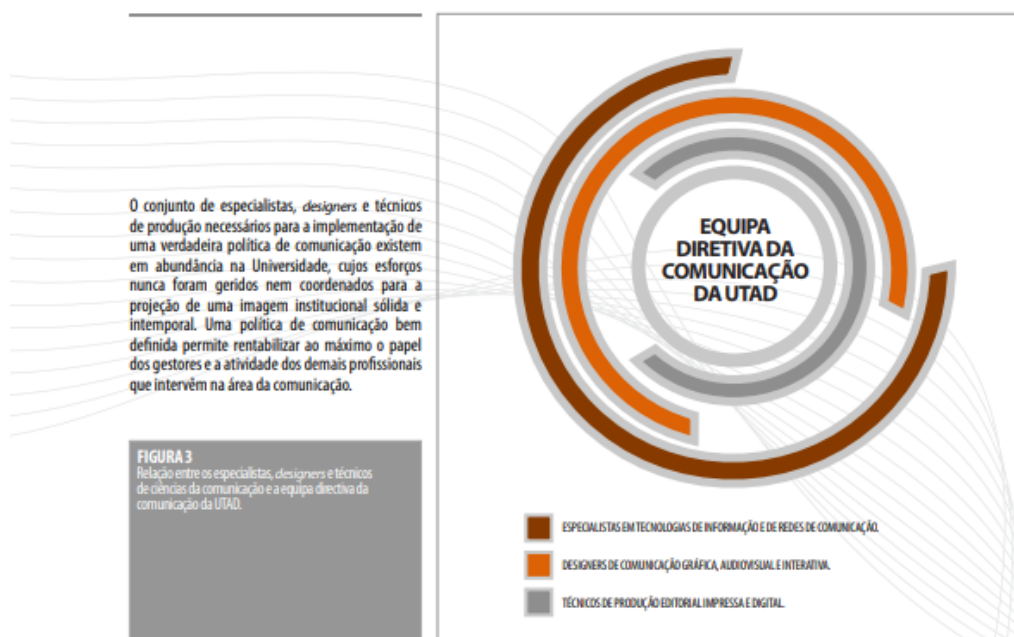
03.02 Definição organizacional e funcional

Sob a direção, coordenação e supervisão do responsável da política de comunicação, os gestores respondem pela aplicação dos programas e das ações de comunicação aprovadas nas áreas da comunicação interna, comunicação institucional, comunicação organizacional, comunicação corporativa e comunicação de marketing. Por outro lado, no plano dos técnicos e dos designers de comunicação, a unidade gestora necessita ter à sua disposição pessoas competentes na área das tecnologias, do design e da produção editorial.

FIGURA 2
Funções da equipa responsável pela gestão da comunicação da Universidade.



03.02 Definição organizacional e funcional



O valor de cada um dos programas de comunicação está mais na geração exponencial de efeitos comunicativos que no valor individual de cada uma das ações de comunicação. A definição pormenorizada dos programas e ações de comunicação é função do diretor de comunicação da Universidade, passando a ser o garante da inexistência de justaposições funcionais. A política de comunicação e os respetivos programas operacionais são definidos segundo a visão e os objetivos da Universidade, entrando também em linha de conta com as pessoas, com os equipamentos e com as características dos espaços de produção existentes na Instituição. A definição funcional está diretamente relacionada com a natureza das atividades e tarefas a realizar. De seguida, apresentamos as principais funções e ações da equipa responsável pela comunicação da Universidade:

RESPONSÁVEL PELA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

Função 1. Definir e controlar a política de comunicação.

- ação 1.1. Conceber e formalizar o plano de comunicação.
- ação 1.2. Controlar a implementação do plano de comunicação.
- ação 1.3. Avaliar a eficácia comunicativa no plano cognitivo, afetivo e comportamental da política de comunicação.

- ação 1.4. Controlar a aplicação das normas gráficas da identidade visual da Universidade.

Função 2. Implementar e supervisionar a política de comunicação.

- ação 2.1. Coordenar os gestores responsáveis pelas áreas presentes no modelo integral de comunicação da Universidade.
- ação 2.2. Criar e manter as bases de dados sobre as realizações e avanços previstos no plano de comunicação.
- ação 2.3. Gerir todos os programas operacionais e ações de comunicação, bem como a atividade dos gestores de comunicação.
- ação 2.4. Gerir os diferentes canais de comunicação corporativos.
- ação 2.5. Gerir os sistemas de identificação e de orientação de pessoas e veículos na Universidade (sinalética interior e exterior). **A UTAD não apresenta qualquer tipo de segurança nas duas entradas, pois qualquer indivíduo pode entrar sem mostrar qualquer justificação. A universidade também deve investir em outdoors a explicar os diferentes polos e as diferentes áreas das escolas.**
- ação 2.6. Definir e gerir a produção dos artefactos comunicativos de natureza audiovisual, gráfica e interativa.
- ação 2.7. Gerir a atividade publicitária nos espaços da Universidade.
- ação 2.8. Criar e desenvolver uma base de dados sobre as políticas de comunicação das principais universidades portuguesas.
- ação 2.9. Estudar novas formas para potenciar a comunicação digital e interativa da Universidade com os seus públicos.
- ação 2.10. Apoiar a elaboração de discursos e guiões de apoio à comparência pública da equipa reitoral da UTAD.

Função 3. Definir e gerir a estratégia editorial da Universidade.

- ação 3.1. Definir o plano e a estratégia de produção eletrónica de publicações científicas a divulgar e a comercializar pela web.
- ação 3.2. Gerir a produção gráfica e editorial da UTAD.
- ação 3.3. Desenvolver uma linha gráfica uniforme e estável para todas as publicações da UTAD e gerir o merchandising da UTAD. **Como foi mencionado acima, a UTAD não apresenta um merchandising próprio, mas seria um elemento enriquecedor**

para o sentimento de pertença dos alunos e ex-alunos, dado que também pode ser considerado um material colecionável pelos mesmos.

GESTOR RESPONSÁVEL PELA COMUNICAÇÃO INTERNA, COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.

Função 1. Coordenar, com a Vice-Reitoria relacionada com o Ensino, os programas operacionais de comunicação.

- ação 1.1. Conceber os mecanismos para a comunicação interna.
- ação 1.2. Coordenar e gerir as publicações impressas e eletrónicas como principal mecanismo de propagação da cultura corporativa.
- ação 1.3. Coordenar a elaboração e a difusão de informações no sistema de informação do campus (SIC).
- ação 1.4. Gerir as antenas informativas nos diferentes órgãos, escolas e departamentos sobre o clima interno da Universidade.

Relativamente aos pontos abordados acima, podemos destacar o seguinte:

- Os mecanismos de comunicação interna (SIDE e email da UTAD) não funcionam de forma correta;
- Os documentos/cartazes/flyers espalhados pela universidade não captam a atenção dos estudantes, tornando-se “invisíveis” para os mesmos;
- Estruturar os diversos meios de comunicação existentes na UTAD (UTADtv, Universidade FM, Jornal “O Torgador” e Website), de maneira a que estes consigam chegar mais longe e a todos os estudantes da academia.

Função 2. Coordenar, com as Vice-Reitorias relacionadas com o Ensino, a Investigação e a Cooperação Internacional, os programas operacionais de comunicação.

- ação 2.1. Coordenar a conceção dos materiais promocionais impressos e eletrónicos (em várias línguas) para a implementação dos programas operacionais de comunicação.
- ação 2.2. Coordenar os contactos com as escolas secundárias, centros de formação profissional, instituições sociais e empresas participantes nos programas operacionais de comunicação.

- ação 2.3. Apresentar publicamente os programas operacionais e persuadir as escolas, empresas e demais instituições para as dinâmicas de captação de alunos.
- ação 2.4. Gerir o programa operacional de patrocínio e mecenato.
- ação 2.5. Controlar os financiamentos e os apoios das empresas, bem como os patrocínios atribuídos aos projetos de investigação.
- ação 2.6. Coordenar as compensações e benefícios atribuídos às entidades colaboradoras, patrocinadoras e estratégicas no âmbito do programa operacional patrocínio e mecenato.
- ação 2.7. Coordenar a criação de pós-graduações à medida das empresas e instituições no âmbito dos programas operacionais.
- ação 2.8. Coordenar a unidade especializada de gestão de eventos da Universidade.
ação
- 2.9. Explorar o valor comunicativo e mediático dos projetos patrocinados.
- ação 2.10. Elaborar um relatório anual em colaboração com o gestor responsável pela comunicação corporativa e de marketing sobre os resultados tangíveis e intangíveis obtidos com os programas operacionais.

GESTOR RESPONSÁVEL PELA COMUNICAÇÃO CORPORATIVA E DE MARKETING.

Função 1. Coordenar as ações e os meios de comunicação.

- ação 1.1. Coordenar as campanhas de promoção da Universidade.
- ação 1.2. Planificar e coordenar a participação da UTAD nas feiras e nas exposições relacionadas com o setor da educação.
- ação 1.3. Supervisionar a natureza dos conteúdos difundidos nos meios de comunicação.
- ação 1.4. Coordenar os protocolos celebrados ou a celebrar pela Instituição com os parceiros externos.
- ação 1.5. Gerir o funcionamento da UTADtv, rádio e as publicações internas da Universidade.
- ação 1.6. Elaborar um relatório anual do funcionamento dos diferentes canais de comunicação da UTAD.

Função 2. Investigar os mecanismos ao serviço da comunicação.

- ação 2.1. Estudar os mecanismos inovadores nos planos de comunicação de outras universidades nacionais ou estrangeiras.
- ação 2.2. Investigar a otimização dos mecanismos de produção, de difusão e de controlo da informação e da comunicação.
- ação 2.3. Controlar a utilização dos mecanismos pelas pessoas afetas à função da comunicação.

Função 3. Coordenar e gerir, em colaboração com o gestor da comunicação interna, institucional e organizacional, a informação com interesse para os públicos internos e externos da Universidade.

- ação 3.1. Recolher, elaborar e distribuir informações providas dos meios de comunicação social para a sua difusão interna.
- ação 3.2. Criar e manter uma base de dados relacional a partir da informação publicada/difundida nos meios de comunicação social sobre o setor da educação e, em especial, sobre o ensino superior.
- ação 3.3. Coordenar o clipping da Universidade com o intuito de o difundir na web universitária e no sistema de informações do campus.
- ação 3.4. Colaborar com os diferentes centros, departamentos, escolas e serviços da Universidade para construir uma agenda universitária, por forma a difundir toda a informação pelos públicos internos e externos.
- ação 3.5. Coordenar e gerir o dossiê de imprensa a disponibilizar aos meios de comunicação social.
- ação 3.6. Criar e manter uma base de dados dos profissionais dos diferentes meios de comunicação social.
- ação 3.7. Organizar e coordenar as atividades e o protocolo nos dias da universidade e de abertura do ano letivo.
- ação 3.8. Elaborar e distribuir os comunicados de imprensa.
- ação 3.9. Convocar as conferências de imprensa, gerir as entrevistas e as publirreportagens com interesse para a Universidade.

Função 4. Coordenar e gerir, em colaboração com o gestor da comunicação interna, institucional e organizacional, a elaboração dos artefactos e das ações de comunicação pública da Universidade.

- ação 4.1. Coordenar a conceção dos materiais promocionais impressos e eletrónicos para a implementação das ações de comunicação persuasivas da Universidade.
- ação 4.2. Apresentar publicamente a oferta educativa junto das escolas, empresas e instituições nos processos de captação de alunos.
- ação 4.3. Explorar o valor comunicativo e mediático das apresentações públicas da oferta educativa, através de reportagens, artigos e programas radiofónicos para posterior publicação ou difusão pelos canais de comunicação da Universidade.

A amplitude do resultado que se pretende com um plano de comunicação eficaz vai desde do alcance da qualidade na docência até ao modo de atendimento e expressão telefónica praticada pelos funcionários. Neste sentido, e depois dos diagnósticos iniciais, deverão ser levados a cabo estudos anuais de eficácia comunicativa, na perspetiva de termos uma base sólida de análise dos desenvolvimentos, bem como recomendar ajustamentos na política de comunicação, repercutindo na reorientação dos programas e ações de comunicação. A avaliação de resultados é um momento privilegiado para o apuramento dos benefícios criados para a Universidade, a partir da qual podemos também melhorar processos (eficiência) e resultados (eficácia).



Variáveis de classificação dos públicos

As variáveis de classificação dos públicos conformam-se como critérios de valorização de um determinado público. Esta tarefa é essencial para otimizar esforços, tempo e dinheiro, dado que determinados públicos precisam de mais atenção e informação. Comumente, as variáveis de classificação dos públicos estão relacionadas com a importância estratégica do público para a organização, com a capacidade de difusão direta de imagem, com a capacidade de integração da organização no ambiente envolvente e com a capacidade de fortalecimento da identidade corporativa da organização.

Visão estratégica:

A importância estratégica do público está relacionada com a capacidade de repercussão que um determinado público tem no alcance dos objetivos da organização. Por exemplo, um presidente de escola, um diretor de departamento ou um chefe de serviços são públicos que requerem uma atenção especial com o fim de compreenderem melhor o projeto institucional. Por outro lado, as entidades colaboradoras, patrocinadoras ou estratégicas também requerem uma atenção adicional e uma comunicação seletiva.

A capacidade de difusão direta de imagem da Universidade é um critério relacionado com a capacidade de propagação da imagem da Universidade na comunidade em geral.

Convêm não esquecer que o processo de decisão dos alunos e das famílias começa sempre com um conhecimento apriorístico formado ao longo do tempo, por intermédio da influência de líderes de opinião ou através das ações de comunicação ativa dos próprios projetos universitários. Por outro lado, existem pessoas e coletivos que são autênticos “compressores” de imagem pública, como sejam as pessoas de contacto da instituição cujo comportamento influencia de forma notável as perceções e as atitudes dos clientes da Universidade.

A influência sobre a opinião pública é outro critério de importância estratégica por causa da sua capacidade prescrição e de mediação percetiva. Existem pessoas e organizações que possuem grande capacidade de influência das perceções e visões individuais, ainda que seja de forma indireta, mediadora e desinteressada.

Embora estas ações e influências não tenham repercussão imediata na atividade da Universidade, existe sempre uma influência junto dos públicos por serem considerados líderes de opinião.

A capacidade de integração no ambiente consiste na possibilidade de integração da Instituição no ambiente social, económico e cultural de um determinado público. Neste contexto, pessoas e/ou organizações passam a ser agentes de conexão e de influência dos públicos, cuja relação permite integrar a Universidade nas rotinas de funcionamento e de desenvolvimento dos públicos influenciados. Os conselhos gerais das Universidades, organizações empresariais e sociais, escolas secundárias, associações de pais e alunos, associações de antigos alunos, entre outros públicos, são bons exemplos de agentes influenciadores de públicos que, mais cedo ou mais tarde, envolvem-se com o projeto universitário devido ao condicionamento inicial.

E, por último, a **força da identidade corporativa** é uma variável que avalia o estado da pregnância da imagem da instituição na mente dos públicos. Como é natural, os públicos mais diretos e dependentes da organização constituem-se como os grupos com maior intensidade mental da identidade corporativa.

Mapa de públicos

Qualquer Universidade deve conhecer profundamente os públicos com que se relaciona, no sentido de corresponder em plenitude a todas as expectativas dos interessados. Em sentido lato, o público não é mais que um conjunto de indivíduos com uma certa

homogeneidade de perfil, por forma a constituir-se como uma unidade autónoma de análise e tratamento. Por outro lado, em sentido mais substancial, Edward Freeman apresentou, no livro “Strategic Management: a Stakeholder Approach”, o conceito de stakeholder como sendo os grupos de interesse que podem afetar ou serem afetados pela atividade de uma determinada organização. Atualmente, os denominados stakeholders são uma peça importante da planificação estratégica das organizações. Apesar dos mapas de públicos não integrarem toda a complexidade do conceito stakeholder, continuam a ser um instrumento chave de avaliação, ponderação e hierarquização da importância dos distintos públicos da organização. Com a determinação da importância dos públicos da organização, temos todas as condições para empreender programas, atividades e ações de comunicação pública com uma tônica pró-ativa, coerentes com a cultura e comportamento corporativo. Cada público requer um tratamento qualitativo e comunicativo específico, priorizando os públicos mais importantes e diretamente relacionados com a atividade da organização. Ou seja, os públicos diretos e concretos são aqueles que apresentam maior nível de coesão interna, sendo assim mais fácil de interatuar com eles por causa da homogeneidade de interesses e expectativas. Porém, sendo o público uma coletividade dinâmica, cada situação pode gerar novos públicos com membros de outros públicos identificados e conhecidos pela organização, o que converte este assunto num tema complexo e de difícil sistematização. As estratégias de comunicação e de imagem corporativa devem contemplar a imensa maioria dos públicos, como meio de alcançar a amplitude e a profundidade dos efeitos comunicativos. Daí, a importância do mapa de públicos enquanto instrumento de análise e decisão, pela sua capacidade de definir quantitativamente e qualitativamente os públicos da organização.

04.

04.02 Mapa de públicos

O mapa de públicos da UTAD contempla um total de 44 grupos de públicos divididos em dez segmentos: órgãos diretivos; docentes e investigadores; alunos; funcionários; líderes de opinião; patrocinadores e entidades financiadoras; ambiente sociocultural; meios de comunicação; ambiente laboral e económico e ambiente educativo.

Segmentos e Grupos de Públicos

1. Órgãos da UTAD

Conselho geral
Reitor
Conselho de gestão
Provedor do estudante
Conselho académico
Presidentes de escola
Conselhos científicos e pedagógicos
Conselhos de departamento

2. Docentes e Investigadores

Diretores de departamento
Diretores de curso
Professores
Investigadores

3. Alunos

Alunos do 1º ciclo - Licenciatura
Alunos do 2º ciclo - Mestrado
Alunos do 3º ciclo - Doutoramento
Alunos de formação em títulos próprios da universidade

Os alunos do 2º ciclo (mestrado) e 3º ciclo (doutoramento) são os que mais interessa captar.

04.

04.02 Mapa de públicos

Segmentos e Grupos de Públicos

4. Funcionários

Diretores e chefes de serviço
Pessoal técnico-administrativo
Pessoal de contacto
Pessoal auxiliar e de apoio

5. Líderes de Opinião

Líderes em contexto educativo e universitário
Líderes empresariais
Líderes políticos, culturais e sociais

6. Patrocinadores e Entidades Financiadoras

Entidades colaboradoras
Entidades patrocinadoras
Entidades estratégicas

7. Ambiente Sociocultural

Associações cívicas
Associações e agrupamentos sociais
Associações culturais e recreativas
Organizações e partidos políticos

8. Meios de Comunicação

Diretores dos meios de comunicação nacionais e regionais
Diretores de redação
Jornalistas especializados em ciência e tecnologia

04.

04.02 Mapa de públicos

Segmentos e Grupos de Públicos

9. Ambiente Laboral e Económico

Administração central e regional
Câmaras de comércio e indústria
Associações empresariais
Ordens e colégios profissionais
Grandes empresas
Pequenas e médias empresas
Sindicatos

10. Ambiente Educativo

Universidades nacionais e europeias
Institutos politécnicos nacionais e europeus
Centros de investigação nacionais e europeus

**Introduzir escolas
secundárias locais.**

No sentido de visualizar em pormenor cada um dos segmentos, apresentamos de seguida os grupos de públicos coesos e unitários, com as respetivas ponderações nas diversas variáveis de classificação anteriormente enunciadas. Os vários grupos de públicos constituem-se como entidades dinâmicas com que a organização comunica e se relaciona, cujas necessidades de informação podem ser estruturais, funcionais ou até mesmo superficiais. De alguma maneira, estes níveis de informação definem o tipo de interação que pode ir de interações esporádicas até interações sistemáticas. Portanto, existem diferentes campos de consciência de cada um dos públicos, exigindo da Instituição discursos adaptados e corretamente orientados para que possa existir uma sintonia entre as partes. Por isso, o cálculo do **índice de comunicação e informação necessária (ICIn)** é tão importante, por forma a sabermos os níveis de esforço que temos que desenvolver com cada uma dos públicos da organização.

04.

04.02 Mapa de públicos

Apresentamos de seguida as ponderações nas diversas variáveis de classificação dos grupos de públicos anteriormente enunciados.

FIGURA 4
Cálculo do ICIn para os grupos de públicos.

	Importância estratégica do público	Capacidade de difusão direta de imagem	Influência sobre a opinião pública	Capacidade de integração no ambiente	Força da identidade corporativa	ICIn
1. Órgãos da UTAD						
Conselho geral	5	5	4	4	5	0,92
Reitor	5	5	5	3	5	0,92
Conselho de gestão	5	5	3	3	5	0,84
Provedor do estudante	5	5	3	3	5	0,84
Conselho académico	5	5	3	3	5	0,84
Presidentes de escola	5	5	3	3	5	0,84
Conselhos científicos e pedagógicos	5	5	3	3	5	0,84
Conselhos de departamento	5	5	3	3	5	0,84
2. Docentes e Investigadores						
Diretores de departamento	5	5	4	2	5	0,84
Diretores de curso	5	5	4	2	5	0,84
Professores	5	5	3	3	5	0,84
Investigadores	5	5	3	3	5	0,84

Legenda: entre 0 e 0,4 - Público de média importância entre 0,41 e 0,8 - Público importante entre 0,81 e 1 - Público de máxima importância

04.02 Mapa de públicos

Apresentamos de seguida as ponderações nas diversas variáveis de classificação dos grupos de públicos anteriormente enunciados.

FIGURA 5

Cálculo do ICIn para os grupos de públicos.

	Importância estratégica do público	Capacidade de difusão direta de imagem	Influência sobre a opinião pública	Capacidade de integração no ambiente	Força da identidade corporativa	ICIn
3.Alunos						
Alunos do 1º ciclo - Licenciatura	5	5	4	2	5	0,84
Alunos do 2º ciclo - Mestrado	5	5	4	2	5	0,84
Alunos do 3º ciclo - Doutoramento	5	5	4	2	5	0,84
Alunos de formação em títulos próprios	5	5	4	2	5	0,84
Associações de alunos	4	5	4	3	5	0,84
4.Funcionários						
Diretores e chefes de serviço	5	3	3	2	5	0,72
Pessoal técnico-administrativo	5	3	2	2	5	0,68
Pessoal de contacto	5	5	4	2	5	0,84
Pessoal auxiliar e de apoio	5	2	1	2	5	0,6
5.Líderes de Opinião						
Líderes em contexto educativo e universitário	5	3	4	4	2	0,72
Líderes empresariais	5	2	5	5	2	0,76
Líderes políticos, culturais e sociais	4	3	4	5	2	0,72

Legenda: entre 0 e 0,4 Público de média importância entre 0,41 e 0,8 Público importante entre 0,81 e 1 Público de máxima importância

04.02 Mapa de públicos

Apresentamos de seguida as ponderações nas diversas variáveis de classificação dos grupos de públicos anteriormente enunciados.

FIGURA 6

Cálculo do ICIn para os grupos de públicos.

	Importância estratégica do público	Capacidade de difusão direta de imagem	Influência sobre a opinião pública	Capacidade de integração no ambiente	Força da identidade corporativa	ICIn
6.Patrocinadores e Entidades Financiadoras						
Entidades colaboradoras	5	4	2	5	2	0,72
Entidades patrocinadoras	5	4	3	5	2	0,76
Entidades estratégicas	5	5	4	5	2	0,84
7.Ambiente Sociocultural						
Associações cívicas	2	2	1	3	2	0,4
Associações e agrupamentos sociais	2	2	3	3	2	0,48
Associações culturais e recreativas	2	2	1	3	2	0,4
Organizações e partidos políticos	3	2	4	5	3	0,68
8.Meios de Comunicação						
Diretores dos meios de comunicação	4	5	5	4	3	0,84
Diretores de redação	4	5	5	4	3	0,84
Jornalistas especial. em assuntos de ciência	4	5	5	4	3	0,84
Jornalistas especial. em assuntos universitários	4	5	5	4	3	0,84

Legenda: entre 0 e 0,4 Público de média importância entre 0,41 e 0,8 Público importante entre 0,81 e 1 Público de máxima importância

04.02 Mapa de públicos

Apresentamos de seguida as ponderações nas diversas variáveis de classificação dos grupos de públicos anteriormente enunciados.

FIGURA 7
Cálculo do ICIn para os grupos de públicos.

	Importância estratégica do público	Capacidade de difusão direta de imagem	Influência sobre a opinião pública	Capacidade de integração no ambiente	Força da identidade corporativa	ICIn
9. Ambiente Laboral e Económico						
Administração central e regional	3	1	3	5	1	0,52
Câmaras de comércio e indústria	3	1	3	5	2	0,56
Associações empresariais	4	1	3	5	2	0,6
Ordens e colégios profissionais	4	1	3	4	2	0,56
Grandes empresas	5	1	2	4	1	0,52
Pequenas e médias empresas	5	2	2	4	2	0,6
Sindicatos	4	1	4	4	2	0,6
10. Ambiente Educativo						
Universidades nacionais e europeias	3	1	3	1	1	0,36
Institutos politécnicos nacionais e europeus	3	1	3	1	1	0,36
Centros de investigação nacionais e europeus	2	1	3	1	1	0,32

Legenda: entre 0 e 0,4 Público de média importância entre 0,41 e 0,8 Público importante entre 0,81 e 1 Público de máxima importância

Com o cálculo do ICIn para cada um dos grupos, podemos constatar que os públicos de máxima importância são os públicos incluídos nos segmentos 1, 2 e 8. Não obstante, a associação de alunos (0,88), o pessoal de contacto (0,84) e as entidades estratégicas (0,84) assumem-se também como públicos de máxima importância para a Instituição. Assim, e com base nos cálculos, os órgãos da UTAD, os docentes, os investigadores e os alunos devem ser uma das principais preocupações da equipa de gestão da comunicação da Universidade. Ainda neste registo, temos os meios de comunicação como verdadeira força aliada dos esforços de comunicação externa que a Universidade terá de empreender numa lógica de parceria e de bom entendimento para que a mensagem possa ser difundida, influenciada e ampliada nos mercados, tanto a montante (do lado dos alunos) como a jusante (do lado das entidades empregadoras). **Como mencionado anteriormente, a UTAD deve apostar nos média locais e regionais para se poder difundir e dar a conhecer os eventos e atividades.**

No plano dos públicos importantes para a Universidade, temos um leque de públicos muito variados como sejam os funcionários, líderes de opinião, entidades colaboradoras e patrocinadoras, bem como o ambiente sociocultural e o ambiente laboral e económico do mercado. **Relativamente aos públicos da universidade, conseguimos entender que os estudantes da licenciatura não são o foco principal da UTAD. Deste modo, a universidade deve importar-se mais com os alunos do 2º e 3º ciclos. Os pais dos estudantes são um público a ter em conta, uma vez que os mesmos podem querer colocar os restantes filhos na UTAD, se perceberem que esta é bem vista e tem um**

bom funcionamento. Assim sendo, um aspeto a considerar seria o envio de convites para que os pais assistam à Queima das Fitas dos seus filhos ou outras atividades académicas que mereçam o devido destaque. Destacam-se ainda os poucos funcionários que a UTAD tem, tendo em a conta a sua dimensão. Deste modo, consideramos que esta instituição deveria ter mais funcionários. Apesar da maior parte destes públicos não exigirem uma preocupação diária, devemos estar conscientes que todos eles têm formas específicas de abordagem e de processamento de informação, o que a obriga a organização a ter um domínio profundo da pertinência das interações com os públicos. Com a experiência da interação e da inter- -relação, a organização poderá antecipar parte das solicitações e requisições sendo assim mais fácil oferecer mais na mesma unidade de tempo. Como também podemos verificar quando analisamos de forma mais cuidada os diferentes grupos de públicos, existem macrogrupos e microgrupos com diferentes níveis de coesão, o que nos obriga a ter cuidados redobrados quando os públicos apresentam um determinado nível de heterogeneidade. Uma das razões principais para esta preocupação está diretamente ligada à eficácia comunicativa, evitando custos, ineficiências e perdas de tempo. A comunicação deve ser sempre um investimento e um mecanismo de geração de valor acrescentado para a Universidade. **Na minha opinião, a UTAD deve ter sempre em atenção aquilo que os estudantes pensam e dizem, pois se os mesmos estiverem satisfeitos com o funcionamento da instituição, vão poder chamar outros alunos a ingressar nesta universidade.**



A forma e o conteúdo da comunicação

No âmbito das normais gerais de comunicação, pretendemos apresentar uma proposta de um conjunto de manifestações públicas e comunicativas para que a Universidade possa ser identificável e diferenciável no contexto nacional. Para que as manifestações possam ser diferenciáveis é imprescindível atuar em três planos:

- O conteúdo da comunicação.
- A forma de comunicação.
- A praxis da comunicação.

Os planos enunciados devem ser complementares por forma a edificar um estilo próprio na gestão das relações com os públicos de forma harmoniosa e construtiva. Para imprimir no sistema comunicacional uma personalidade corporativa diferenciável, temos, desde a primeira hora, de atuar sobre a dimensão concetual da comunicação. Não obstante, para consolidar a dita personalidade corporativa é preciso propagar na comunidade o posicionamento estratégico da Universidade, no sentido de conformar uma imagem institucional intencional e que permita a satisfação das metas e objetivos da Instituição. Para isso, é necessário converter o posicionamento estratégico em argumentos

comunicativos fortes por forma a constituírem-se na matéria prima de todas as manifestações da Universidade juntos públicos. Os atos e as ações de comunicação devem transportar o estilo de comunicação da UTAD, impregnado com a identidade corporativa e o posicionamento estratégico inicialmente apresentado neste documento. Para alcançar um bom nível de eficácia comunicativa, devemos divulgar mensagens padronizadas em todos os meios e mecanismos informativos, apresentações, catálogos, guias e demais artefactos comunicativos a utilizar pela comunidade académica. Neste contexto, devemos construir diferentes sínteses de identidade corporativa com 250, 350 e 450 palavras para que possam ser utilizadas conforme as necessidades, as conveniências e as oportunidades de divulgação. A título de exemplo, apresentamos uma síntese de 250 palavras baseada numa mensagem ampla e generalizadora.

05.

05.01 A forma e o conteúdo da comunicação

EXEMPLO DE SÍNTESE DA IDENTIDADE CORPORATIVA (250 palavras)

“A Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (UTAD) é um estabelecimento de ensino superior público que persegue o desenvolvimento social, económico e cultural da sociedade mediante a criação e a transmissão de conhecimentos. A Universidade nasceu em 1986, embora no seu historial credite também toda uma valiosa herança colhida no “velho” Instituto Politécnico de Vila Real, criado em 1973. Este Instituto assumiu um papel relevante, contribuindo para o desenvolvimento regional. Daí que, em setembro de 1979, tenha sido criado o Instituto Universitário de Trás-os-Montes e Alto Douro e que, menos de dez anos depois, em face do reconhecimento universal da sua intensa atividade dos domínios do ensino e da investigação científica e tecnológica, o Governo transformasse o Instituto Universitário em Universidade.

A UTAD tem o seu próprio espaço no seio do ensino superior em Portugal. Este projeto universitário tem vocação para consolidar-se como uma universidade dinâmica e empreendedora, cuja finalidade é conseguir a proficiência na docência, na investigação e na extensão à sociedade. Atualmente, a Universidade leciona x primeiros ciclos, y segundo ciclos e z terceiros ciclos, submetidos a avaliação contínua, com planos de estudos novos, flexíveis e competitivos, capazes de responder às exigências da sociedade e do mercado de trabalho. A cidade de Vila Real conta com um campus universitário de 58 ha, convertendo-se num espaço único para a docência e investigação no seio de um enorme jardim botânico. Hoje, a UTAD é reconhecida como um importante ponto de referência no sistema universitário português.”

No plano dos argumentos comunicativos, e com base no posicionamento estratégico apresentado, pensamos que temas como a qualidade na docência, o comprometimento com a região e com a sociedade, a implicação com a inovação científica e tecnológica e o compromisso social e ecológico do projeto universitário são exemplos de eixos argumentativos a desenvolver nas ações de comunicação interna e externa. A estabilidade argumentativa é uma condição sine qua non para o alcance da eficácia comunicativa. A influência das atitudes dos sujeitos implica uma regularidade nos eixos argumentativos, não querendo dizer que não seja possível uma certa flexibilização na ordem discursiva.

Identidade Visual:

Uma outra realidade a ter em conta na construção da personalidade é a **identidade visual corporativa**. Esta rubrica é essencial na normalização e uniformização das manifestações comunicativas da Universidade. Neste contexto, a implementação das normas de identidade visual corporativa e a gestão da marca UTAD são preocupações diárias da equipa diretiva na regulação e na normalização do comportamento comunicativo da organização. Normalmente, as normas de identidade visual são apresentadas num documento técnico a difundir no seio da organização e por todos os stakeholders. Tanto os logótipos, símbolos e demais atributos (cores, tipografias e aplicações) devem ser escrupulosamente respeitados, ficando sob a responsabilidade da equipa diretiva a função de controlo da rubrica. **No que diz respeito às normas gráficas da UTAD, é importante referir que existem vários logótipos referentes à universidade (cerca de 4/5), sendo que deveriam adotar apenas um. Deste modo, é relevante que a universidade faça uma revisão do documento que está relacionado com as normas gráficas, de maneira a que a UTAD consiga melhorar nesse aspeto.**

Devido à inexistência do documento técnico, pensamos ser urgente a sua construção por causa da variabilidade na utilização dos elementos existentes, diretamente relacionada com os formatos de ficheiros inapropriados e alterações segundo a conveniência dos utilizadores. Por outro lado, e paralelamente relacionado, a Universidade precisa da definição urgente de **normas visuais e gráficas dos documentos (científicos)**, sejam eles impressos ou eletrónicos. Neste território, é essencial a uniformização das publicações para que sejam reconhecidas como as edições da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. Este trabalho tem como principal vantagem a definição de retículas e layouts gráficos adequados e transmissores de identidade corporativa.

O assunto da identidade corporativa e da normalização gráfica deve ser uma preocupação básica na implementação deste plano de comunicação. Para além disto, é urgente a constituição de uma **unidade especializada de design de comunicação**, responsável pelo desenvolvimento do design gráfico em torno das edições impressas ou eletrónicas da UTAD, nomeadamente a elaboração centralizada de dípticos, trípticos, guias, catálogos, cartazes e lonas de grandes dimensões, não esquecendo a paginação de livros e revistas, criação de capas de livros, convites e demais artefactos necessários à atividade da Universidade. Ou seja, é urgente terminar com o amadorismo e a descoordenação total no território da criação e produção gráfica, uma vez que existem na Universidade uma

série recursos técnicos e físicos de qualidade. No contexto da comunicação impressa, é comum existirem tempos de elaboração variados e relacionados com a natureza e a dimensão do trabalho gráfico. Portanto, os tempos de solicitação prévia podem ir de cinco dias para um convite até quinze dias para cartazes e programas de eventos. Os trabalhos relacionados com livros são acordados no momento da solicitação, porque existe um grande número de variáveis envolvidas no processo de criação, impressão e acabamentos do material impresso.

Um outro assunto que não tem tido qualquer normalização nem regulamentação é o desvario diário com o correio eletrónico da UTAD. Pensamos que a situação tem a ver diretamente com a inexistência do enunciado sistema de informação do campus (SIC), que se poderia constituir como a “vitrine” e a plataforma das comunicações internas da UTAD. Os membros da comunidade educativa deverão usar o correio eletrónico da UTAD exclusivamente para fins profissionais, dado que não tem qualquer lógica o envio de mensagens sobre falecimentos, vendas diversas ou o uso pessoal deste instrumento de comunicação. **Os alunos nem sempre conseguem obter respostas aos emails que enviam para os Serviços Académicos ou Secretarias, podendo-os considerar ineficientes.** A utilização intensiva do correio eletrónico para fins diversos leva à sobrecarga de sistemas, à redução da produtividade individual e à criação de um ambiente baseado no ruído comunicativo. Portanto, a utilização responsável dos instrumentos e recursos permite aumentar a eficiência e a eficácia das comunicações, sem aumentar custos ou esforços institucionais.

A praxis da comunicação

A terceira dimensão comunicativa em que devemos intervir para a construção de um estilo próprio tem a ver com as práticas de comunicação. Os aspetos concretos que merecem ser regulados e geridos são:

- A intervenção dos porta-vozes
- As relações com os meios de comunicação
- As normas de atuação do pessoal de contacto
- O código deontológico da comunicação.

Porta-Vozes:

Os porta-vozes procuram difundir publicamente a personalidade corporativa da UTAD, na perspectiva de consolidar um determinado estilo de comunicação. A preparação do discurso deve incidir em duas ou três ideias-chave, capazes de serem argumentos a explorar pelos jornalistas. No caso de uma intervenção com perguntas no final, o porta-voz deverá intuir parte dessas perguntas para corresponder plenamente a qualquer solicitação formulada por algum jornalista. Durante as intervenções públicas, devemos apresentar as ideias de forma serena, cuidada e confiante, sem cair na linguagem técnica ou demasiada elaborada. Por isso, convém destacar informações e aspetos importantes e, sempre que possível, utilizar exemplos para incrementar a sua compreensibilidade. O ato comunicativo deve ser praticado em postura erguida, com uma indumentária formal e gestualidade natural. Ou seja, devemos evitar a todo o custo mudanças bruscas de postura por serem geradoras de desconfiança no público.

As relações com os meios de comunicação assentam nas rotinas profissionais e nos princípios gerais que regulam qualquer relação institucional. Neste caso concreto, a Universidade tem todo o interesse em estabelecer uma relação fluida e transparente, pois só assim conseguiremos que o meio difunda a informação que transmitimos via comunicados ou atenda as nossas convocações e conferências de imprensa. É importante centralizar os contactos com os meios de comunicação e corresponder com uma solução rápida a qualquer solicitação. A gestão dinâmica e inteligente deste stakeholder é um ativo importante no momento das crises internas ou disfuncionamentos institucionais.

Os formatos informativos previstos neste plano de comunicação são:

- o comunicado de imprensa
- o dossiê de imprensa
- a conferência de imprensa
- a entrevista
- as comunicações telefónicas.

COMUNICADO DE IMPRENSA

O COMUNICADO DE IMPRENSA DEVERÁ SER:

- **BREVE.** A extensão média de um comunicado é de uma página (25 linhas de 60 caracteres cada e com uma margem esquerda de 4cm).
- **CONCISO.** O comunicado de imprensa deve ser escrito com frases simples e curtas (entre 20 a 25 palavras por oração).
- **CLARO.** O comunicado de imprensa deve ser redigido num estilo afirmativo e direto. Uma informação em cada oração e uma ideia em cada parágrafo.
- **OBJETIVO.** O comunicado de imprensa é construído usando a terceira pessoa, descartando expressões enfáticas, superlativos e declarações polémicas.

NO PLANO DOS CONTEÚDOS, O COMUNICADO DE IMPRENSA INCLUI:

- **TÍTULOS.** O título do comunicado deve ser sucinto e entusiasmante. Um recurso poderoso é oferecer algum valor contundente no título do comunicado.
- **LEAD.** O subtítulo da notícia deve criar expectativa por forma a estimular a leitura integral da notícia.
- **IDEIA PRINCIPAL.** O comunicado deve iniciar-se com a ideia principal do ato comunicativo. O comunicado segue a regra da pirâmide invertida.
- **IDEIAS COMPLEMENTARES.** Os parágrafos seguintes desenvolvem a ideia principal.
- **CONCLUSÃO.** O último parágrafo apresenta as conclusões ou as repercussões futuras do facto noticiado.

05.

05.02 A praxis da comunicação

COMUNICADO DE IMPRENSA

NO PLANO DA REDAÇÃO, O COMUNICADO DE IMPRENSA...

- deve incluir a menção "COMUNICADO DE IMPRENSA" por cima do título.
- deve ser impresso em papel oficial com todos os endereços pertinentes.
- deve ser sempre datado e mencionar as horas em que foi lavrado.
- devem ser redigidos para ocupar uma única página com uma entrelinha dupla.
- tem títulos escritos em maiúsculas de tamanho 16 e o texto em tamanho 14.
- deve mencionar e incluir os possíveis anexos como fotografias, gráficos, etc.

NO PLANO DA DIFUSÃO, O COMUNICADO DE IMPRENSA...

- deve ser enviado a todos os meios de comunicação, salvo difusão seletiva para a imprensa especializada.
- a enviar para os meios audiovisuais deve ser sempre acompanhado pelo material audiovisual referente à notícia.

DOSSIÉ DE IMPRENSA

- O dossiê de imprensa é um documento aglutinador de vários elementos a fornecer aos profissionais da comunicação social. Por isso, deve incluir um breve texto de apresentação, seguido do sumário, e explicar também o objeto do documento.
- O dossiê deve incluir material promocional, bem como o apartado do desenvolvimento do tema.
- É comum também incluir diversos materiais fotográficos, entrevistas, análises comparativas, etc.
- É conveniente incluir os nomes e os contactos das pessoas responsáveis pelo dossiê de imprensa.
- O estilo de redação é similar ao do comunicado de imprensa.
- O dossiê costuma ser de formato DIN A4 e poderá ter entre 10 e 15 páginas.
- O documento inclui ilustrações e gráficos como demonstração do tema.
- O dossiê de imprensa é apresentado com uma encadernação cuidada.

05.02 A praxis da comunicação

CONFERÊNCIA DE IMPRENSA

NO PLANO DA CONVOCATÓRIA, A CONFERÊNCIA DE IMPRENSA DEVE...

- ser convocada quando esteja plenamente justificada. Se o assunto não tem transcendência pública, devemos optar por outro tipo de difusão pública.
- ser convocada com método. As convocatórias fazem-se uma semana antes e, no dia anterior da conferência de imprensa, é comum contactar todos os jornalistas convidados para confirmar a sua presença e informá-los do local e da hora.
- ser aberta a todos os meios de comunicação.
- ser um ato público esclarecedor e precedido do envio de um documento para as redações sobre as questões a tratar, pessoas que vão assistir, contactos dos seus promotores e data, lugar e hora da conferência.
- ocorrer num dia de baixa saturação informativa (nas terças, quartas e quintas-feiras, entre as 11h30m e as 13h).
- incluir um dossiê de imprensa a distribuir no dia do ato público.

NO PLANO DA CELEBRAÇÃO, A CONFERÊNCIA DE IMPRENSA IMPLICA...

- agradecer no início a presença dos jornalistas e registar o momento para posteriores tratamentos informativos.
- uma preparação exaustiva dos participantes. Convém que não sejam mais que três pessoas da UTAD no ato público.
- uma duração máxima de 25 a 30 minutos. O ato no seu conjunto não deve ultrapassar os 60 minutos.
- guardar premeditadamente informação complementar para responder em plenitude às questões formuladas pelos jornalistas.
- reconhecer as questões que devemos evitar, tendo respostas alternativas ou evasivas.
- deixar a percepção que conseguimos responder a todas as questões.
- gerir o tempo na fase do comunicado e na etapa das questões para que se consiga um justo equilíbrio e satisfação na comunidade dos jornalistas.

05.02 A praxis da comunicação

CONFERÊNCIA DE IMPRENSA

TERMINADA A CONFERÊNCIA DE IMPRENSA...

- devemos enviar um resumo das intervenções aos jornalistas que não assistiram à conferência.
- devemos seguir rigorosamente o tratamento informativo da conferência de imprensa e os resultados obtidos com o ato público, classificando e arquivando toda a produção jornalística.

ENTREVISTA

NO PLANO DA CONCERTAÇÃO, AS ENTREVISTAS...

- devem ser concertadas sempre através do responsável da comunicação da Universidade.
- deve ser concertadas quando as condições são favoráveis em termos de tempo de antena, presença exclusiva e audiências.
- devem ser concertadas e preparadas quando estamos perante meios especializados ou meios de referência generalistas.

NO PLANO DA PREPARAÇÃO DA ENTREVISTA...

- devemos solicitar ao jornalista informação sobre os temas a tratar.
- devemos fornecer ao jornalista informação sobre o perfil biográfico do entrevistado.
- devemos conhecer as condições da entrevista e os contextos de publicação e difusão das peças jornalísticas.

NO PLANO DA CELEBRAÇÃO DA ENTREVISTA...

- devemos gerir os contextos e os planos visuais.
- deve ocorrer em ambiente relaxado sem que exceda os 45 minutos.
- devemos gravar sempre a entrevista.
- devemos conseguir uma cópia da entrevista do meio ou do jornalista.

05.02 A praxis da comunicação

COMUNICAÇÕES TELEFÓNICAS

Nesta parte, tal como foi referido anteriormente, podemos dar destaque ao mau funcionamento dos Serviços Académicos, pois no que diz respeito ao atendimento telefónico, estes são muito pouco eficientes e os alunos têm que esperar muito tempo até que sejam atendidos.

Atualmente, o telefone é um canal de comunicação estratégico para criar e otimizar a imagem das instituições. O cliente conforma uma ideia precisa da eficiência e da eficácia institucional quando interage com o pessoal de contacto da organização. Por isso, é importante pôr em prática um conjunto de recomendações.

NO MOMENTO DO ATENDIMENTO...

- as chamadas devem ser atendidas com brevidade.
- é essencial identificar-se no momento inicial da conversação.

NO MOMENTO DA CONVERSAÇÃO...

- devemos falar com amabilidade e respeito, sendo o tom de voz uma variável fundamental para a criação do clima de bom entendimento.
- é essencial conseguir identificar a pessoa com quem falamos.
- devemos saber rapidamente qual é a razão da chamada telefónica.
- devemos evitar ao máximo as interrupções, dado que cria o sentimento de abandono e pouca preocupação no tratamento das solicitações via telefónica.

NA TRANSFERÊNCIA DE CHAMADAS...

- devemos conseguir chegar ao interlocutor desejado pelo cliente.
- é conveniente informar o cliente do nome e nível hierárquico a quem a chamada vai ser transferida.
- é importante informar a pessoa a quem vai ser transferida a chamada das intenções/necessidades do cliente.

NO MOMENTO DA DESPEDIDA...

- devemos ser cordiais e respeitosos, porque comumente são as últimas palavras as mais recordadas.
- se houver alguma promessa prévia, é importante corresponder no momento ou com a maior brevidade ao solicitado.

05.02 A praxis da comunicação

SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO

Os serviços de informação é um mecanismo formal e direto para fazer chegar reclamações, queixas e sugestões para a melhoria do funcionamento da Universidade. Este canal garante o feedback entre a instituição e o público, onde a bidirecionalidade é real e efetiva. Deste modo, fica garantido o acesso aos canais de decisão, onde a resposta é escrita, célere e personalizada. Para que a apreciação das situações seja equilibrada, os procedimentos devem cumprir os seguintes requisitos...

- **TRANSPARÊNCIA.** As decisões são justificadas de acordo com os regulamentos em vigor na Universidade.
- **EFICIÊNCIA.** As respostas devem ser processualmente céleres para que as decisões tenham efeitos em tempo útil.
- **RAPIDEZ.** A Universidade deve responder nos tempos previstos no Código do Procedimento Administrativo.
- **COMPLEMENTARIEDADE.** A Universidade informa adicionalmente o reclamante ou o queixoso das várias alternativas para a solução do problema.

PESSOAL DE CONTACTO

Para além do conjunto de normas relacionadas com a comunicação verbal previstas neste plano, devemos também considerar e trabalhar a comunicação metalinguística. Neste contexto, devem ser considerados aspetos relacionados com os gestos (a gestualidade deve transmitir correção, seriedade e simpatia); o tom de voz (intermédio); a externografia (preferencialmente com uma indumentária formal) e a educação (respeito e cordialidade no tratamento do público). Por outro lado, a atividade do pessoal de contacto deve ser pautada pela eficácia no tratamento das necessidades e na difusão da personalidade corporativa da UTAD junto dos públicos. O alcance dos objetivos do pessoal de contacto também está relacionado com as características dos espaços físicos, onde são prestados os atos de comunicação e de gestão administrativa. Logo, a arquitetura de interiores, a limpeza dos espaços e as filas de espera representam variáveis influenciadoras dos níveis de satisfação dos clientes.

Outras medidas que poderiam ser implementadas na UTAD:

- Como as filas são extremamente demoradas no bar, deveriam haver mais funcionários;
- Colocação de mais microondas nos polos;

No que diz respeito à Pandemia COVID-19, podemos destacar algumas medidas que deveriam ser adotadas, tais como:

- Comunicação precária no que diz respeito a informações importantes, como o caso dos avisos sobre o confinamento/aulas online, dado que na primeira quarentena apenas colocaram um aviso no SIDE a dizer que não iam haver aulas presenciais à meia noite de quarta feira, sendo que a maioria dos alunos tinha aulas nos restantes dias da semana e não sabiam como iria funcionar o ensino;
- Face à pandemia e consequente cenários onde nos encontramos, a UTAD deveria garantir máscaras e desinfetante para os alunos/funcionários/docentes, assim como um maior controlo de fluxo de estudantes através da verificação de sintomas e medição da temperatura – Exemplo: Colocar dispositivos que contenham desinfetante e ao mesmo tempo meçam a temperatura.

Cronograma

Evento/Atividade	Meses
Promoção de Ações de Orientação Universitária	janeiro, fevereiro e março
Participação em Feiras e Encontros de Apresentação de Oferta Formativa	abril, maio e junho
Criação de um Portal Educativo que conecte a UTAD às Escolas Secundárias	agosto
Promoção de uma Conferência Anual da importância regional da Universidade	novembro
Comemoração do Dia Internacional das Pessoas com Deficiências	dezembro
Comercialização de Material Promocional (Merchandising da UTAD)	julho e agosto
Comemoração do Dia de Abertura do Ano Letivo e do Dia da Universidade na presença da Sociedade Civil, Empresas Colaboradoras, Alunos e Familiares	setembro e março
Criação de Parcerias Científicas com as Empresas	setembro, outubro, novembro, dezembro e janeiro

Promoção do Empreendedorismo Universitário-Empresarial	setembro, outubro, novembro, dezembro, janeiro, fevereiro, março, abril, maio, junho (Todo o ano letivo)
Criação do Observatório de Oportunidades Laborais	abril, maio, junho e julho
Criação e Divulgação dos Projetos Científicos Patrocináveis	setembro, outubro, novembro, dezembro, janeiro, fevereiro, março, abril, maio, junho (Todo o ano letivo)
Criação e Divulgação dos Projetos de Mecenato Cultura e Social	setembro, outubro, novembro, dezembro, janeiro, fevereiro, março, abril, maio, junho (Todo o ano letivo)
Melhoria do SIDE (Sistema de Apoio ao Ensino)	julho e agosto
Melhoria dos Serviços Académicos	julho e agosto
Melhoria das Condições de Trabalho/Ensino	junho, julho, agosto e setembro
Incentivo ao Utilização de Mecanismos de Comunicação Interna (Email Universitário, SIDE)	setembro e outubro
Criação de um Website específico aos Meios de Comunicação da UTAD	agosto
Reativação da UTADtv	outubro
Promoção d'”O Torgador” (Jornal Académico) pela UTAD	setembro e outubro
Semana da Ciência e da Tecnologia	novembro



Editor
Edições Galvão Meirinhos
Alameda Jardins d'Arrábida | Edifício Pinheiro, nº992 7ºD
4400-478 Vila Nova de Gaia | Portugal
Contribuinte nº 506 143 015
www.galvaomeirinhos.com

Reservados todos os direitos de acordo com a legislação em vigor.
Design gráfico | GM DESIGN | 2013
ISBN | 978-989-98326-3-3

índice de figuras

FIGURA 1 - Organização funcional da política de comunicação | p.21
FIGURA 2 - Funções da equipa responsável pela gestão da comunicação da Universidade | p.22
FIGURA 3 - Relação entre os especialistas, designers e técnicos de ciências da comunicação e a equipa diretiva da comunicação da UTAD | p.23
FIGURA 4 - Cálculo do ICIn para os grupos de públicos – órgãos da UTAD, docentes e investigadores | p.37
FIGURA 5 - Cálculo do ICIn para os grupos de públicos – alunos, funcionários e líderes de opinião | p.38
FIGURA 6 - Cálculo do ICIn para os grupos de públicos – patrocinadores e entidades financiadoras, ambiente sociocultural e meios de comunicação | p.39
FIGURA 7 - Cálculo do ICIn para os grupos de públicos – ambiente educativo e ambiente laboral e económico | p.40

bibliografia

FREEMAN, Edward. Strategic Management: a Stakeholder Approach, Nova Iorque: Cambridge University Press, 2010.
MEIRINHOS, Galvão. Marketing Educacional, Vila Nova de Gaia: Edições GM, 2013.
ASSOCIATION FRANÇAISE DE COMMUNICATION INTERNE (<http://www.afci.asso.fr>).

Agradeço ao colega Prof. Doutor José Belo pelo apoio, à colega Profª Doutora Marlene Loureiro pela revisão do texto segundo o acordo ortográfico e ao colega Prof. Doutor João Carrola pela amável cedência das fotografias presentes neste documento.

Fontes tipográficas usadas na elaboração deste documento.
Títulos: Signika (Bold) | Texto: Candara (Light).



ED. GALVÃO MEIRINHOS