



Sara Cunha São Miguel Oliveira

O Papel da Comunicação no Plano Estratégico das Instituições de Ensino Superior Públicas O Caso da Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física da Universidade de Coimbra

Trabalho de projeto de Mestrado em Comunicação e Jornalismo, orientada pelo
Doutor João José Figueira Silva, apresentada ao Departamento de Filosofia,
Comunicação e Informação da Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra

2014



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Faculdade de Letras

O papel da comunicação no plano estratégico das instituições de ensino superior públicas O caso da Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física da Universidade de Coimbra

Ficha Técnica:

Tipo de trabalho	Trabalho de projeto
Título	O papel da comunicação no plano estratégico das instituições de ensino superior públicas O caso da Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física da Universidade de Coimbra
Autor/a	Sara Cunha São Miguel Oliveira
Orientador/a	Doutor João José Figueira Silva
Júri	Presidente: José Carlos Costa Santos Camponez Vogais: 1. Doutor João José Figueira Silva 2. Doutora Maria Clara Moreira Taborda de Almeida Santos
Identificação do Curso	2º Ciclo em Comunicação e Jornalismo
Área científica	Ciências da Comunicação
Especialidade/Ramo	Assessoria e Comunicação Organizacional
Data da defesa	24-7-2014
Classificação	17 valores



Agradecimentos

Ao meu orientador, Doutor João Figueira, por impulsionar uma ideia e torna-la neste projeto.

Ao Doutor António Figueiredo pelo apoio, incentivo e rigor com que acompanhou este trabalho.

À Dr^a Isabel Ferreira pela disponibilidade e cooperação e ao corpo docente da FCDEF-UC que apoiou a iniciativa e disponibilizou-se para auxiliar na sua elaboração.

À Cristina Pinto, mentora que me fez evoluir e abrir novos horizontes.

Aos meus pais e irmão que são a minha base, a minha inspiração, os meus modelos e a razão de todo o meu trabalho.

À Associação Académica de Coimbra que me acolheu, orientou e formou.

À Comissão, à Leticia, ao Samuel, à Regina, à Fátima, à Tânia, aos da ilha, aos Zé's, ao Abrantes e à Maria, por todo o apoio e amizade, e por todos os momentos que fizeram este percurso inesquecível.

Aos Grandes do Desporto por serem as minhas fontes, a minha inspiração e o meu apoio durante todo este projeto.

A todos, o meu mais sincero e sentido Obrigada.

Resumo

As universidades atuam hoje num ambiente muito diferente daquele em que tiveram origem. Outrora foram templos do conhecimento, com autonomia académica, sob a proteção da Igreja e do Rei e centrados nas áreas do Direito, da Filosofia e da Teologia. Atualmente, são instituições multidisciplinares, sob a tutela do governo, que vêm a sua ação comprometida por constrangimentos financeiros e por uma feroz competição quer a nível nacional, quer a nível internacional.

Até meados dos anos 70 do século XX, Portugal possuía apenas três centros universitários (Lisboa, Coimbra e Porto). Mas a reforma adotada durante o Estado Novo conduziu ao crescimento da rede de ensino superior e à igualdade de oportunidades e de acesso. Esta expansão repentina obrigou a uma grande divisão dos fundos públicos para a manutenção da universidade, pelo que o que hoje se assiste é a uma luta pela sobrevivência.

Neste contexto competitivo, a comunicação surge como uma estratégia de captação, primando pela diferenciação e posicionamento da universidade na mente da sociedade. Baseadas em vários conceitos de marketing, as ações de comunicação têm em vista a abertura e relacionamento da universidade com os seus diferentes públicos.

Estas abordagens são, por vezes, vistas como inimigas da educação. Isto é, uma boa universidade não deve preocupar-se com a sua promoção e divulgação, mas antes com a sua qualidade pedagógica e de investigação. Enfrentamos, por isso, alguma resistência por parte das universidades em investirem em projetos de comunicação.

No entanto, vários estudos confirmam que uma comunicação bem sustentada pela instituição com os seus estudantes, os potenciais futuros, os atuais e os antigos, é o elemento chave para a criação de uma boa imagem e reputação.

Este trabalho pretende analisar as várias estratégias de marketing educacional, com vista à sua implementação num plano de comunicação para a Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física da Universidade de Coimbra.

Palavras-chave: instituições de ensino superior; marketing educacional; comunicação organizacional; posicionamento; imagem; reputação; competitividade

Abstract

The original environment where universities were founded is a lot different than the one they are living today. In other times, universities were temples of knowledge. They had academic autonomy, were protected by the Church and the King, and their studies were in Law, Philosophy and Theology. Nowadays, they are multidisciplinary institutions, protected by the government, and their activity is restrained by financial restraints and by a national and international competition.

Until the mid-70s of the twentieth century Portugal had only three university poles (Lisbon, Coimbra and Porto). Then, during the New State, a new reform led to the growth of the higher education network and to the equality of opportunities and access. This sudden expansion of the network caused a bigger division of the public funds for universities and led to a survival fight.

Communication emerges, in this competition environment, as a strategy for capture, excelling by differentiation and positioning of the university in the society's mind. Based on several marketing concepts, the communication actions intend to establish an open relationship between the university and its various publics.

Sometimes these approaches are seen as education's enemies, because a good university shouldn't have to be worried about its promotion and propagation, but in its pedagogical quality and its investigation instead. So we face some resistance, from universities, in investing in communication projects.

However, several studies confirm that a well sustained communication between the institution and its future, actual and old students, is the key to create and promote a good image and reputation of the university.

This paper intends to analyse the several educational marketing strategies so they can be implanted in a communication plan for the Faculty of Sports Sciences and Physical Education of the University of Coimbra.

Key-words: higher education institutions; educational marketing; organizational communication; positioning; image; reputation; competitiveness

Lista de Acrónimos

AAC – Associação Académica de Coimbra

CIDAF – Centro de Investigação do Desporto e da Atividade Física

EUG – *European Universities Games*

EUSA – *European University Sports Association*

FCDEF-UC – Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física da Universidade de Coimbra

IES – Instituições de Ensino Superior

SAG – Serviços de Apoio à Gestão

SCC – Sport Club Conimbricense

UC – Universidade de Coimbra

Índice de ilustrações, tabelas e gráficos

Ilustração 1. Públicos de uma instituição de ensino (Kotler & Fox, 1991).....	15
Ilustração 2 -Públicos de interesse de uma IES (Colombo, 2005)	16
Ilustração 3 - Etapas da relação com os estudantes de uma IES (Colombo (2005))	25
Ilustração 4 - Mix da Comunicação Organizacional (Kunsch (2002)).....	34
Ilustração 5 - Evolução do símbolo da Universidade de Coimbra	43
Ilustração 6 - Logótipo da Universidade de Coimbra e cor corporativa	44
Ilustração 7 - Logotipo da Universidade de Coimbra com a cor identificativa da unidade orgânica FCDEF-UC.....	51
Ilustração 8 - Públicos da FCDEF-UC	52
Ilustração 9 - Divulgação do Desporto Universitário no <i>site</i> da Universidade de Évora	89
Tabela 1 - Públicos das instituições de ensino superior (Adaptado de Lopes L. (2002))	16
Tabela 2- Fatores que influenciaram a escolha da FCDEF-UC como 1ª opção.....	64
Tabela 3 - Número de alunos que colocaram a FCDEF-UC nas restantes opções.....	65
Tabela 4 - Níveis de satisfação dos estudantes do 1º ciclo por ano/parâmetro	67
Tabela 5 - Número de alunos que pretende frequentar o 2º ciclo na FCDEF-UC	68
Tabela 6 - Fatores que influenciaram a mudança de IES para frequentar o 2º ciclo.....	69
Tabela 7- Cronograma e orçamento das ações estratégicas e orçamento.....	96
Gráfico 1 - Número de estudantes de mobilidade na FCDEF-UC	70
Gráfico 2 - Número de Publicações da FCDEF entre 2005 e 2014.....	71

Índice

Introdução	1
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	5
1. O Ensino Superior europeu	5
1.1. Breve história da universidade	5
1.2. O «mercado» do ensino superior	7
2. A comunicação como instrumento estratégico das universidades	9
2.1. A educação é um «serviço» prestado ao «cliente» estudante	10
2.2. Marketing educacional	11
2.3. A «marca-universidade»	13
2.4. Os públicos das IES	14
3. Objetivos da comunicação	18
3.1. Criação de valor da IES	18
3.2. Captação e retenção de estudantes	20
3.3. Angariação de fundos e apoios privados	21
4. Estratégias	22
4.1. Marketing de relacionamento	24
4.2. Endomarketing	28
4.3. <i>Buzz Marketing</i>	29
4.4. Marketing Digital	30
5. Comunicação <i>versus</i> Marketing	32
6. Plano de Comunicação	36
CAPÍTULO II – APRESENTAÇÃO DA IES E UNIDADE ORGÂNICA	40
1. Universidade de Coimbra	40
1.1. História	40
1.2. Missão, Visão e Objetivos	41
1.3. Identidade visual	42
1.4. Posicionamento da UC	44
1.4.1. Mais antiga universidade do país e uma das mais antigas da Europa	44
1.4.2. Boa posição nos <i>rankings</i> internacionais	44
1.4.3. <i>Coimbra Group</i>	45
1.4.4. A UC é a maior universidade brasileira fora do Brasil	45
1.4.5. UC –Alta e Sofia são Património Mundial da UNESCO	45

1.4.6.	A UC e o desporto universitário.....	46
2.	Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física.....	47
2.1.	História e oferta formativa	47
2.2.	Posicionamento da FCDEF-UC	48
2.2.1.	Qualidade do corpo docente	48
2.2.2.	Parcerias com várias entidades desportivas, de ensino e de investigação	49
2.2.3.	Investigação desenvolvida em laboratórios bem equipados.....	49
2.2.4.	Núcleo de Estudos de Atividade Física Adaptada.....	50
2.2.5.	Ocupação partilhada do EUC	50
2.2.6.	Desenvolvimento de projetos desportivos.....	50
3.	Identidade visual	51
	CAPÍTULO III – PLANO DE COMUNICAÇÃO	52
1.	Públicos da FCDEF-UC	52
2.	Objetivos do plano de comunicação.....	54
3.	Diagnóstico	56
3.1.	Organização interna.....	57
3.2.	Corpo Docente	59
3.3.	Estudantes do 1º Ciclo.....	60
3.3.1.	Metodologia do inquérito	61
3.3.2.	Resultados	63
3.4.	Internacionalização.....	69
3.5.	Investigação.....	71
3.6.	Graduados da FCDEF-UC	72
3.7.	Relações Externas	72
3.8.	Conclusões	73
4.	Análise SWOT	73
4.1.	<i>Strengths</i>	73
4.2.	<i>Weaknesses</i>	74
4.3.	<i>Opportunities</i>	74
4.4.	<i>Threats</i>	75
5.	Estratégia.....	75
5.1.	Melhoramento da comunicação interna	75
5.1.1.	Partilha dos objetivos e valores da IES com o público interno	76
5.1.2.	Melhorar a gestão da comunicação interna	76

5.1.3.	Criação de um boletim informativo ou <i>newsletter</i>	77
5.2.	Valorização dos espaços da faculdade	78
5.2.1.	Promoção de atividades no âmbito dos EUG 2018	79
5.3.	Melhorar a ligação ao mercado de trabalho	79
5.4.	Impulsão da qualidade académica	80
5.5.	Incutir espírito de família FCDEF-UC	80
5.5.1.	Fazer um levantamento das preocupações dos estudantes	80
5.5.2.	Criar um <i>slogan</i>	81
5.5.3.	Acompanhar os estudantes para encaminhá-los para os cursos do 2º ciclo	81
5.6.	Criar canais de comunicação eficazes e económicos	82
5.6.1.	Presença da faculdade nas redes sociais	82
5.7.	Estabelecer contacto com os potenciais futuros estudantes	83
5.7.1.	Melhoramento do material gráfico e da intervenção nas atividades	84
5.7.2.	Desporto Escolar	86
5.7.3.	Publicidade nas revistas destinadas aos estudantes do secundário	87
5.8.	Promover a participação no Desporto Universitário	87
5.9.	Aumentar a presença nos <i>Media</i>	89
5.9.1.	Divulgação das investigações da FCDEF-UC	91
5.9.2.	Divulgação e promoção de atividades dos núcleos da FCDEF-UC	91
5.9.3.	Mostrar o que diferencia a FCDEF-UC: o caso do Laboratório de Biocinética..	91
5.10.	Estabelecer/manter uma relação com os antigos estudantes	92
5.10.1.	Criação/atualização da rede de antigos estudantes	92
5.10.2.	Envio das atualizações da faculdade	93
5.10.3.	Convites ocasionais para visitar a faculdade	93
6.	Seleção dos Canais	93
6.1.	Comunicação pessoal	93
6.2.	Comunicação não-pessoal	94
7.	Cronograma e Orçamento	96
8.	Resultados Esperados	101
	Conclusão	103
	Bibliografia	106
	ANEXO I – INQUÉRITO	112
	ANEXO II – PROTOCOLOS E PARCERIAS	114
	ANEXO III - FLYER PARA ESTUDANTES DO ENSINO SECUNDÁRIO	118

.....	121
ANEXO IV – PROPOSTA DE FLYER PARA ESTUDANTES DO ENSINO SECUNDÁRIO	
.....	122

Introdução

O ensino superior público como o conhecemos apresenta-se na forma de uma complexa e extensa rede de universidades e institutos politécnicos. O objetivo é alcançar a meta do Horizonte 2020 – aumentar para, pelo menos, 40% a percentagem da população na faixa etária dos 30-34 anos que possui um diploma do ensino superior – e, conseqüentemente, aumentar a competitividade de cada nação.

Desde meados de 1970, que é possível ingressar no ensino superior na cidade de residência do aluno, em vez de este ter de se deslocar para os centros universitários que existiam até então em Lisboa, Coimbra e Porto. É possível escolher entre um ensino mais técnico e um mais dedicado à investigação. É possível escolher estudar no estrangeiro e obter as equivalências no país de origem. E cada vez mais surgem mais possibilidades e mais oportunidades para os estudantes do ensino superior.

Sob a alçada do Estado, as instituições de ensino superior atuam num «mercado» autorregulado pela competitividade e, acima de tudo, pela necessidade de captar estudantes e financiamento. Os fundos públicos, previstos anualmente no Orçamento de Estado, têm vindo a diminuir, sem que isso implique uma diminuição da rede, o que obriga a uma grande gestão por parte das instituições que se vêem obrigadas a fazer o mesmo ou até mais, com menos.

É relevante mencionar o aumento das obrigações das universidades para com os seus diversos públicos. Isto é, o foco da universidade não é apenas os seus alunos e a sua obrigação não se prende com a transmissão de conhecimento e produção científica. Atualmente, as universidades têm de enfrentar a sociedade e as comunidades em que se inserem, contribuir para o seu desenvolvimento, prestar-lhes serviços, garantir que existe uma boa imagem da universidade entre os cidadãos, entre outras preocupações.

Por outro lado, ao realizar estas tarefas, estão a posicionar-se no «mercado» e têm mais sucesso na captação de estudantes e, conseqüentemente, de fundos. Está assim composto o ciclo de ação das instituições de ensino superior públicas.

É igualmente importante ressaltar que analisamos apenas a realidade das instituições de ensino superior públicas, pois os setores público e privado apresentam diferenças nos seus objetivos, nomeadamente na obtenção de lucro, e, sendo o nosso caso de estudo uma universidade pública, vamos focar-nos nas necessidades da rede pública de ensino superior.

O papel da comunicação no plano estratégico das instituições de ensino superior públicas

Ao contrário do que acontece com as IES privadas, as públicas não podem procurar obter lucro com o decorrer da sua atividade (apesar de não se desejar o seu prejuízo) e são alvo de críticas se adotarem posturas mercadológicas, que visem a promoção e divulgação da instituição. No entanto, vêm-se forçadas a agir para criarem uma boa imagem na sociedade e aumentarem a sua reputação, para conseguirem receber mais estudantes.

Surge, então, a necessidade de criar estratégias, politicamente corretas e socialmente aceitáveis, que cumpram os vários critérios anteriormente expostos e, o mais essencial, sejam eficazes com menos recursos.

O marketing educacional ou das instituições de ensino superior propõe estratégias que procuram gerir expectativas e realidades, satisfazer para fidelizar, e fidelizar para promover. Três passos que, na sua simplicidade, se traduzem no sucesso da universidade. Em primeiro lugar, saber criar, nos potenciais futuros estudantes, as expectativas adequadas à realidade que vão viver no seu percurso académico; de seguida, garantir que os problemas dos seus estudantes são encarados como problemas da própria instituição e tentar resolvê-los; por fim, com o sucesso dos passos anteriores, o aluno é quem «veste a camisola» da faculdade e é quem a vai promover e divulgar, sem receber nada em troca.

Ainda nesta equação, entram os ativos intangíveis de cada universidade. Isto é, a sua investigação, a atividade do seu corpo docente, a postura dos não docentes, a sua reputação e prestígio são também fatores que influenciam o sucesso das estratégias de marketing educacional, pelo que também são alvos das iniciativas da universidade.

O foco do marketing educacional está no marketing de relacionamento, abordagem que destaca o «consumidor», aqui interpretado pelo aluno, e parte das suas necessidades para planear as ações da instituição. Segundo esta, é preciso estabelecer relações com os alunos, apelar ao sentimento, motivá-los a participarem nas atividades da instituição e fazê-los interiorizar que são eles quem faz a instituição. O sucesso é garantido no melhoramento da imagem da universidade e na divulgação através do método considerado mais eficaz – o «boca-a-boca»¹.

O marketing digital é também abordado como um meio para estabelecer o relacionamento com os estudantes, pois a faculdade deve acompanhar a evolução das tecnologias da informação e estar presente onde os seus públicos estão.

¹ Em inglês: *buzz marketing*

O papel da comunicação no plano estratégico das instituições de ensino superior públicas

Já o endomarketing refere-se à comunicação e motivação interna que vem garantir que todo o público da faculdade (docente e não docente) está a cooperar no alcance dos objetivos da instituição.

Estas abordagens são as que se adequam às IES, pois prevêem uma promoção baseada na realização da sua primeira obrigação – o ensino – e na satisfação do seu principal público – o aluno. Na realidade, a promoção surge como uma consequência destes, não podendo por isso ser encarada como uma visão mercadológica e puramente económica.

É no estabelecimento de relações que a comunicação assume o controlo. O marketing educacional e de relacionamento são os alicerces teóricos das ações estratégicas apresentadas no plano de comunicação.

Não pretendemos apresentar um trabalho de marketing, pelo que partimos das teorias acima mencionadas para fundamentar iniciativas de comunicação. O estudo de mercado e a análise ao *mix* de marketing (produto, preço, distribuição e promoção) foram substituídas por uma análise aos fatores que contribuem ou interferem no posicionamento da instituição, por um diagnóstico à atividade interna da instituição para identificar quais as falhas que o plano de comunicação pretende corrigir, e pelo reconhecimento dos públicos com os quais a IES interage e deve desenvolver ações no sentido de motivar a continuidade dessa interação.

Está, então, constituído o *corpus* deste projeto, que antecede e fundamenta o plano de comunicação para a Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física da Universidade de Coimbra.

Constitui o propósito deste trabalho identificar e aplicar as estratégias de comunicação, com base nas diferentes abordagens de marketing, adequadas a esta faculdade. Esta unidade orgânica é a mais recente e a de menor dimensão do universo UC e situa-se, geograficamente, no Estádio Universitário de Coimbra, estando, portanto, bastante afastada do centro nevrálgico da universidade. Atravessa várias dificuldades, reconhecidas por todos os seus públicos, que se relacionam com a falta de infraestruturas para a prática desportiva e lecionamento das aulas teóricas e com o reduzido número de não docentes, organizados por gabinetes multifacetados.

Devido a estes constrangimentos, a atividade que decorre do normal funcionamento da faculdade acaba por ser desvalorizada e remetida apenas para o seu público interno, quando esta pode ser divulgada e contribuir para a criação de boa imagem e aumento da reputação da faculdade.

Assim, realizámos uma análise ao posicionamento da IES em causa, Universidade de Coimbra, pois a faculdade é indissociável da sua universidade, e à própria faculdade. Para analisar a situação interna da faculdade, realizámos um inquérito aos estudantes do 1º ciclo e uma avaliação aos vários parâmetros e «ativos» da faculdade, de acordo com os dados recolhidos junto da direção da faculdade, como o corpo docente, as investigações, o relacionamento com os potenciais futuros estudantes e com os antigos estudantes, a internacionalização de estudantes e docentes.

Identificados os problemas que condicionam o funcionamento de procedimentos de comunicação que procuram o sucesso da faculdade, elaborámos um plano de comunicação que pretende colmatar esses problemas, tendo sempre consciência das restrições financeiras.

O presente plano é possível de ser implementado e é desejável que seja controlado, para confirmação dos seus resultados e apresentação de soluções a problemas identificados.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. O Ensino Superior europeu

“A universidade, no seio de sociedades diversamente organizadas, pelo facto das condições geográficas e do peso da história, é uma instituição autónoma que, de modo crítico, produz e transmite a cultura através da investigação e do ensino. Para se abrir às necessidades do mundo contemporâneo, ela deve ter, no seu esforço de investigação e de ensino, uma independência moral e científica em face do poder político e económico”.

Magna Carta das Universidades Europeias (1988)

1.1. Breve história da universidade

A criação e a transmissão de conhecimento acontecem desde cedo, com a existência de escolas fundadas por pensadores para difundirem as suas teorias. Só na Idade Média surge o primeiro modelo de universidade, a universidade medieval, de carácter independente do poder político e da Igreja, apesar de a sua proteção estar ao encargo destes. Esta autonomia e liberdade académica surgem como um privilégio concedido pelos papas ou imperadores, fundadores das universidades, para acabarem com os conflitos entre as universidades e os poderes locais. “*Studium generale* era o termo que mais proximamente correspondia à noção de Universidade como instituição distinta de uma mera escola, seminário ou estabelecimento educacional privado: mas ele significava, a princípio, não o lugar onde todos os assuntos eram ensinados e sim o lugar onde estudantes de todas as partes eram recebidos” (Janotti, 1992: 23).

Embora se primasse pelo seu carácter independente, Amaral considera que essa ideia de autonomia da instituição medieval não corresponde à verdadeira realidade. “A autonomia foi violentamente agredida pela Igreja naquilo que tem de mais sagrado – a liberdade científica e a procura da verdade” (Amaral, 2010: 51). Por esse motivo, Hortale e Mora defendem que, no início do século XIX, quem detinha a riqueza intelectual não eram as universidades, mas os grupos académicos fora delas. “Na Europa, o Iluminismo, as academias científicas, a *Enciclopédia*, etc. surgem fora do âmbito das universidades que estavam demasiado apegadas ao *Ancient Regime*” (Hortale & Mora, 2004: 938).

O papel da comunicação no plano estratégico das instituições de ensino superior públicas

As universidades tradicionais eram locais onde pelo menos uma das faculdades superiores – teologia, direito e medicina – eram ensinadas, destacando-se, no século XIII, as universidades de Paris (teologia e artes), Bolonha (direito) e Salerno (medicina). “Eram universidades muito pequenas, de natureza privada e administrada de forma autónoma pelos próprios membros da comunidade universitária” (Hortale & Mora, 2004: 938). O seu financiamento era garantido pelas entidades que a detinham ou pelo pagamento dos seus estudantes.

O período renascentista proporcionou o desenvolvimento e o aumento do número de estabelecimentos universitários por toda a Europa. Por um lado, o pensamento teológico foi abandonado em detrimento do humanismo renascentista que valorizava o ser humano e as suas capacidades. Por outro, a Reforma protestante impulsionou a quebra de relações de dependência entre as universidades e a Igreja. “Essa tendência [quebra de relações de dependência], iniciada no século XV e concluída no início do século XVI, estabelece um dos padrões da universidade europeia: são instituições doravante vinculadas ao Estado” (Trindade, 1998: 8).

Os séculos XVII e XVIII são marcados pelo desenvolvimento das ciências exatas, como a física, astronomia, matemática e química, que levaram à criação das academias científicas e à sua inserção nas universidades, através da investigação. “Até o século XVII, o cientista não tem um papel especializado na sociedade, mas a partir daí desencadeia-se uma mudança profunda no sistema de valores e normas universitárias, reconhecendo-se, não sem conflitos, a legitimidade de uma atividade relacionada com as ciências em geral” (Trindade, 1998: 9).

Enquanto as áreas de estudo vão sendo desenvolvidas, criadas ou esquecidas, as universidades vão estabelecendo relações com o Estado, característica que marca a universidade moderna. No século XIX, as universidades, que eram instituições privadas, passaram a instituições públicas e tiveram que desempenhar novas funções para além da criação e transmissão de conhecimento, o da formação de indivíduos formados capazes de satisfazer as necessidades da nação, criadas pela Revolução Industrial.

Neste âmbito surgiram abordagens diferentes, oriundas de países diferentes. Por exemplo, na Alemanha, a investigação era o objetivo primordial das universidades, convertendo-as em “centros de desenvolvimento científico, controladas pelo Estado no seu funcionamento e financiamento, porém com grande respeito à liberdade académica” (Hortale & Mora, 2004: 939). Em França, a Universidade Napoleónica foi “concebida fundamentalmente como um serviço estatal para satisfazer a necessidade de formar

funcionários públicos e promover o desenvolvimento económico da sociedade, criando uma elite indispensável ao funcionamento do Estado” (*idem*). Neste modelo, não existe autonomia académica, pois o seu plano curricular e objetivos são definidos pelo Estado.

A universidade moderna é o modelo que ainda hoje identifica as universidades europeias. Estas, por estarem sob a alçada do Estado, têm vindo a atravessar grandes adversidades, conseqüentes da sua dependência no financiamento estatal, que as colocam num contexto de competição em busca da sobrevivência.

1.2. O «mercado» do ensino superior

A universidade moderna surge no século XIX e é descrita por Hortale e Mora (2004) como uma “Universidade Universal, marcada pela ampliação de seus usuários (passagem de uma educação superior de elite para uma educação superior universalizada), de suas ações (para responder às necessidades de uma sociedade globalizada) e de seus objetivos (a serviço de uma nova sociedade – a do conhecimento)”. A principal diferença entre as universidades medievais e as modernas é o papel do Estado. As instituições que antes eram privadas passaram a ser públicas, conseqüentes do nascimento do Estado-Nação, e a sua gestão passou a ser responsabilidade do Estado. Os governantes passaram então a deter grande poder sobre as IES, não só na procura da sua sustentabilidade financeira, mas também na seleção e contratação do corpo docente e na elaboração dos planos curriculares. Desde então, as medidas de gestão do Estado também foram mudando, consoante a evolução do contexto político, económico e social. Esse contexto tem evoluído para um cada vez mais globalizado e cuja capacidade de sobrevivência está dependente da competitividade. Essa competitividade é, por sua vez, dependente do grau académico dos cidadãos de um país, estes que são os responsáveis pelo seu desenvolvimento, tornando ainda mais importante e relevante o papel da universidade enquanto local de produção e transmissão de conhecimento. “O acesso à educação e, em particular, ao ensino superior, são fatores determinantes não apenas do sucesso dos indivíduos mas também do desenvolvimento dos países e das regiões” (Rego *et al*: 2013, 155). Por isso, os Estados têm realizado várias reformas aos seus modelos de gestão para se adaptarem à realidade envolvente e conseguirem satisfazer as necessidades para tornarem o seu país mais competitivo.

A própria identidade das instituições de ensino também evoluiu desde o “nascimento” da universidade moderna até hoje. Até aos anos 1970, o ensino superior

português era tendencialmente elitista, pois era apenas frequentado por indivíduos com recursos financeiros para tal e concentrava-se em Lisboa, Coimbra e Porto. Mas a reforma adotada ainda durante o Estado Novo, sob a tutela do Ministro da Educação José Veiga Simão, conduziram ao crescimento da rede de ensino superior, assim como à igualdade de oportunidades e de acesso. Deu-se o fenómeno da massificação do ensino superior, aumentou o número de alunos e de instituições e diversificou-se a formação disponível para novas áreas. As cidades de Lisboa, Coimbra e Porto deixaram de ser as cidades universitárias e algumas universidades instalaram-se no interior do país. Em suma, a rede de ensino superior cresceu e tornou-se mais complexa. “Esta complexificação do papel das Universidades fez crescer o setor da educação nos países mais desenvolvidos, aumentando a concorrência entre instituições que oferecem agora «serviços de educação» numa sociedade que exige «literacia global»” (Ruão & Carrillo, 2005: 87).

Esta massificação acabou também por dificultar a regulação das IES pelo Estado, que criou um “«quasi-mercado» para promover a competição entre instituições públicas, tendo como objetivo a promoção da eficiência dos serviços e a sua mais pronta resposta às necessidades da sociedade” (Ball *apud* Amaral 2010: 54). O “quasi-mercado” implica que os bens ou serviços, neste caso a educação, sejam comprados pelo Estado para serem fornecidos a um cliente ou utilizador final, o aluno. Amaral (2010) considera que para que a eficiência de um mercado seja ótima, é importante que os consumidores tenham informação dos bens e serviços que estão a comprar. No caso do ensino superior, estes consumidores são os estudantes e os bens e serviços são as ofertas formativas das diversas universidades.

O Estado não tem capacidade para fornecer todos os dados necessários para que o estudante faça uma escolha com a plena certeza, até porque o próprio sistema de ensino possui características, como veremos no próximo capítulo, que impedem essa possibilidade. Cabe, por isso, a cada universidade saber marcar presença e diferenciar-se das outras num mercado altamente competitivo. E cada universidade tem cada vez mais necessidade de se conseguir diferenciar neste mercado.

Atualmente, a rede de ensino superior pública portuguesa é constituída por 76 instituições de ensino superior universitárias e 94 politécnicas, enquanto a privada oferece 55 IES universitárias e 66 politécnicas². A vasta e complexa rede de ensino

² Fonte: Direção-Geral do Ensino Superior

superior pública torna-se um verdadeiro «campo de batalha» na luta pela captação dos fundos públicos e de novos estudantes.

Para além disso, as IES não agem só no âmbito nacional e a sua abertura ao panorama internacional é cada vez mais uma realidade. Maringe e Gibbs (2009) alertam para o rápido desenvolvimento do ensino à distância e de outras inovações educacionais, através da internet e das novas tecnologias, como por exemplo o *e-learning*, que possibilitam e incentivam as pessoas a estudarem fora dos seus países de origem.

Entendemos então a árdua tarefa que é a de preencher as vagas disponíveis de todos os cursos, com vista à obtenção de receita através das propinas e da distribuição dos fundos públicos (que é feita principalmente com base no *numerus clausus*³ de cada universidade), enquanto tentam, ao mesmo tempo, cumprir com as obrigações pedagógicas e com a responsabilidade social em relação à comunidade em que estão inseridas.

Estamos então perante um «mercado da educação» e, como em qualquer mercado, os agentes são obrigados a movimentar recursos para ganhar vantagem competitiva em relação aos concorrentes, acabando muitas vezes por adotar orientações de gestão mais empresariais. É aqui que a comunicação ganha destaque, pois as universidades devem implementar mecanismos de promoção e divulgação que conduzam à sua estabilidade financeira.

2. A comunicação como instrumento estratégico das universidades

Enquadradas num contexto de mudança e competitividade, as universidades vêm-se forçadas a adotarem estratégias empresariais com o objetivo de se destacarem no meio da concorrência. Antes de esta competição ser a principal preocupação dos reitores, a diferenciação ocorria naturalmente da atividade desenvolvida na universidade. Isto é, a produção científica e a sua publicação em revistas da área e a qualidade dos graduados de uma instituição eram resultados suficientes para posicionar uma universidade. “Até finais da década de 1990, (...) os líderes organizacionais acreditavam que a qualidade e o rigor no ensino e na investigação seriam suficientes para criar e manter uma imagem positiva” (Ruão, 2005: 592). Os *rankings*

³ Número de alunos

internacionais contribuem para este posicionamento através da avaliação de critérios como a investigação e o número de publicações científicas, a percentagem de diplomados que conseguem emprego, a percentagem de investimento privado captado, o número de patentes e o número de *spin offs*. O’Meara (2007) considera que a posição de uma universidade nos *rankings* é um fator com influência nas escolhas dos seus «consumidores», os alunos. Existem estudos que comprovam que os *rankings* influenciam o número de candidatos a uma instituição e a qualidade dos estudantes que nela entram.

No entanto, manter e impulsionar a produção científica, captar a melhor docência e proporcionar aos estudantes um melhor ensino exige um financiamento que é menor a cada ano que passa, tanto o proveniente do Governo, como o de fundações de apoio à investigação, como a Fundação para a Ciência e Tecnologia. O próprio número de candidatos ao ensino superior tem vindo a diminuir anualmente, por diversas razões cuja análise não cabe no âmbito deste estudo, o que provoca um aumento de vagas por preencher e menos receitas provenientes das propinas.

É, por isso, necessário repensar as estratégias das universidades e acima de tudo mudar o paradigma comunicacional que não está adaptado às exigências do mercado e impede a instituição de se destacar entre a concorrência. “É como se, com a onda de mudanças (...), as instituições de ensino começassem a se «atualizar» por necessidade imediata de sobrevivência no cenário da competição desenfreada e por um mercado que impunha a esse universo, até então intocado, uma nova relação com o seu público” (Colombo, 2005:16).

2.1. A educação é um «serviço» prestado ao «cliente» estudante

As IES podem ser vistas do ponto de vista da prestação de serviços, em que o serviço é a educação e o cliente é o estudante. Mas esta prestação de serviços apresenta particularidades que a separam de uma mera transação económica. Segundo Colombo (2005), por um lado, isto acontece porque o aluno, enquanto cliente, paga pelo serviço, mas não determina o que vai aprender, nem como vai aprender. Por outro lado, quem presta efetivamente o serviço não é a instituição, mas o docente. É ele quem ensina e, por isso, deve ser selecionado de acordo com padrões das instituições, nos quais devem constar a qualidade do docente e a sua compatibilidade com a identidade da universidade. Maringe e Gibbs (2009) suportam esta ideia, acrescentando que, apesar dos estudantes pagarem pelos serviços, não têm os mesmos direitos e privilégios que os

clientes em processos normais de compra. Isto porque os estudantes podem reprovar às disciplinas no curso sem direito a compensações e porque não têm a possibilidade de devolver bens ou ativos defeituosos quando não estão completamente satisfeitos.

Outros autores não concordam que o aluno seja apresentado como um cliente. Sirvanci (1996) realça as condições necessárias para ingressar no ensino superior. “Na maioria dos mercados os clientes são livres para adquirir bens e serviços sem restrições baseadas em atributos pessoais, não necessitam de provar o seu mérito e de se tornarem elegíveis para a compra. (...) Nem todos os que se candidatam conseguem de facto uma vaga e, mesmo que se tornem elegíveis e consigam de facto matricular-se, necessita de ser submetidos a avaliações para dar provas das competências adquiridas” (Silva, 2011: 32). Já Conway (1994) acrescenta que o aluno tanto pode ser cliente – tendo em conta que ele adquire o serviço da educação e o curso enquanto produto – como pode ser produto – o produto final da instituição que depois será «adquirido» pelas empresas, que entram nesta perspetiva como o cliente final.

Mesquita (2004) concorda com esta perspetiva e complexifica-a do ponto de vista das competências do aluno, enquanto produto final. “Na atividade educativa são produzidos bens mercantis (os serviços educativos prestados pela instituição educativa (...)), os quais, ao serem consumidos, geram uma outra mercadoria («personalizada» no aluno) com uma composição dupla: o capital escolar (baseado em certificados de formação) e o capital humano (as competências técnicas e sociais adquiridas pelo aluno). Esta mercadoria destina-se depois a ser utilizada como «capital» (...) no mercado de emprego” (Mesquita, 2004: 92).

Com vista a satisfazer as necessidades das IES neste âmbito, surgiu no marketing uma nova vertente, a educacional.

2.2. Marketing educacional

“Marketing é a análise, planeamento, implementação e controle de programas cuidadosamente formulados para causar trocas voluntárias de valores com mercados-alvo e alcançar objetivos institucionais, o Marketing envolve programar as ofertas da instituição para atender às necessidades e aos desejos de mercado-alvo, usando preço, comunicação e distribuição eficazes para informar, motivar e atender a esses mercados” (Kotler & Fox, 1994)

Quando as empresas pretendem aumentar as vendas de um produto ou fazer o lançamento de outro recorrem a estratégias de marketing. Estas recolhem, junto do público-alvo, os dados necessários para obter o sucesso nas suas campanhas e, no final, temos um consumidor que satisfaz a sua necessidade com esse produto e uma empresa que consegue efetivamente aumentar a sua receita.

Ora as IES públicas não podem ser vistas por esta perspetiva, pois o seu objetivo final não é a obtenção de lucro e o foco em metas económicas é interpretado como uma desconcentração naquela que deve ser a verdadeira preocupação da instituição: a instrução do aluno. Na realidade, os objetivos que as IES pretendem alcançar com as estratégias de marketing não se traduzem em valores financeiros, mas em reputação e no preenchimento dos seus *numerus clausus*. “O que vai diferenciar uma instituição de ensino de outra é cada vez mais o poder intangível de estabelecer cumplicidade com o universo que a cerca” (Colombo, 2005: 41).

Face a esta complexa realidade das IES, surge, então, o marketing educacional ou das instituições de ensino que tem como objetivo “determinar as necessidades e os desejos do mercado-alvo e satisfazê-los através do projeto, comunicação, fixação de preço e entrega de programas e serviços apropriados e competitivamente viáveis” (Kotler & Fox *apud* Silva, 2011: 26). Por outras palavras, o marketing educacional tem como principal objetivo a criação de valor da instituição de ensino junto dos vários públicos com quem estabelece relações. Este objetivo é alcançado através do contacto com esses públicos e com a aproximação ao máximo de corresponder o serviço (ensino) à expectativa do cliente (aluno).

A dificuldade desta área prende-se com a reduzida capacidade de perceção da universidade em relação à satisfação dos seus estudantes e às expectativas dos futuros estudantes. Assim, as universidades necessitam de desenvolver mecanismos que recolham eficazmente as opiniões dos seus utilizadores e de assegurar que a mensagem que é transmitida aos futuros estudantes é coerente com a realidade da instituição (Colombo, 2005: 23).

A tarefa torna-se ainda mais árdua quando a própria área do ensino apresenta características particulares que impedem a mensuração do grau de satisfação dos clientes como se verifica em outras prestações de serviços. Colombo (2005) identificou cinco:

O papel da comunicação no plano estratégico das instituições de ensino superior públicas

1. Intangibilidade – não há maneira de o estudante saber se escolheu a oferta com melhor e com maior qualidade antes de tomar a decisão e frequentar o curso, porque se trata de um processo de aprendizagem com base no contacto e na experiência. “Por isso, sua decisão enfrenta medos muito pertinente: perda de tempo, de dinheiro, insatisfação e a quase impossibilidade de irreversão” (Colombo, 2005: 21);
2. Inseparabilidade – o serviço educacional é consumido no momento em que é produzido, não existindo se o aluno não existir. Assim, a qualidade do serviço está também dependente da qualidade e participação do aluno;
3. Perecibilidade – o serviço só é produzido no momento do lecionamento e esgota-se no fim da lição. Ele não está dependente do número de estudantes presentes, pelo que o número reduzido de alunos não significa que exista um excesso para *stock* do produto a ser consumido posteriormente, apenas que houve uma perda;
4. Variabilidade – não é possível padronizar os serviços educacionais – o mesmo professor não dá duas aulas iguais –, nem essa padronização é sinónimo de qualidade pedagógica;
5. Interferência – ao contrário dos produtos normais, no caso da educação o cliente tem interferência no serviço porque a qualidade e excelência pretendidas dependem também do conhecimento prévio, da preparação e da motivação do aluno.

Geissler (*apud* Pausits, 2007: 127) considera que o mercado de ensino superior se define pelas necessidades de aprendizagem e de ensino das pessoas e do público, bem como pelos recursos que estes tem e estão dispostos a gastar para a aquisição ou o fornecimento de produtos educacionais.

Dada a complexidade verificada no campo da educação, importa esquematizar os passos que as universidades devem executar para definirem uma estratégia eficaz e que obtenha os resultados previstos.

2.3. A «marca-universidade»

Para Kotler (1993), uma marca é um termo, sinal, símbolo ou *design*, ou uma combinação deles, que deve identificar os bens ou serviços de uma empresa e diferenciá-los daqueles de seus concorrentes (*apud* Colombo, 2005: 36).

O papel da comunicação no plano estratégico das instituições de ensino superior públicas

Colombo (2005) considera-a uma cultura e uma dinâmica de relações estabelecidas entre a instituição, o produto e a comunidade que cria valor para todas as partes interessadas.

Já Ruão e Carrillo (2005) constroem a marca a partir de símbolos visuais, que identificam as raízes históricas e objetivos da instituição, combinados com uma estratégia de identidade e comunicação, com vista ao posicionamento e relação de longo prazo com o mercado. Estes símbolos visuais traduzem-se em nomes, selos, lemas ou ritos de passagem. “O estabelecimento de um programa de identidade visual pode, assim, constituir uma forma de as organizações narrarem as suas histórias, de comunicarem com os seus produtos/Serviços e de promoverem «impressões» (de imagem e reputação) positivas” (Ruão & Carrillo, 2005: 90).

A estratégia visual aplicada às IES cria, então, a «marca-universidade», que Ruão e Carrillo definem como a “transformação da identidade num elemento estratégico gerido do interior da organização, a partir do seu centro nevrálgico decisor, numa perspectiva de criação de distintividade” (Ruão & Carrillo, 2005: 89).

Para além de muitas IES terem adotado símbolos visuais, a partir da década de 90, como estratégia de competitividade (Baker & Balmer *apud* Carrillo & Ruão, 2005: 87), atualmente, face à elevada competitividade, elas têm modificado esses símbolos, através, por exemplo, da modernização desses símbolos, ou mesmo da criação de novos logótipos, com os quais seja mais fácil o público estudante se identificar.

2.4. Os públicos das IES

Silva (2011) considera que o marketing aplicado às instituições de ensino superior deve ter como prioridade definir quem são os seus clientes. “Temos o aluno como cliente que participa diretamente, escolhe e faz o uso do serviço (decisor), os pais, que não sendo responsáveis pela decisão, têm um papel preponderante no processo de decisão, assim como os amigos (influenciadores), os professores e psicólogos das escolas que, ao avaliar as motivações dos alunos, traçam um conjunto de possibilidades de escolha imprimindo o seu cunho pessoal (prescritores). Por último, as empresas que fazem uso do conhecimento adquirido pelos alunos nas instituições de ensino (clientes finais)” (Silva, 2011: 26).

No entanto, essa definição não é assim tão clara, ou pelo menos não é simples de generalizar. Isto porque cada autor apresenta uma perspectiva diferente de quem são os públicos das instituições e, em diferentes realidades, cada IES deve fazer uma análise do

O papel da comunicação no plano estratégico das instituições de ensino superior públicas

seu contexto e das relações que tem estabelecidas e pretende estabelecer. Kotler e Fox (1994) definem público como sendo um “grupo de pessoas e/ou organizações que têm interesse real ou potencial sobre a instituição” (Kotler & Fox, 1994: 43) apresentam um esquema (ilustração 1) para ilustrar as relações que a instituição estabelece. Nesta estão presentes 16 entidades diferentes, revelando a complexa rede formada em torno da instituição.



Ilustração 1. Públicos de uma instituição de ensino (Kotler & Fox, 1991)

Já, Colombo (2005) organiza os públicos de acordo com os objetivos que a instituição tem com cada um e chama-lhes *stakeholders*. “*Stakeholder* é todo o público que de alguma forma precise ser monitorado porque pode influenciar o *desempenho* de uma marca e pode mudar ou influenciar a percepção dessa marca” (Colombo, 2005: 42).

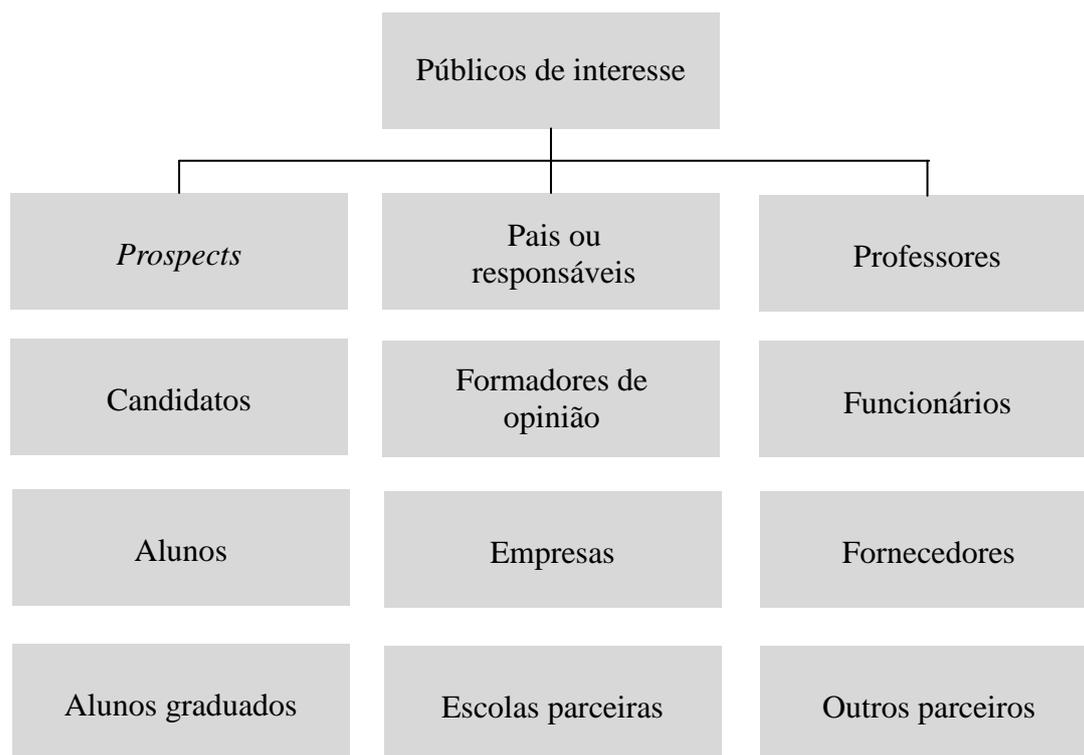


Ilustração 2 -Públicos de interesse de uma IES (Colombo, 2005)

Lopes (2002) expõe a visão de diversos autores sobre quem são os públicos das instituições de ensino.

Tabela 1 - Públicos das instituições de ensino superior (Adaptado de Lopes L. (2002))

Autor(es)	Públicos das IES
Weaver (1976)	Governo
	Administradores da instituição
	Docentes e académicos
	Consumidores (estudantes, famílias, empregadores e sociedade como um todo)
Smith e Cavusgil (1984)	Fornecedores de dinheiro, produtos e serviços e agências reguladoras
	Agentes (<i>media</i> e orientadores profissionais) que transmitem a mensagem da instituição a estudantes e empregadores
	Pais dos alunos

Licata e Frankwick (1996)	Estudantes (potenciais, internacionais, tradicionais e não-tradicionais, graduados, transferidos)
	Antigos alunos (doadores, empregadores, pais de estudantes)
	Comunidade empresarial (doadores, empregadores, consultores)
	Público em geral (pais, legisladores, utilizadores)
	Pessoal docente e administrativo (pais, doadores, ex-alunos, estudantes)
Harvey e Busher (1996)	Estudantes
	Pais
	Empregadores
	Sociedade em geral
Rowley (1997)	Estudantes
	Pais e família
	Comunidade local
	Sociedade
	Governo
	Corpo dirigente da instituição
	Autoridades locais
	Atuais e potenciais empregadores
Franz (1998)	Estudante
	Família
	Empregador
	Sociedade
Rossum e Baum (2001)	Membros da instituição
	Administradores
	Jornalistas
	Doadores
	Antigos alunos
	Estudantes atuais e potenciais

Em suma, podemos concluir que é consensual para a maioria dos autores que os estudantes, atuais e antigos, os seus familiares e a sociedade são as principais preocupações das instituições de ensino. Agir junto destes públicos é, atualmente, uma obrigatoriedade, pelo que são considerados o mínimo. Se a IES quer mesmo diferenciarse, deve tentar abranger o máximo de públicos possíveis na sua estratégia e conseguir

delineá-la de forma que não haja atropelos que revelem falta de preparação ou o desconhecimento das suas necessidades específicas.

3. Objetivos da comunicação

Como verificámos anteriormente, o sistema educacional apresenta tantas complexidades na sua interpretação que criar estratégias eficazes ao nível da comunicação torna-se um verdadeiro desafio. Os objetivos das IES são claros e traduzem-se essencialmente na criação de valor da instituição junto dos vários públicos com os quais interage, na captação e retenção de estudantes e na angariação de fundos e apoios de privados, mantendo sempre a qualidade pedagógica e de investigação como prioridade da sua ação.

3.1. Criação de valor da IES

Ruão e Carrillo (2005) consideram que o contexto atual em que as universidades atuam conduziu a um olhar mais crítico da sociedade em relação às escolhas das universidades e a uma má interpretação das suas ações. Para as autoras, as universidades passam a ideia de que valorizam mais a investigação do que o ensino, de que usam mal o dinheiro e de que não servem o interesse público. “E isso conduziu a um enfraquecimento dos laços que ligam a universidade à população que serve” (Ruão & Carrillo, 2005: 88).

A imagem que a universidade transmite à sociedade, composta por pais, amigos e outros influenciadores de decisão dos futuros estudantes do ensino superior, ganha grande importância, principalmente, quando se verifica uma necessidade urgente de recuperar a confiança desse público nas IES. “A instituição educacional deve inspirar confiança, a qual se constrói na relação diária com os clientes, no cumprimento dos cronogramas, na clareza da relação entre a instituição e os alunos e pais, na explicitação de seus objetivos e na manutenção de coerência com sua filosofia” (Colombo, 2005: 22).

Alguns autores (Foskett 1995, Ivy 2002 e Maringe 2004) desenvolveram estudos focados na escolha e tomada de decisão dos estudantes que mostraram que a reputação institucional é um dos fatores que mais influenciam a escolha dos cursos e das IES (Maringe e Gibbs, 2009).

Colombo (2005) considera que as características que antes diferenciavam uma universidade já não têm o mesmo efeito atualmente. “Em um ambiente tão imprevisível, uma instituição de ensino não pode mais se apoiar somente em seus produtos (cursos, produção académica), serviços (objetividade de atendimento, solução personalizada e ágil) e ativos (*campi*, laboratórios, etc). Desenvolver uma estratégia de marca coerente e consistente com o seu mercado é questão de sobrevivência na era do conhecimento” (Colombo, 2005: 37).

Impõe-se, por isso, uma mudança na comunicação das IES, que tem tanto de urgente, como de assustadora. Isto é, a emergência de novas estratégias de comunicação é clara quando nos deparamos com as tendências do ensino superior que já enunciámos anteriormente. No entanto, as instituições de ensino superior não são empresas, logo a adoção de medidas de promoção e divulgação que as aproximam de entidades com fins lucrativos pode ser mal aceite pelos diversos públicos com quem a instituição se relaciona. A questão prende-se com a função primária de uma IES ser formar cidadãos e não promover-se. Para muitos docentes, discentes e membros da comunidade académica, a promoção da universidade é inimiga da sua qualidade pedagógica. Uma universidade só sente a necessidade de se promover quando a qualidade do seu ensino e a sua reputação não são suficientes. O marketing é incompatível com a missão educacional.

Ruão (2005) considera que as alterações nos objetivos e na gestão da organização, sentidas pelas universidades portuguesas, interferem na identidade e na imagem que a caracterizam, pelo que estas também devem ser alvos de reforma. “Se a mudança conduz a alterações de comportamentos e práticas correntes, de valores culturais, de traços de personalidade e de formas de comunicação, a identificação social da organização e a sua projeção está necessariamente alterada” (Ruão, 2005: 593).

Ruão e Carrillo (2005) definem identidade como um “conjunto de atributos e valores que emergem do seu passado, da cultura e da prática organizacional, como um sistema de representação de uma instituição para si própria e para os outros” (Ruão e Carrillo, 2005: 89). Dutton e Dukerich (1991) consideram que a identidade de uma instituição a posiciona num universo comercial e simbólico e orienta as tomadas de decisão dentro e fora dela.

Gaio e Gouveia (2007) distinguem identidade e imagem como sendo um conceito emissor e recetor, respetivamente. O primeiro refere-se a um fenómeno dinâmico entre as dimensões internas de uma organização e o segundo reflete a forma como a

O papel da comunicação no plano estratégico das instituições de ensino superior públicas

organização é percebida pelos públicos. “O processo de construção de imagem de um lugar toma por base um conjunto de sinais e/ou experiências que individualmente podem não ser decisivas na opinião do recetor mas que no seu conjunto se tornam fundamentais para a construção de um juízo de valor” (Gaio & Gouveia, 2007: 29).

Outros autores, em vez de imagem referem-se a reputação. “A reputação é reflexo de um indivíduo sobre os impactos históricos e acumulados de sinais de identidade anteriores” (Fill *apud* Maringe e Gibbs, 2009: 136).

Para Maringe e Gibbs (2009: 136) imagem e reputação são conceitos distintos, na medida em que a imagem é “é a visão que os diferentes públicos têm sobre uma organização resultante dos sinais apresentados pela organização” e a reputação é “é um conjunto mais profundo de imagens duradouras que são mais difíceis de apagar da consciência pública e, ao contrário de imagens, não são baseadas unicamente em representações *imediatas*”.

Já O’Meara (2007) fala em prestígio associado, essencialmente, aos *rankings* da realidade norte-americana. “Os consumidores de *rankings* [que avaliam o prestígio] supõem que o prestígio é sinónimo de qualidade, e os estudantes procuram uma graduação e os elevados ganhos que estudar em instituições prestigiadas oferece” (O’Meara, 2007: 126).

3.2. Captação e retenção de estudantes

Uma captação de novos estudantes bem sucedida é um bom indicador de sucesso e, a nível económico, traduz-se numa fatia maior do financiamento público das IES. A dificuldade, como vimos, prende-se com o excesso de oferta em relação à procura e com a dificuldade em cada instituição conseguir informar corretamente quais as características que a diferenciam das restantes. Amaral (2010) considera que a necessidade de informação dos consumidores é muito difícil de satisfazer, devido à presença simultânea de três fatores que impedem o acesso a toda a informação. “O ensino superior é considerado um bem de experiência porque o aluno só se apercebe da qualidade real do ensino quando começa a frequentar as aulas; trata-se de uma compra rara porque não é frequente a obtenção de mais do que um diploma durante uma vida de trabalho; os custos de mudar de curso ou de instituição depois de algum tempo de frequência são, em regra, bastante elevados” (Amaral, 2010: 54). Devemos então criar mecanismos para colmatar ao máximo essa falta de informação. Aquela que conseguir

alcançar mais potenciais estudantes, será a instituição que melhor conseguirá transmitir a sua identidade, criar uma imagem positiva e aumentar a sua reputação.

É importante saber criar as expectativas certas nestes futuros estudantes para que posteriormente eles não se sintam desiludidos e tentados a abandonar a IES ou o curso. “A satisfação do aluno é, basicamente, a medida em que as suas expectativas, na sua forma bruta ou modificados, são atingidas ou ultrapassadas pela experiência, produto ou serviço prestado pela universidade” (Gerson *apud* Maringe & Gibbs, 2009: 40).

A retenção de estudantes é outra problemática que as IES enfrentam. No ano de 2012, verificou-se um abandono escolar precoce em Portugal acima dos 20%, valor que decresceu no ano de 2013 para 19,2%⁴, mas que ainda se encontra longe da média da União Europeia (11,9% em 2013).

Segundo Yorke e Longden (2004), este abandono precoce deve ser combatido pelas IES com vista à satisfação dos interesses de três públicos: os estudantes, as instituições e o governo. O abandono escolar causa mau estar psicológico no estudante, como baixa autoestima, desmotivação e falta de compromisso com outros objetivos pessoais e profissionais. Para as instituições de ensino, o abandono escolar pode ser encarado como indicador de más condições para o ensino, pelo que a sua reputação será influenciada por esses números. Já para o governo, os estudantes representam custos elevados e a interrupção dos estudos é o equivalente a um investimento perdido. Em 2011, o custo médio anual de um aluno do ensino superior em Portugal era de 6624 euros⁵.

3.3. Angariação de fundos e apoios privados

O financiamento das universidades públicas é maioritariamente proveniente das transferências de verbas inscritas anualmente no Orçamento de Estado, sendo o restante proveniente de receitas próprias vindas de propinas, verbas de projetos de investigação, fundos comunitários, serviços prestados à comunidade, entre outros. As despesas das IES públicas são suportadas em 62.1% por Estado e entidades públicas e em 37.9% por privados (onde se englobam as famílias)⁶.

Este ponto é simultaneamente um objetivo e uma consequência das ações desenvolvidas para os objetivos anteriormente descritos. Isto é, com a captação e

⁴ Fonte: notícia no jornal Económico *online* a 11 de abril de 2014

⁵ Fonte: notícia no jornal *i online* a 6 de junho de 2012

⁶ Fonte: *site* do Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas (CRUP)

retenção de estudantes, a IES garante a entrada de receitas provenientes das propinas; com a criação de valor, através da divulgação das suas investigações e das suas iniciativas, aumenta a possibilidade de estabelecer contactos com o tecido empresarial, para que as investigações possam ser aplicadas e recebam investimentos para prosseguirem, e com outros possíveis parceiros. Algumas IES também prestam serviços (além da educação) à comunidade, pelo que a sua reputação irá contribuir para atrair o público para este serviço.

“Com prestígio ganham-se mais recursos, que ajudam a instituição a ganhar mais prestígio, o que traz mais recursos à instituição e assim sucessivamente” (O’Meara, 2007: 129).

Cabe aos profissionais de comunicação elaborarem um plano que utilize eficaz e ponderadamente os “fatores intangíveis” da instituição, como a identidade, a imagem, a reputação e a marca (Ruão & Carrillo, 2005: 86), a seu favor.

Dada a urgência desta adaptação ao contexto envolvente, quanto mais tempo as universidades demorarem até se aperceberem que têm de adotar medidas de comunicação estratégica, menos margem de ação terão quando executarem um plano e menos sucesso irão conseguir obter.

4. Estratégias

“Hoje o que agrega valor e impulsiona a escolha de um produto ou serviço, com nível tecnológico e de qualidade semelhantes, são os valores subjetivos (emocionais) que estão relacionados intimamente com a marca. Esses valores precisam ser encarados pela organização como uma ideologia, um pensamento comum a todos os que estão ligados à instituição” (Colombo, 2005: 44).

As IES sentem que é urgente agir. No entanto, essa urgência não se deve traduzir em imprudência e em ações *imediatas* sem medir as consequências. As estratégias devem ser elaboradas cuidadosamente, devem orientar-se pela missão, visão, valores e objetivos que formam a identidade de uma instituição para que a possa divulgar e promover e, conseqüentemente, promover uma imagem positiva nos recetores dessas

ações. A adoção de medidas erradas ou o esquecimento de elementos fulcrais da instituição podem ter resultados completamente contrários aos pretendidos, acabando por criar uma má imagem e causar o decréscimo da reputação da instituição.

Com vista a obter os resultados pretendidos, é necessário agir adequadamente junto de cada um dos públicos com quem a IES se relaciona, sendo o principal os estudantes – os atuais, os que estão para ser e os que já deixaram de o ser. Cada um destes grupos de estudantes é abordado de acordo com um objetivo diferente: captar os futuros estudantes, manter os atuais e fidelizar os antigos (*alumni*).

Além disso, outros públicos também terão de ser objeto de intervenções, como o público interno, a sociedade e as entidades parceiras e potenciais patrocinadores. Ao público interno pretende-se inculcar o espírito de pertença a uma instituição que se quer desmarcar dos seus concorrentes e liderar a tabela da reputação. Às entidades queremos provar que melhorámos os nossos objetivos, estabelecemos metas, planeámos estratégias reais e possíveis para os alcançar e que somos de confiança para estabelecer parcerias.

Colombo (2005) considera que o fator que mais diferencia uma IES é o fator emocional, pelo que as IES devem antecipar as necessidades dos seus *stakeholders*, com atitudes proativas, estabelecendo laços de afetividade e carinho, tornando-os promotores da sua instituição. Mathias (2009) revela que face à grande concorrência, só agora as instituições se estão a aperceber que necessitam de tratar os clientes de forma diferenciada, porque são eles quem tomam as decisões, são eles quem tem o poder nas mãos.

Já O'Meara (2007) defende que para promover uma boa imagem da IES, “pode ser necessário algo tão grande como a mudança de nome ou algo mais pequeno como uma revisão completa do *site* e do material de marketing” (2007: 153).

Assim, as estratégias devem promover a abertura da universidade e a interação com os seus públicos, dando espaço a momentos de identificação e partilha de valores comuns entre os dois, e a identificação dos elementos gráficos e visuais da IES que possam ter que sofrer alterações.

As seguintes abordagens de marketing devem ser ponderadas perante cada instância e perante os meios disponíveis, podendo utilizar cada uma individualmente ou em conjunto.

4.1. Marketing de relacionamento

Vários autores (Colombo 2005, Hennig-Thurau *et al.* 1997, Pausits 2007) concluíram que a relação entre uma IES e um estudante não pode ser meramente comercial, isto é, não se pode definir por uma transação de dinheiro em troca de educação. A universidade é um local com uma cultura muito própria que se alimenta daquilo que os estudantes estiverem dispostos a dar, enquanto a frequentam.

Mathias (2009) considera que a liderança no segmento em que a organização atua e a sua imagem a nível de qualidade e confiabilidade já não são garantias suficientes da escolha do consumidor. “É preciso conhecer profundamente os desejos e necessidades dos clientes, estabelecendo um intenso relacionamento com eles” (Mathias, 2009: 254).

Surge então o marketing de relacionamento, que se foca nas necessidades dos clientes como ponto de partida para uma estratégia de marketing (Mathias, 2009).

“O marketing de relacionamento liga a organização aos seus clientes, seus empregados, seus fornecedores e outros parceiros para benefícios de longo prazo” (Kerin *et al.*, 2007: 16).

Hennig-Thurau e Klee (1997) apresentam quatro grandes vantagens (tanto para os estudantes, como para as próprias IES) associadas a esta mudança nas universidades para uma orientação relacional:

1. Vantagens sociais, pois permite a integração dos estudantes na instituição e a criação de uma grande rede de contactos;
2. Aumento da confiança que o aluno tem na instituição e nos seus membros;
3. Tratamento especial por parte da IES no atendimento individual aos seus estudantes;
4. Vantagens relacionadas com a identidade da instituição, isto é, as vantagens que cada estudante tem a nível profissional ao ser graduado de determinada IES.

Colombo (2005), por sua vez, explica como este relacionamento deve evoluir, desde o primeiro contacto com o aluno até depois da sua graduação. A autora isola cada fase, de acordo com os objetivos e a fase de formação do estudante.

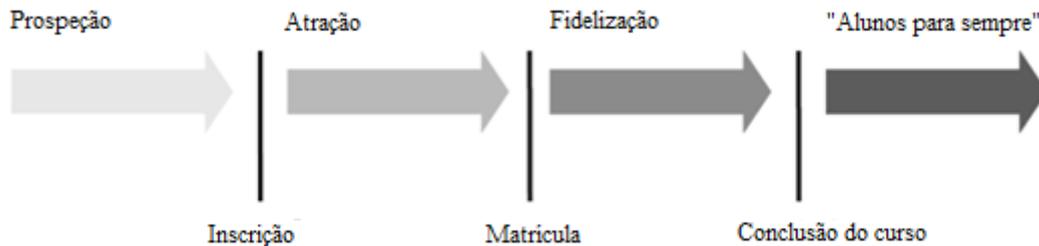


Ilustração 3 - Etapas da relação com os estudantes de uma IES (Colombo (2005))

1. **Prospeção** – trata-se do primeiro passo da IES e refere-se ao processo de captação de potenciais estudantes⁷. Através da propaganda e publicidade nos *mass media*, a existência da IES é projetada na mente dos estudantes e as informações mais básicas são transmitidas. De seguida, a instituição pode partir para outras ações diferenciadas, através de telefone, *e-mails*, visitas ou eventos, com vista à identificação de valores e à criação de um vínculo com os estudantes, fazendo com que ele evolua nas fases seguintes do relacionamento com a instituição. Estas ações diferenciadas, que implicam um contacto frequente com o estudante, devem ser bem programadas e calendarizadas para não gerarem impacto negativo, nem se tornarem inoportunas;
2. **Atração** – este período inicia-se após o estudante já ter feito a sua candidatura (inscrição) e ter escolhido determinada IES como aquela com a qual mais se identifica e se adequa aos seus interesses pessoais. O potencial estudante é agora um candidato e a instituição deverá ser vista como objeto de desejo e a colocação do candidato deverá ser percebida como uma grande conquista. Cabe então à IES valorizar o relacionamento que já começa a ser criado com o candidato, através de, por exemplo, cartas (ou *e-mails*) de agradecimento ou parabenização, para gerar um sentimento de acolhimento positivo. Neste processo, a instituição não deve, de maneira alguma, gerar expectativas desfasadas da real experiência do aluno;
3. **Fidelização** – depois de matriculado e durante a sua frequência no curso, o estudante pode estabelecer um laço mais ou menos afetuoso com a sua

⁷ *Prospects*

O papel da comunicação no plano estratégico das instituições de ensino superior públicas

instituição, dependendo do interesse de cada um em fazê-lo. Assim, a IES deve procurar mecanismos que sejam implementados durante o período de estudos do aluno com vista à construção de uma relação duradoura. Colombo (2005) revela que muitas vezes as instituições investem mais na conquista de novos alunos do que na manutenção dos atuais, ação que lhes custa cinco vezes mais;

4. “Alunos para sempre” – refere-se ao momento após a conclusão do curso em que a IES já deve ter conseguido construir uma relação sólida para garantir a continuidade de um vínculo com a instituição. Nesta fase, a IES deve manter as suas bases de dados atualizadas e acompanhar a carreira dos seus *alumni*, mantendo históricos e transformando os dados em informações úteis para a gestão dos relacionamentos desenvolvidos. Este vínculo permite a troca de informações sobre o mercado de trabalho e o desenvolvimento de *networking*.

Também Pausits (2007) apresenta o modelo “Student Lifetime Management” que analisa, planifica e estrutura os ciclos de relacionamento das IES com os seus estudantes, segundo seis princípios:

1. Demonstração da intenção de estabelecer uma relação única e especial com os estudantes;
2. Segmentação dos estudantes com vista à oferta de diferentes opções de serviços para satisfação das necessidades de cada segmento;
3. Recolha, armazenamento e análise de informação pertinente e relevante sobre os seus estudantes para garantir a realização dos dois pontos acima;
4. Integração dos estudantes no ambiente e atividades da IES para facilitar a recolha da informação necessária, mencionada no ponto 3;
5. Interação com os estudantes, isto é, não esperar apenas iniciativa da parte dos estudantes, mas mostrar abertura da parte também da instituição;
6. Investir nos estudantes com vista no futuro da IES, através da sua fidelização.

Em suma, podemos concluir que há duas estratégias essenciais que garantem a aproximação dos objetivos das IES, a satisfação das necessidades e expectativas dos estudantes e a fidelização e acompanhamento dos *alumni*.

Colombo (2005) realça três mecanismos com vista a que a IES consiga corresponder às expectativas dos seus estudantes: prontidão e qualidade na resposta às

necessidades e problemas dos alunos e dos seus pais; garantir a segurança tanto a nível das infraestruturas, dentro das especificações mais avançadas de segurança e conforto, e a nível do ambiente e bem-estar, livre de perturbações e atos de violência; e criar uma empatia entre os alunos e a IES. “A empatia nasce do respeito e do convívio amigável entre todos os indivíduos de uma comunidade educacional. Há uma tendência à generalização dos estudantes por parte de um segmento da escola, o que inviabiliza o tratamento diferenciado, a aceitação e o reconhecimento das diferenças e, principalmente, o respeito ao ser humano que ali interage como «cliente»” (Colombo, 2005: 23).

Para Pausits (2007) é fundamental a realização periódica de ratings de satisfação e de avaliações de professores e cursos para que a IES possa construir uma relação de longo prazo com os seus estudantes. Maringe e Gibbs (2009) também defendem a adoção de índices de satisfação dos clientes, de qualidade do serviço ou de desempenho de serviços para divulgação junto dos membros da instituição, dos seus estudantes e de outros interessados. “Os clientes satisfeitos contam histórias felizes e tornam-se parte da rede de «boca-a-boca», que é a ferramenta mais poderosa para a promoção da captação universitária e, possivelmente, também de retenção” (Bennet *apud* Maringe & Gibbs, 2009: 40).

Colombo (2005) concorda com o potencial do «boca-a-boca», pois considera que é através desse meio que, desde sempre, as pessoas trocam as suas experiências e opiniões e é um hábito frequente e infalível dos pais antes de colocarem os seus filhos em uma instituição de ensino.

A ênfase nos *alumni* é justificada por Maringe e Gibbs (2009) por influenciarem a maneira como outros percebem a instituição. Os autores sugerem que estes sejam usados para iniciativas como a recolha de testemunhos sobre as suas expectativas em relação à instituição e como esta as conseguiu corresponder ao longo dos anos. Em troca, a instituição pode garantir-lhes incentivos como acessos gratuitos às suas livrarias e outros serviços da universidade ou a redução do valor da propina para os seus irmãos.

Os *alumni* das universidades até costumam ter a iniciativa de manter contacto entre eles, promover reuniões e partilhar experiências e ideias sob a tutela da instituição que os uniu. A partir destas atividades, a marca da instituição mantém-se viva (Colombo, 2005: 126) e a sua imagem revela-se positiva perante as pessoas que fazem parte dos círculos pessoais e profissionais de cada antigo aluno.

O papel da comunicação no plano estratégico das instituições de ensino superior públicas

Apesar desta fidelização dos estudantes ser boa para as instituições de ensino, ela é também uma barreira às intenções dos estudantes de procurar noutras IES variedade na formação e a oportunidade de expandir os seus horizontes (Pausits, 2007: 129).

Como forma de contactar os vários públicos, é tão importante o acompanhamento e a utilização das novas tecnologias da informação como a presença física em locais considerados de «conforto» para os públicos. “A tecnologia existe para dar suporte a todas as ações, mas os seres humanos é que irão conduzi-las” (Colombo, 2005: 114).

4.2. Endomarketing

Ainda que os estudantes sejam o principal foco de uma IES, para que esta possa obter o sucesso desejado, tem que também intervir em outras áreas, nomeadamente junto do seu público interno – os docentes e os não docentes (funcionários, colaboradores e investigadores). Todos os membros da IES devem partilhar da missão e objetivos da instituição e agir de acordo com os valores partilhados por todos. Mas não basta informar esses membros de que, a partir de determinado momento, terão de realizar determinada tarefa em prol dos objetivos institucionais. É preciso inspirá-los, envolve-los e motivá-los para que cada um queira, ele próprio, atingir essas metas estabelecidas.

“Treinar, instrumentalizar e equipar todo o staff de uma instituição de ensino revela-se essencial na construção de uma qualidade percebida e, principalmente, na geração de recursos para a instituição” (Colombo, 2005: 23).

Silva (2005) define endomarketing como a “tarefa bem sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários para que sejam capazes de servir bem aos clientes externos” e considera que a sua atividade precede a do marketing externo, pois “antes de promover um serviço, a organização deverá estar pronta para oferecer serviço de qualidade e que o cliente externo, mesmo antes de utilizá-lo, tenha certeza de que essa qualidade é garantida” (Silva, 2005: 68).

Para Ribeiro (2008), o desafio do endomarketing é “transformar em produtividade valores passados aos funcionários, tais como honestidade, empatia, comprometimento, cordialidade, colaboração, etc” (Ribeiro, 2008: 191).

Segundo O’Meara (2007), os atores das IES promovem o esforço e os objetivos a alcançar junto dos restantes membros da instituição, através de discursos, memorandos, do enquadramento das suas decisões e da alocação de recursos. O objetivo é

O papel da comunicação no plano estratégico das instituições de ensino superior públicas

implementar o espírito no público interno e motivar cada unidade da instituição a adotar a procura do prestígio como cultura organizacional.

Colombo (2005) considera prioritária a intervenção a este nível. “O primeiro passo, depois da visão da marca, é convencer os seus funcionários do valor daquilo que eles administram e fazem parte” (Colombo, 2005: 50).

4.3. Buzz Marketing

“Este é o fundamento do *buzz*: para fazer com que as pessoas falem sobre o seu produto ou serviço, você deve fornecer uma grande experiência” (Rosen, 2009: 2).

Este tópico vem no seguimento dos anteriores, em que os ex-alunos, ou «alunos para sempre» como lhes chama Colombo (2005), e os membros docentes e não docentes de uma instituição são as fontes mais credíveis para todos aqueles que têm questões sobre se aquela é ou não a melhor instituição de ensino.

O método mais eficaz, que transmite mais segurança e permite uma interação mais próxima entre quem quer saber e quem sabe esclarecer, é efetivamente o «boca-a-boca»⁸.

Já vimos a importância que a imagem e reputação de uma universidade tem na escolha do estudante, não só porque o próprio estudante ganha vontade de ir para essa instituição, mas porque o seu contexto familiar e de amigos também aprova e incentiva essa escolha. No entanto, esta aprovação não vem apenas do que a publicidade anuncia, até porque a propaganda não é sinónimo de veracidade ou honestidade.

Às IES, não basta requalificar a «fachada do edifício» se o seu interior não aguentar a estrutura. Isto é, é preciso que os estudantes, docentes e não docentes da instituição comprovem, aconselhem e partilhem a mensagem de que aquela é a melhor para se estudar, através das diferentes redes sociais que estabelecem durante a sua vida.

Salzman *et al* (2003) apresentam, para além da sua eficácia, mais três grandes vantagens associadas ao *buzz* marketing:

1. É barato, pois o uso das novas tecnologias auxilia na propagação das mensagens por alguns utilizadores e esses, por iniciativa própria, é que são os mensageiros da nossa instituição;

⁸ Em inglês: *word-of-mouth*

O papel da comunicação no plano estratégico das instituições de ensino superior públicas

2. É *imediato*, isto é, a mensagem pode ser partilhada em qualquer lugar e a qualquer altura. E, apesar de o contacto humano apresentar limitações, uma vez que cada pessoa só fala com quem conhece, ou uma pessoa só pede opinião a quem sabe que é de confiança, a internet proporciona outras oportunidades de partilha, como as salas de *chat*, os *blogs* e os fóruns⁹;
3. É direto, ou por outras palavras, é personalizado, pois é uma recomendação feita por um amigo ou colega para uma pessoa individualmente. “A personalização é uma característica que torna a prática do *buzz marketing* extremamente atraente para marcas destinadas ao público jovem, que se mostra mais cético e avesso à propaganda de massa tradicional” (Salzman *et al*, 2003: 17).

4.4. Marketing Digital

A evolução das tecnologias de informação e comunicação afetou o modo como as pessoas comunicam, tomam decisões, trocam experiências, socializam e aprendem (Constantinides & Fountain, 2007). Este desenvolvimento conduziu ao aumento do número de canais através dos quais um emissor pode enviar a sua mensagem, por outro lado também conduziu ao aumento da divulgação da informação não relevante.

“O marketing digital refere-se ao conjunto de atividades direcionadas a promover e comercializar produtos e serviços utilizando meios digitais para chegar até os consumidores. Baseia-se em meios digitais para realizar comunicação direta, pessoal e provoque uma reação no recetor” (Cobra & Brezzo, 2010: 188).

Os autores apresentam dois modelos de marketing digital:

1. Modelo *Pull* – o utilizador procura, por iniciativa própria, o conteúdo que considera relevante. As instituições disponibilizam esse conteúdo em *sites* – instrumento mais utilizado –, fóruns ou blogs. Para destacar esses portais, a instituição pode fazer um contrato com um motor de busca (por exemplo, o Google ou o Sapo) para que faça o seu portal aparecer em destaque;
2. Modelo *Push* – é a empresa que toma a iniciativa para chegar até ao utilizador com a sua comunicação, através de SMS, MMS, *e-mails* ou RSS¹⁰. Não se espera que o consumidor realize qualquer procura, no entanto, ele tem de aceitar

⁹ O buzz marketing utilizado na internet chama-se marketing viral

¹⁰ Abreviatura para *Really Simple Syndication*: tecnologia onde são incluídas atualizações de um determinado *site* que o utilizador tenha interesse. São incluídas informações como título, endereço eletrónico, descrição da alteração, data, entre outras de todas as últimas atualizações do *site*.

O papel da comunicação no plano estratégico das instituições de ensino superior públicas

receber essa comunicação. Este modelo apresenta como principais vantagens a personalização – a mensagem pode ser adequada ao perfil de cada cliente – e o controlo que a IES consegue ter sobre a mensagem – se foi recebida e/ou lida. Porém a utilização deste modelo deve ser cautelosa para não gerar ruído e ser considerada *spam* pelo consumidor.

Para Constantinides e Fountain (2007), a *web 2.0* é “um conjunto de aplicações *on-line* de código aberto, interativas, e controladas pelo utilizador, para expandir experiências, conhecimento e poder de mercado desses mesmos utilizadores, como participantes num negócio ou processo social” (Constantinides & Fountain, 2007: 232).

Os autores consideram que a *web 2.0* revelou-se tão útil para os consumidores, como para as instituições pois permitem manter-se em contacto com os seus mercados, aprender sobre as necessidades e opiniões dos seus clientes e interagir direta e personalizadamente com eles. Segundo Constantinides e Fountain, a *web 2.0* pode ser classificada em cinco grupos, tendo em conta a sua natureza distintiva, que são na realidade instrumentos, ou aplicações:

1. *Blogs* – abreviatura de *weblog*, refere-se a uma página web onde o seu criador pode partilhar qualquer conteúdo, em qualquer formato (vídeo, som ou texto), através do simples «post»;
2. Redes sociais – “referem-se ao conjunto de ferramentas *online* onde o conteúdo, as opiniões, perspectivas, insights e meios podem ser partilhados. (...) Na sua essência, as redes sociais privilegiam as relações e conexões entre pessoas e organizações” (Afonso & Borges, 2013: 16);
3. Comunidades (conteúdo) – as comunidades formam-se a partir da agregação num «espaço» virtual de pessoas que partilham interesses comuns. Coutinho (2007) explica sucintamente as razões que motivam a criação de uma comunidade virtual: “a. O envolvimento crescente dos internautas com este tipo de atividade; b. seu impacto sobre a perceção de modernidade da marca; c. sua capacidade de gerar novas ideias para a comunicação mercadológica; d. seu uso como uma rede de “early warning”, indicando possíveis problemas antes mesmo que eles se articulem como queixas/perceções formais ou cheguem ao conhecimento dos gestores pelos canais de comunicação/monitoramento formal da organização”.

O papel da comunicação no plano estratégico das instituições de ensino superior públicas

4. Fóruns – os fóruns são uma página web de partilha de opiniões e experiências e discussão de conteúdos, organizados por temas e/ou perguntas que um utilizador tenha;
5. Agregadores de conteúdo – aplicações que permitem ao utilizador acompanhar, através da tecnologia RSS, as atualizações de *sites* que o utilizador considere relevante para si.

Face a estas possibilidades de plataformas online que permitem a interação com os estudantes, quer atuais, futuros ou antigos, as IES vêem-se assim forçadas a atualizar a sua presença nelas de forma a proporcionar uma identificação entre o aluno e a instituição, com vista à sua captação, retenção ou fidelização.

5. Comunicação *versus* Marketing

Os profissionais de marketing agem em quatro áreas estratégicas que compõem o marketing *mix*:

1. Produto – o produto não se refere apenas à unidade física, mas também a outras características intangíveis como a aparência, o serviço pós-venda, a marca, a imagem corporativa, entre outros. “Nós compramos coisas não só pelo que elas fazem (benefícios), mas também pelo que elas significam para nós (*status*, qualidade ou reputação)” (Lamb *et al.*, 2011: 47);
2. Distribuição¹¹ – o produto deve estar disponível em locais e em horários adequados às necessidades dos clientes;
3. Preço – é o valor que os clientes pagam para adquirir o produto e é uma arma muito competitiva e a mais flexível para as organizações;
4. Promoção – são ações de publicidade, relações públicas e promoção de vendas, que promovem o contacto entre a organização e os seus mercados com vista a “informá-los, educa-los, persuadi-los e relembrá-los dos benefícios da organização ou do produto” (Lamb *et al.*, 2011: 48).

¹¹ Em inglês: *Place*

Alguns autores (Amaral 1998, Santos 2003, Las Casas 2006) exploraram o «casamento» entre comunicação e marketing, pois consideram que toda a promoção é comunicação e, nem toda a promoção se refere a promoção de vendas. A questão prende-se com a associação do marketing à comunicação destinada às vendas, com um objetivo propagandista e, por isso, menos informativo e menos credível. Por outro lado, a comunicação é também referida como um meio de transmissão de informações e de receção de *feedbacks* (Amaral, 2008).

Kotler e Keller (2006) vêm, da perspetiva do marketing, a comunicação integrada na promoção do *mix* de marketing, surgindo o conceito de comunicação integrada de marketing. “É um conceito de planeamento de comunicação de marketing que reconhece o valor agregado de um plano abrangente capaz de avaliar os papéis estratégicos de uma série de disciplinas da comunicação – propaganda geral, resposta direta, promoção de vendas e relações públicas, por exemplo – e de combiná-las para oferecer clareza, coerência e impacto máximo por meio de mensagens integradas com coesão”¹².

Por seu lado, para Kunsch (2002) é o marketing, ou «comunicação mercadológica», que integra a comunicação organizacional. Para a autora, comunicação organizacional estuda como se processa o fenómeno comunicacional dentro das organizações. “Analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diferentes públicos” (Kunsch, 2002: 149), compreendendo, por isso, a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa que, no seu conjunto, formam o *mix* da comunicação organizacional.

A ilustração seguinte mostra a perspetiva comunicacional de Kunsch (2002).

¹² Associação Americana de Agências de Publicidade

Comunicação Integrada



Ilustração 4 - Mix da Comunicação Organizacional (Kunsch (2002))

A comunicação integrada pressupõe a convergência das várias áreas que formam este *mix* de forma a constituir uma unidade estratégica harmoniosa e direcionada a alcançar os objetivos gerais da organização.

Scroferneker (2012) considera que muitas organizações ainda entendem por comunicação organizacional a simples transmissão de mensagens diretivas dentro da instituição. Neste sentido, a mensagem é unidirecional (do topo para a base), é imperativa e não tem como objetivo receber nenhum *feedback*. Este traduz-se na realização bem sucedida da ordem. “De uma maneira geral as organizações têm pautado as suas ações comunicacionais utilizando-se do modelo tradicional de características informacionais, de transferência de informações. Tal opção de certa forma evidencia o desconhecimento do poder da comunicação como ferramenta estratégica” (Scroferneker, 2012: 6).

A comunicação organizacional age dentro e fora do contexto institucional, por isso antes de mais devem ser identificados os grupos de interesse da instituição para, posteriormente, poder-se posicionar a empresa nos diferentes públicos-alvo e definir objetivos para cada um que se pretendam alcançar através da comunicação organizacional. Em suma, deve ser feito um diagnóstico da percepção de cada público-

alvo em relação à organização para que a mensagem possa ser adaptada de forma a ser mais eficaz, de acordo com os objetivos estabelecidos. “ Um sistema efetivo de comunicação empresarial – e não de simples divulgação de comunicados para efeitos interno e externo – deve reforçar a ideia de que se fazem contactos diretos com os empregados e com o universo de consumidores, fornecedores, acionistas, clientes, etc, seja um público específico, seja um público restrito, como o governo, por exemplo” (Chinem, 2003: 51).

Percebemos, então, que existe uma convergência de estratégias entre o marketing e a comunicação organizacional que, abordando métodos diferentes, pretendem alcançar os mesmos objetivos.

Nesta perspetiva, os diversos tipos de marketing que apresentámos como estratégias das IES vêm o seu equivalente na comunicação organizacional. Por exemplo, o endomarketing apresenta-se como uma estratégia da comunicação interna. “A comunicação interna é uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis” (Rhodia, 1985).

Almeida (2012) diferencia as duas áreas, explicando que no plano de marketing “realizam estudos de mercado, buscando identificar o comportamento dos clientes, para atingir através da elaboração de ações estratégicas baseadas em ferramentas que procuram administrar a demanda”; e que o plano de comunicação “serve para reger a comunicação da organização que, quando bem elaborado, fará com que a comunicação siga os rumos definidos, com posicionamento claro, gestão da relação com o cliente e utilização dos meios e canais mais adequados ao negócio” (Almeida, 2012: 31). O plano de comunicação pode fazer parte do plano de marketing ou ser um documento independente que indique as ações e estratégias utilizadas para atingir os objetivos da instituição.

O autor refere ainda que a separação das áreas é complicada e até conflituosa, uma vez que ambas utilizam a gestão da comunicação e o planeamento estratégico como bases para a sua ação na instituição.

6. Plano de Comunicação

Silva (2011) considera que, quando aplicada a instituições de ensino, “o processo de comunicação tem como preocupação maior a divulgação institucional e não a publicitação de cada serviço. A divulgação da instituição está diretamente relacionada com a marca da instituição, enquanto os serviços, naturalmente, recebem desta o carimbo, o *status* e a confirmação” (Silva, 2011: 49).

O planeamento de comunicação de uma instituição passa por (Kotler & Fox, 1994; Alves, 1995 *apud* Silva, 2011):

1. Identificação do público-alvo – para maior eficácia junto de cada um;
2. Facilitação do entendimento da resposta procurada – a comunicação é feita com um objetivo que a instituição pretenda atingir, por exemplo melhorar a sua imagem, captar ou reter estudantes ou captar fundos, e “só com a identificação da resposta se pode preparar de forma mais eficiente e eficaz a mensagem” (Silva, 2011: 50);
3. Desenvolvimento da mensagem – que deverá seguir o modelo AIDA, isto é, a mensagem deverá atrair a atenção (A), captar o interesse (I), despertar o desejo (D) e conduzir à ação (A);
4. Escolha dos *media* – de acordo com o objetivo que a IES pretende e o público-alvo a alcançar, os canais de comunicação devem ser adequados. Por exemplo, para contactar com os potenciais futuros estudantes, uma feira do secundário é importante, para interagir com os atuais estudantes, a actualização de uma página oficial no *Facebook* é essencial, e para melhorar a imagem perante a sociedade, os *media* noticiosos são a fonte mais fidedigna, entre outras iniciativas;
5. Seleção dos atributos da fonte – as fontes da mensagem da instituição devem ser fiáveis para que não seja mais uma ação de propaganda. “A credibilidade é medida por três fatores: experiência, confiabilidade e agradabilidade” (Silva, 2011: 51);
6. Reunião de *feedback* – a recolha das reações e opiniões das diferentes mensagens junto dos públicos-alvo permite saber se a mensagem foi eficaz ou se é necessário corrigir algo.

É importante definir os objetivos e garantir que estes sejam claros para toda a empresa. Pacheco e Almeida (2005) aconselham a que estes sejam “explicitados, hierarquizados (porque existem diferentes prioridades), harmonizados entre si (consistentes e compatibilizados), realistas (desafios atingíveis), mensurados (quantificados e calendarizados)” (Pacheco & Almeida, 2005: 139).

Almeida (2012) reforça, no planeamento, a importância do conhecimento das variáveis envolvidas no ambiente da organização e da análise da sua incerteza, pois possuem uma grande influência sobre os resultados que serão atingidos. “É necessário entender profundamente a empresa ou a causa que está sendo tratada por meio de informações sobre produtos ou serviços oferecidos, diferenciais, mercado de atuação, públicos, concorrentes, fornecedores, entre diversos outros fatores” (Almeida, 2012: 29). Estes dados são posteriormente organizados e analisados através da análise SWOT.

Esta análise traduz-se na identificação dos fatores internos positivos – Forças (*Strengths*) – e negativos – Fraquezas (*Weaknesses*) – e dos fatores externos positivos – Oportunidades (*Opportunities*) – e negativos – Ameaças (*Threats*). De seguida, são combinadas numa matriz de forma a minimizar o impacto dos fatores externos negativos e das fraquezas da instituição e maximizar as forças da organização e as oportunidades proporcionadas.

Colombo (2005), por sua vez, relembra que para a elaboração do plano de comunicação, a instituição deve ter conhecimento dos recursos que tem disponíveis, não só financeiros, mas também humanos, tangíveis e intangíveis. “É necessário que a instituição conheça os recursos que dispõe e os resultados que espera obter no futuro. Ao ser estabelecido o orçamento, ficará claro que não poderá fazer frente à totalidade das ações previstas” (Colombo, 2005: 34).

O planeamento da comunicação enfrenta dois desafios, segundo Almeida (2012), nomeadamente: a dificuldade de alcançar todos os públicos-alvo definidos – porque são mais do que a instituição consegue atingir – e a mensuração dos resultados do plano.

No primeiro caso, o autor considera que em alguns casos vale a pena investir menos e focar num grupo específico que seja o principal «alvo» da instituição, pois podem acabar por trazer resultados parecidos ou iguais com custos muito inferiores.

Já o trabalho da comunicação organizacional é difícil de mensurar de forma a permitir comparar os gastos com os ganhos. “A mensuração é ainda mais complexa quando as metas não são facilmente obtidas através de relatórios gerenciais, como, por

exemplo, aumentar a satisfação dos clientes ou fazer com que eles simpatizem mais com a empresa, através de campanhas que procurem gerar uma imagem socialmente responsável” (Almeida, 2012: 22). No entanto, alguns instrumentos têm surgido como hipóteses – ainda assim com várias falhas – para colmatar esta desvantagem. No que se refere à presença nos *media*, existe, por exemplo, o *Advertising Value Equivalency* (AVE). Segundo o Instituto para as Relações Públicas, os “AVEs são calculados através da medição dos centímetros de coluna (no caso de impressão), ou dos segundos (no caso dos meios de transmissão) e multiplicando estes números pelas respetivas taxas médias de publicidade (por polegada ou por segundo). O número resultante é o custo que teria colocar um anúncio daquele tamanho naquele *medium*”. Por exemplo, sabemos que um anúncio publicitário tem mais valor se for colocado numa página ímpar do que numa par, ou que passar no horário nobre (a partir da hora de jantar) é mais caro do que passar nos períodos de menor audiência. A própria audiência ou a tiragem é também são fatores ponderados. Estes parâmetros são todos tidos em conta, pelo que a avaliação pode ser fiável, mas não é reflexo do impacto que a notícia tem, nem pode ser comparado ao impacto que um anúncio publicitário naquele formato teria. A presença em *media* específicos, relacionados com a área da empresa ou do negócio, também deve ser tida em conta como valor acrescentado, pois consegue alcançar o nicho adequado.

Assim, a realização diária do *clipping* – seleção das notícias referentes à empresa nos *media* – é fundamental para avaliar a presença da empresa nos *media* e ainda para acompanhar a opinião pública sobre esta.

Assim, este método não confere um valor ao trabalho dos profissionais – o terceiro princípio de Barcelona afirma que “o AVE não mede o valor das Relações Públicas e não perspetiva as tendências da atividade” – pelo que é utilizado como meramente indicativo da presença da empresa nos *media* e permite a comparação entre períodos homólogos. Serve também para consideração dos responsáveis pela comunicação organizacional de quais os *media* que têm melhor reputação (principalmente a nível de credibilidade) e circulação, conferindo um maior alcance às informações neles divulgadas.

Calcular o retorno do “investimento” – não investimos nos *media*, mas no profissional responsável – nos *social media* também não é tarefa fácil e, no fim, o resultado não se traduz em números. Se por momentos pensámos que um elevado número de seguidores é sinónimo de sucesso, este número é puramente ilusório. Os números de seguidores ou de “gostos” não refletem o número de pessoas que a empresa

consegue alcançar a utilizar determinada rede social. Isto porque uma página com 20 000 “gostos” pode ter um alcance de apenas 100. “Alguém que simplesmente clica num botão que diz "seguir" ou "gosto" e segue em frente sem mais nenhum contacto tem pouco valor” (Blanchard, 2011: 60).

Pesquisas indicam que à semelhança dos meios de comunicação tradicionais, também as redes sociais têm um “horário nobre”, isto é, uma partilha a meio da manhã não consegue alcançar tantas pessoas como uma partilha após a hora de jantar, porque são horas menos ativas.

Olivier Blanchard (2011) propõe que a avaliação da atividade nas redes sociais seja feita em termos de referências – “as menções e conversações estão a aumentar?” –, de mudanças na atitude do público em relação à empresa – “continuamos a ver as mesmas posições negativas que nos preocuparam há três meses atrás?” – e de melhoramento da imagem da empresa – “o sentimento está a aumentar de forma positiva?”.

Em suma, não há uma avaliação quantitativa do trabalho da comunicação organizacional nas suas diferentes vertentes, o que significa que não há forma de argumentar de forma financeira o retorno do investimento nesta área e justificar a importância da sua implementação. É, por isso, urgente estabelecer os índices que conseguem avaliar o trabalho destes profissionais e regulamentar o procedimento de avaliação destes índices. Isto é, criar uma série de parâmetros que devem ser satisfeitos por esta área e apresentados aos gestores e administradores de uma empresa e atribuir-lhes um significado qualitativo – uma vez que o quantitativo continua a ser difícil de provar – para que os que recebem essa informação, que estão completamente descontextualizados da atividade comunicacional, entendam o que está a funcionar e o que terá de ser melhorado.

Entretanto, os resultados que hoje se conseguem apurar podem e devem ser usados comparativamente durante um período de tempo para provar o impacto do trabalho da comunicação organizacional.

CAPÍTULO II – APRESENTAÇÃO DA IES E UNIDADE ORGÂNICA

1. Universidade de Coimbra

1.1. História

A 1 de março de 1290, D.Dinis assinou o *Scientiae thesaurus mirabilis*¹³, documento que deu origem ao Estudo Geral, reconhecido em agosto desse ano pelo Papa Nicolau IV. A universidade começou a funcionar em Lisboa, com as Faculdades de Artes, Direito Canónico (Cânones), Direito Civil (Leis) e Medicina e foi transferida para Coimbra em 1308, passando mais de dois séculos a alternar entre as duas cidades. Só em 1537, a Universidade de Coimbra se instalou definitivamente naquela que se tornou a cidade universitária portuguesa e iniciou a instalação de numerosos colégios na cidade.

As faculdades reuniam-se, inicialmente, no Palácio Real, no Pateo das Escolas, mas a Universidade expandiu o seu território pela Alta, no século XVIII, para satisfazer a necessidade de novos estabelecimentos científicos. Surgiram então, as Faculdades de Matemática e de Filosofia Natural (Ciências) e novos edifícios destinados ao Laboratório Químico, ao Observatório Astronómico e à Imprensa da Universidade e instalação do núcleo inicial do Jardim Botânico.

As faculdades foram-se reformulando, as Faculdades de Leis e Cânones fundiram-se na nova Faculdade de Direito, a Faculdade de Teologia foi extinta com a criação da Faculdade de Letras, e as antigas Faculdades de Matemática e de Filosofia Natural juntaram-se para dar lugar à Faculdade de Ciências. Em 1921, é criada a Faculdade de Farmácia e em 1972, a Faculdade de Ciências passa a Faculdade de Ciências e Tecnologia e é fundada a Faculdade de Economia.

As últimas faculdades a formarem-se foi a de Psicologia e Ciências da Educação, em 1980, e a de Ciências do Desporto e Educação Física, em 1997. Esta última foi instalada no complexo do Estádio Universitário de Coimbra, na margem esquerda do Mondego, que já havia sido inaugurada em 1961.

Aquela que existia inicialmente num palácio real, está agora espalhada por toda a cidade de Coimbra, modificando-lhe a paisagem, tornando-a na cidade universitária,

¹³ Latim para “Maravilhosos tesouros do conhecimento”

O papel da comunicação no plano estratégico das instituições de ensino superior públicas

alargada com a criação do Pólo II, dedicado às engenharias e tecnologias, e de um terceiro Pólo, devotado às ciências da vida.

Em junho de 2013, a Universidade de Coimbra foi reconhecida pela UNESCO como Património Mundial da Humanidade, após a instituição ter apresentado a sua candidatura em 2010.

1.2. Missão, Visão e Objetivos

É importante identificar a missão, visão e objetivos da instituição, uma vez que as ações de comunicação devem estar de acordo com o que a própria já estabeleceu para si. Uma vez definidos estes parâmetros, a sua aplicação abrange as 11 unidades orgânicas que constituem a universidade – Direito, Medicina, Letras, Ciências e Tecnologia, Farmácia, Economia, Psicologia e Ciências da Educação e Ciências do Desporto e Educação Física.

A UC apresenta como visão, no seu plano estratégico para o quadriénio 2011-2015, afirmar-se como instituição de referência, sendo reconhecida como a universidade portuguesa de maior qualidade. Para tal contribuem a abertura ao mundo, a cooperação, a interação de culturas, a independência, a tolerância e o diálogo que são alguns dos valores da sua matriz identitária, a que se juntam outros como a valorização das pessoas, o rigor intelectual, a liberdade de opinião, a ética, a humildade científica e o estímulo à criatividade e o reconhecimento e promoção do mérito.

A missão da Universidade de Coimbra está definida no artigo 2º dos seus Estatutos, homologados em 2008: “A Universidade de Coimbra é uma instituição de criação, análise crítica, transmissão e difusão de cultura, de ciência e de tecnologia que, através da investigação, do ensino e da prestação de serviços à comunidade, contribui para o desenvolvimento económico e social, para a defesa do ambiente, para a promoção da justiça social e da cidadania esclarecida e responsável e para a consolidação da soberania assente no conhecimento. A Universidade tem o dever de contribuir para: a compreensão pública das humanidades, das artes, da ciência e da tecnologia, promovendo e organizando ações de apoio à difusão da cultura humanística, artística, científica e tecnológica, disponibilizando os recursos necessários a esses fins; o desenvolvimento de atividades de ligação à sociedade, designadamente de difusão e transferência de conhecimento, assim como de valorização económica do conhecimento científico; a promoção da mobilidade efetiva de docentes e investigadores, estudantes e diplomados, tanto a nível nacional como internacional, designadamente no espaço

O papel da comunicação no plano estratégico das instituições de ensino superior públicas europeu de ensino superior e no espaço da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa”.

No seu plano estratégico, a universidade definiu quatro linhas orientadoras da sua ação:

1. Investigação: reforçar a presença da Universidade de Coimbra no Espaço Europeu de Investigação, desenvolvendo uma política de investigação centrada na promoção da excelência;
2. Ensino: reforçar a presença da Universidade de Coimbra no Espaço Europeu de Ensino, criando uma Universidade centrada na qualidade do ensino, que possibilite uma formação integral dos estudantes e adequue a oferta formativa às necessidades da envolvente, atraindo os melhores estudantes;
3. Transferência de conhecimento: fortalecer o papel motor da Universidade de Coimbra no desenvolvimento económico, social e cultural e incrementar a sua capacidade de intervenção, nacional e internacional, através da intensificação da ligação à sociedade e meio envolvente e do reforço da transferência de conhecimento, valorizando o seu valor acrescentado;
4. Recursos: Promover uma gestão proativa, racional, responsável e rigorosa dos recursos, com base em critérios de economia, eficácia e eficiência, incrementando o potencial de participação da comunidade universitária e da sociedade nos mais diversos domínios.

Destacamos então uma grande intenção de agir tanto a nível nacional, como internacional, para captar os melhores estudantes, desenvolver a investigação e estabelecer maior interação e ter maior impacto na sociedade.

1.3. Identidade visual

A identidade visual da Universidade de Coimbra está prevista no artigo 31º dos Estatutos: “São símbolos da Universidade de Coimbra o selo, a bandeira e o hino”.

O selo (ilustração 5, modelo III) “representa a *Sapientia*¹⁴ coroadada, em pé, com um livro aberto na mão esquerda e um ceptro terminado em esfera armilar na direita. No chão, encontram-se alguns livros e um crivo, do lado direito, e um mocho, do esquerdo.

¹⁴ Latim para Sapiência

O papel da comunicação no plano estratégico das instituições de ensino superior públicas

Este conjunto está enquadrado por um porte gótico e tem à volta, na metade inferior, a legenda *Insignia Vniversitatis Conimbrigensis*^{15,16}.

Este selo sofreu duas modificações desde o original até ao atual¹⁷. No modelo I, “a figura alegórica da Sapiência é representada entronizada, coroada (coroa aberta) e envergando manto sobre a túnica. Na mão esquerda empunha o cetro, rematado por esfera armilar, e com a mão direita segura um livro aberto. Entre os muitos livros representados aos seus pés, destaca-se no lado direito, o mocho”. A sua divisa é *Insgnia Un[iversitatis Conimbricens]is*.



Modelo I (1597)



Modelo II (Século XVII)



Modelo III (1897)

Ilustração 5 - Evolução do símbolo da Universidade de Coimbra

No modelo II, a figura é a mesma, mas a divisa é *Insgnia + Per me reges regnant et legum conditores iust decernunt*.

A imagem da instituição é, então, utilizada conforme a imagem acima. Para além do selo (anagrama¹⁸), do monograma (·UC·) e do nome (logotipo¹⁹), estão ainda definidas no manual de identidade visual as cores corporativas e identificativas da instituição.

Por cores corporativas entendem-se os códigos cromáticos que, no seu uso corrente, devem ser associados automaticamente à imagem de logo da UC. As cores identificativas são os códigos cromáticos que, no seu uso corrente, devem ser associadas automaticamente à imagem de logo da UC e seus componentes (Unidades Orgânicas).

¹⁵ Latim para Insígnia da Universidade de Coimbra

¹⁶ Artigo 31º 2 dos Estatutos

¹⁷ Manual de Identidade Visual

¹⁸ Ruão & Carrillo (2005)

¹⁹ *idem*



Ilustração 6 - Logótipo da Universidade de Coimbra e cor corporativa

A cor corporativa da Universidade de Coimbra é o verde e as cores identificativas são: azul escuro (Letras), vermelho (Direito), amarelo (Medicina), azul claro (Ciências e Tecnologia), roxo (Farmácia), vermelho e branco (Economia), laranja (Psicologia e Ciências da Educação) e castanho e pérola (Ciências do Desporto e Educação Física).

A tipografia do logótipo é Arrus BT e a do corpo de texto é Gill Sans.

1.4. Posicionamento da UC

Ainda que sem fazer um estudo de marketing sobre o posicionamento da universidade na mente dos consumidores, isto é, avaliar se a UC se destaca no meio das restantes ofertas do ensino superior e na comunidade em que está inserida, podemos enumerar algumas características da instituição que lhe conferem estatuto e reputação.

1.4.1. Mais antiga universidade do país e uma das mais antigas da Europa

A antiguidade não é necessariamente sinónimo de qualidade, mas a UC pautou-se ao longo da sua história pela excelência, fator que conduziu aos pontos que se seguem.

1.4.2. Boa posição nos *rankings* internacionais

Os dados mais recentes²⁰ referem-se ao período entre junho e setembro de 2013 e a Universidade de Coimbra conseguiu subir nos vários *rankings* internacionais. Assim, em junho foi-lhe atribuída a pontuação máxima, de 5 estrelas, nas áreas de investigação, inovação, internacionalização, instalações e acessibilidades no *rating* da *Quacquarelli Symonds Limited – University World Rankings (QS)*.

Em agosto, entrou no top 500 da ARWU (*Ranking* de Xangai) e, em setembro, ficou classificada em 358º lugar no QS *Ranking* que avalia mais de 800 universidades.

²⁰ Fonte: http://www.uc.pt/tomenota/2013/092013/11092013_1

O papel da comunicação no plano estratégico das instituições de ensino superior públicas

Neste *ranking*, a universidade subiu 27 lugares em relação à posição conseguida em 2012 (385º lugar).

O *Ranking* de Xangai refere ainda a posição de cada universidade no seu país e coloca a UC entre o 3º e 4º lugar das melhores universidades portuguesas.

1.4.3. Coimbra Group

Constituído no 700º aniversário da UC, em 1987 (fundado em 1985), o *Coimbra Group* é “uma associação de universidades europeias abrangentes, multidisciplinares e de alto padrão internacional, empenhada em criar laços académicos e culturais especiais a fim de promover, para benefício dos seus membros, a internacionalização, colaboração académica, excelência no ensino e pesquisa, e o serviço à sociedade. O Grupo tem também como objetivo influenciar a educação europeia e a política de investigação e desenvolver as melhores práticas através do intercâmbio de experiências”²¹.

O grupo é constituído por 37 universidades, entre as quais se encontram das mais prestigiadas e antigas da Europa.

1.4.4. A UC é a maior universidade brasileira fora do Brasil

O processo de expansão da Língua Portuguesa no mundo deve sobretudo à UC, que durante séculos a Universidade de Coimbra foi a única universidade de língua portuguesa. Nela se formaram várias gerações de políticos, escritores e outros intelectuais do mundo lusófono.

Atualmente, estudam em Coimbra cerca de 2500 estudantes internacionais oriundos de países de língua oficial portuguesa (Angola, Brasil, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Moçambique, São Tomé e Príncipe e Timor Leste), dos quais cerca de 2000 são do Brasil, o que faz da universidade a maior academia brasileira fora do Brasil²².

1.4.5. UC –Alta e Sofia são Património Mundial da UNESCO

Em junho de 2013, a UC-Alta e Sofia foi reconhecida como Património Mundial pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e Cultura (UNESCO)²³, por: protagonizar as influências culturais, artísticas e ideológicas de todo

²¹ Mission statement do Coimbra Group

²² Fonte: <http://www.uc.pt/brasil/lusofonia>

²³ Fonte: <http://worldheritage.uc.pt/pt/criterios/>

este mundo criado pelo pioneirismo dos descobrimentos portugueses, recebendo e difundindo conhecimento nas áreas das artes, das ciências, do direito, da arquitetura, do urbanismo e da paisagem; por ser um conjunto arquitetónico notável, simultaneamente ilustrativo das diversas funções da instituição universitária, que tem as suas origens na Idade Média, e dos vários períodos significativos da história da arquitetura e da arte portuguesa e do espaço geográfico e cultural português – o do antigo Império português; e por desempenhar um papel único na constituição e unidade da língua portuguesa, expandindo a norma culta da língua e consagrando-se como importante oficina literária e centro difusor de novas ideias, tendo passado por esta instituição vários escritores e divulgadores da língua e da cultura.

A sua candidatura foi motivada por possuir um conjunto de 17 atributos, relacionados com a sua antiguidade, influência na arquitetura e urbanismo da cidade, com a exceção da Biblioteca Joanina, com a sua ação na expansão cultural e científica, entre outras²⁴. Apenas mais quatro universidades possuem este reconhecimento.

1.4.6. A UC e o desporto universitário

A Universidade de Coimbra, em conjunto com a Associação Académica de Coimbra, participam anualmente em provas nacionais e europeias de desporto universitário. Esta prática já vem de algumas décadas, no entanto, tem cada vez mais se afirmado em Portugal. O sucesso das equipas da UC/AAC foi evidenciado quando a instituição ganhou o prémio de Melhor Universidade Europeia em Desporto Universitário pela Associação Europeia de Desporto Universitário (EUSA), por três anos consecutivos (2010 a 2012).

Em abril de 2014, foi atribuída a Coimbra a organização dos Jogos Europeus Universitários de 2018 (*European Universities Games – EUG 2018*), evento multidesportivo que trará à cidade mais de 3000 atletas de toda a Europa. A candidatura foi encabeçada pela UC, AAC e Câmara Municipal de Coimbra que vêm assim, mais uma vez, o nome da cidade reconhecido no espaço internacional.

Vemos, assim, que são muitas e de grande reconhecimento, as razões que colocam a UC na lista das melhores universidades do país e, conseqüentemente, na lista de preferência dos portugueses.

²⁴ Fonte: <http://worldheritage.uc.pt/pt/atributos/>

O papel da comunicação no plano estratégico das instituições de ensino superior públicas

No entanto, algumas questões surgem como barreiras à escolha da UC como IES a frequentar, como a consecutiva atualização do valor das propinas, que se traduz num aumento significativo ao longo dos anos, e o facto de Coimbra não ser uma área metropolitana, acabando os estudantes por escolherem as cidades de Lisboa e do Porto.

2. Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física

2.1. História e oferta formativa

Desde a década de 60, data da inauguração do Estádio Universitário de Coimbra, que as condições estavam reunidas para a criação de uma área de estudos no domínio da cultura física e do desporto. A vontade da universidade foi clara e, por unanimidade, foi aprovada em reunião do Senado da UC, em fevereiro de 1992, a criação da Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física (FCDEF-UC). A sua inauguração deu-se em 1997.

No âmbito do processo de Bolonha, a Faculdade ministra, como 1º ciclo, a Licenciatura em Ciências do Desporto, que é lecionado nos regimes laboral e pós-laboral, numa perspetiva de formação de banda larga capaz de responder aos desafios atuais do ensino superior para um desempenho futuro pluriprofissionalizado. A componente prática encontra-se associada, muitas vezes, a atividades de exterior, aproveitando igualmente a proximidade do rio Mondego, da Serra da Lousã ou de Penacova.

No 2º ciclo, são lecionados os mestrados de Biocinética, Ensino da Educação Física dos Ensinos Básico e Secundário, Exercício e Saúde para Populações Especiais, Treino Desportivo para Crianças e Jovens, e de Lazer e Desenvolvimento Local. Em 2014, foi anunciada uma parceria entre a Faculdade de Letras e a FCDEF para o lecionamento de um mestrado em Jornalismo Desportivo. Outra proposta em cima da mesa, ponderada várias vezes pela direção, é o mestrado em Gestão Desportiva. No entanto, quando a direção abre vagas para essa formação, não existem interessados suficientes que justifiquem a existência deste curso.

Quanto ao 3º ciclo, existe o doutoramento tutorial em Ciências do Desporto e Educação Física, na especialidade de Educação Física, na Especialidade de Ciências da Atividade Física e na Especialidade de Ciências do Desporto. Paralelamente, a Faculdade está a organizar pelo sistema europeu de créditos, um curso de doutoramento

O papel da comunicação no plano estratégico das instituições de ensino superior públicas em Ciências do Desporto e Educação Física, com os seguintes ramos: Atividade Física e Saúde, Educação Física, Necessidades Educativas Especiais, Treino Desportivo. Em conjunto com outras unidades de saber da Universidade de Coimbra, a FCDEF ministra o curso de doutoramento em Turismo, Lazer e Cultura.

2.2. Posicionamento da FCDEF-UC

A FCDEF-UC possui, no ano letivo de 2013/2014, 912 estudantes, dos quais 560 frequentam a licenciatura, 231 estão distribuídos por sete mestrados, 63 são doutorandos, 49 são alunos de mobilidade, e os restantes estão inscritos em disciplinas isoladas, no Curso de Especialização em Exercício e Saúde em Populações Especiais.

A faculdade tem 36 docentes a lecionar e 12 não docentes, distribuídos pelos SAG, biblioteca, unidades laboratoriais e serviços de informática.

2.2.1. Qualidade do corpo docente

A graduação dos docentes e atividades fora da sala de aula revelam-se como fatores diferenciadores que permitem à faculdade atuar junto de dois públicos-alvo – os alunos e a sociedade/*media*.

Para os estudantes, este fator é facilmente explicável. Os alunos estabelecem uma ligação com os professores e esta fortalece ou enfraquece consoante a imagem que o aluno vai construindo do docente. Assim, o facto de um determinado docente lecionar uma unidade curricular e, no contexto exterior à faculdade, ele desempenhar uma função de elevada importância relacionada com essa unidade curricular confere maior credibilidade e respeito do ponto de vista do estudante. A existência destes docentes tem tanto efeito na valorização do estudante do 1º ciclo, como na valorização do estudante do secundário que encara o corpo docente como uma mais-valia do curso que pretende ingressar.

Por outro lado, o sucesso de cada docente na sua área ajuda a divulgar a faculdade, pois é a «base» do seu trabalho. Se o docente se destacar na área da investigação, que por sua vez é realizada na faculdade, a divulgação dos seus resultados nos *media* permite criar valor e uma boa imagem junto da sociedade.

Neste âmbito, a FCDEF-UC apresenta ativos que devem ser explorados tanto na valorização do curso junto dos diferentes públicos-alvo, como na realização de iniciativas enquadradas na área de especialização de cada docente.

2.2.2. Parcerias com várias entidades desportivas, de ensino e de investigação

A FCDEF-UC tem vindo a estabelecer, ao longo dos anos, vários protocolos e parcerias (Anexo II) com vista ao desenvolvimento da investigação, ao intercâmbio de estudantes e docentes e à disponibilização de locais de estágio aos seus alunos.

No entanto, nenhuma dessa informação, que gera valor à faculdade, está imediatamente visível no *site*, ou nos materiais gráficos distribuídos, e os estudantes não dispõem muito tempo à procura desses dados, pelo que deve haver um esforço da instituição por os expor (através, por exemplo, de hiperligações na página inicial).

2.2.3. Investigação desenvolvida em laboratórios bem equipados

O Centro de Investigação do Desporto e da Atividade Física (CIDAF), que veio suceder ao Centro de Estudos Biocinéticos (CEB), “adota uma atuação multimétodo orientada para a investigação do desporto e da atividade física enquanto expressão do desenvolvimento humano e promotor da saúde”. O então CEB candidatou-se ao concurso para novas unidades de investigação a financiar trienalmente pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT), obtendo a classificação de "Muito Bom" na área das Ciências da Saúde, tendo ainda merecido apoio extraordinário no âmbito do programa de reequipamento de laboratórios. Entre 2004 e 2008 foi alvo de financiamento plurianual. Em novembro de 2009, a unidade de investigação alterou a sua designação para CIDAF-UC, associando-se de forma mais eficiente ao Laboratório Integrado da FCDEF-UC.

Este laboratório divide-se em três sub-unidades: de Biocinética, de Fisiologia do Músculo, no pavilhão 3, e de Psicologia do Desporto e do Exercício, no pavilhão 2. O laboratório é utilizado como espaço letivo e como espaço de investigação no âmbito de teses de Doutoramento e de Mestrado, para além do serviço à comunidade e às entidades parceiras, como as Federações. É o único que possui o equipamento de medição de massa corporal – o BOD POD – e os seus investigadores procuram a excelência no desempenho dos atletas que lá vão.

Relativamente ao serviço à comunidade, os utentes podem realizar uma série de exames e avaliações corporais por um valor que varia consoante o estatuto do utente: se é estudante da UC, se é docente ou funcionário da UC ou se é externo.

2.2.4. Núcleo de Estudos de Atividade Física Adaptada

Este é um projeto co-financiado pela Fundação Calouste Gulbenkian com os objetivos de dar resposta às necessidades específicas de pessoas com necessidades especiais em termos de atividade física adaptada; criar hábitos de prática desportiva regular, visando a melhoria da saúde e da condição física; e a melhoria das competências psicomotoras de populações especiais através da promoção de atividade física regular e adaptada²⁵.

Este núcleo vem então conferir prestígio à faculdade, pelo seu âmbito e por obter financiamento, e criar valor junto da sociedade.

2.2.5. Ocupação partilhada do EUC

O EUC não é gerido pela FCDEF-UC. A faculdade instalou-se no EUC, assim como algumas secções desportivas da AAC. Assim, a ocupação é partilhada entre a FCDEF-UC, a AAC e os milhares de cidadãos que usam o espaço para praticarem atividade física.

Por um lado isto significa que os estudantes vêm-se limitados na utilização dos espaços caso *necessitem* de praticar, por outro lado, também significa que a FCDEF-UC é aquela com quem a sociedade estabelece uma relação mais próxima.

A FCDEF-UC concentra os seus serviços no Pavilhão 3, usando este os restantes espaços do EUC para aulas. No entanto, por motivos de reduzida dimensão das salas de aula, muitas aulas teóricas são lecionadas no Polo I da UC, obrigando os estudantes a percorrerem a cidade para poderem assistir às aulas. Outras aulas práticas como remo e natação são dadas em locais fora do contexto universitário.

Esta deslocação obrigatória dos estudantes é uma grande barreira à atratividade da faculdade. No entanto, a divulgação desta instituição não deve ludibriar os potenciais futuros estudantes pois, como estudámos, a insatisfação dos estudantes vem, em parte, da criação de expectativas erradas.

2.2.6. Desenvolvimento de projetos desportivos

À semelhança do que já acontece em outras universidades portuguesas, a FCDEF-UC uniu-se a uma equipa para satisfação de uma necessidade identificada entre os estudantes da UC – a falta de uma equipa feminina universitária de basquetebol em

²⁵ Fonte: <http://www.uc.pt/fcdef/imagens/destaques/panfletoNEAFA.pdf>

O papel da comunicação no plano estratégico das instituições de ensino superior públicas

Coimbra. Assim, a FCDEF-UC e o Sport Club Conimbricense (FCDEFUC/SCC) uniram-se e criaram um espaço para a prática e para a aprendizagem do basquetebol.

A equipa surge ainda como um modelo de estudo para os estudantes de ciências do desporto e como um veículo de promoção da faculdade.

3. Identidade visual

Como vimos anteriormente, a cor identificativa da FCDEF-UC é o castanho e pérola (castanho + pérola), de acordo com os seguintes códigos:

Pantone[®] 4975C + Pantone[®] 7499C

C: 0 M: 73 Y: 100 K: 80 + C: 0 M: 2 Y: 15 K: 0

R: 85 G: 25 B: 0 + R: 255 G: 246 B: 220

Sendo o seu símbolo oficial o seguinte.



Ilustração 7 - Logotipo da Universidade de Coimbra com a cor identificativa da unidade orgânica FCDEF-UC

Todo o material gráfico da faculdade deve seguir estas cores e utilizar este símbolo, assim como da tipografia já definida para toda a instituição.

CAPÍTULO III – PLANO DE COMUNICAÇÃO

1. Públicos da FCDEF-UC

Após abordarmos, no enquadramento teórico, as várias possibilidades de segmentação dos públicos-chave com quem a instituição se relaciona e com as quais deve interagir para atingir diferentes objetivos, devemos agora definir quem são os públicos da nossa instituição, em específico, da nossa faculdade.

O seguinte esquema organiza as relações, que já referimos nos anteriores títulos.

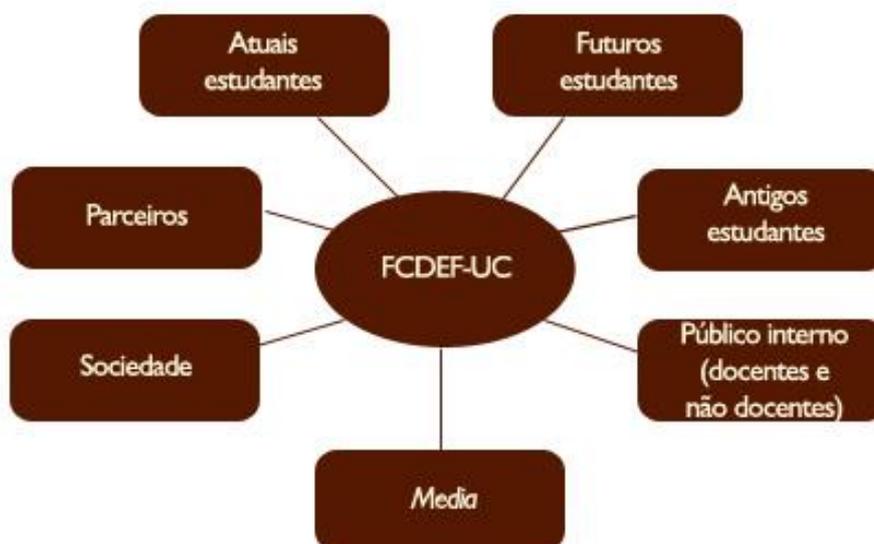


Ilustração 8 - Públicos da FCDEF-UC

Assim, temos os atuais estudantes a quem importa controlar a sua satisfação para efeitos de retenção; os futuros estudantes, potenciais «clientes» da nossa IES, que se encontram nas escolas secundárias de todo o país, e os *alumni*, os antigos estudantes, que pretendemos que usem orgulhosamente os símbolos da UC e da FCDEF-UC por todos os sítios onde desempenham a sua profissão.

Como vimos no enquadramento teórico, os objetivos são claros: captar novos estudantes e de maior qualidade e empenho, reter os atuais, garantindo a sua satisfação,

O papel da comunicação no plano estratégico das instituições de ensino superior públicas

para inscrição nas ofertas de 2º ciclo, e assegurar que, no seu percurso, a faculdade seja sempre uma referência tanto para eles, como para as pessoas que eles aconselham.

Simultaneamente, é necessário focarmo-nos no público interno, nomeadamente os docentes e não docentes. O primeiro fator que diferencia uma instituição são as suas pessoas, são aqueles que fazem da instituição aquilo que ela é, trabalhando para e por ela diariamente e partilhando da sua visão, missão e objetivos. As pessoas são quem tem o primeiro contacto com a instituição e são, por isso, os seus maiores veículos de promoção e valorização.

Por um lado, estes são os atores na interação com os estudantes, pelo que são quem mais eficazmente consegue perceber as suas satisfações e insatisfações e reportar à direção para que se possam exaltar as primeiras e melhorar as últimas. Por outro, são também eles uma referência para o público externo, podendo aconselhar as pessoas à sua volta da melhor instituição de ensino. É, por isso, importante que eles se sintam parte da instituição, que «vistam a camisola», e que participem ativamente para os objetivos da universidade e da faculdade.

Em suma, o público interno é parte da identidade da faculdade e o sucesso da imagem da instituição é definido pelo sentimento de entrega e pertença de cada um.

Posteriormente, surgem as entidades com quem a faculdade estabeleceu parcerias e interage frequentemente. Dentro destas, existem aquelas que já fazem parte da atividade normal da FCDEF-UC e as que podem ser firmadas com vista ao aumento da ligação ao mercado de trabalho. Estas parcerias assumem especial importância porque conferem valor à faculdade, porque são também elas veículos de divulgação da faculdade e porque por serem potenciais empregadores dos graduados da faculdade, contribuem para a satisfação dos estudantes.

A sociedade surge aqui como a comunidade que acolhe a instituição e como os fatores influenciadores de opinião e de escolha do estudante, isto é, familiares e amigos dos estudantes e formadores de opinião pública (recrutadores²⁶ das empresas, coordenadores e professores do ensino secundário (Colombo, 2005: 43)). Estes são influenciados pela sua experiência, ou porque lá estiveram, ou porque interagiram de alguma forma, por aquilo que ouvem falar de outras pessoas, por aquilo que é divulgado pela comunicação social, entre outros. É, por isso, que a universidade e, em específico, a faculdade deve promover momentos de interação com o público externo.

²⁶No original: *headhunters*

O papel da comunicação no plano estratégico das instituições de ensino superior públicas

Por fim, e com vista a abranger todos os outros públicos, consideramos como último público (relevante) os *media*. Os órgãos de comunicação social, enquanto fontes credíveis e imparciais, são um veículo para divulgação da faculdade e da sua atividade, melhoramento da sua imagem e aumento do seu valor. Assim, deve ser dado o devido tratamento aos *media* e procurar promover procedimentos de comunicação que orientem o trabalho do funcionário na divulgação da faculdade.

2. Objetivos do plano de comunicação

No enquadramento teórico, foi possível identificar três objetivos – criação de valor, captação e retenção de estudantes e angariação de fundos e apoios privados – que se podem considerar generalistas. Isto é, aplicam-se a todas as IES, não há nenhuma que não procure esses três fatores de sucesso. Isoladamente, cada uma estabelece metas diferentes, de acordo com as suas capacidades e recursos.

O'Meara (2007) compara as IES a uma «cobra de prestígio», em que as instituições mais prestigiadas situam-se na cabeça, criam os caminhos para atingir mais prestígio, definem as «tendências», observam-se umas às outras e comparam-se; o grupo do meio constitui o corpo que segue, ou imita, as indicações da cabeça; as menos prestigiadas situam-se na cauda. “Cada grupo tenta ser mais como o grupo acima, acabando por perder as características que as distinguem” (Riesman *apud* O'Meara, 2007: 123).

Após definirmos os públicos da FCDEF-UC, podemos determinar quais os objetivos que pretendemos alcançar com cada um, para que, no próximo capítulo, possamos delinear as estratégias a realizar.

Estudantes atuais:

- Promover o sentimento de pertença à faculdade e à universidade;
- Garantir a satisfação com as infraestruturas, qualidade de ensino, corpo docente, serviços académicos, etc;
- Promover a escolha da faculdade para eles prosseguirem os estudos do 2º ciclo;
- Promover a qualidade académica, empenho e participação dos estudantes;
- Estimular a participação e o *feedback* dos alunos;
- Promover o *networking*.

O papel da comunicação no plano estratégico das instituições de ensino superior públicas

Futuros estudantes:

- Integrar o «mundo» deles;
- Fomentar a ambição de ingressar na nossa IES;
- Gerir expectativas.

Antigos estudantes:

- Acompanhar os seus percursos e *networking*;
- Incentivá-los à promoção da faculdade e da universidade;
- Atualizar os antigos estudantes das novidades da faculdade;
- Criação de um grupo de antigos alunos.

Docentes e não docentes

- Inculcar o espírito de pertença à faculdade;
- Partilhar os objetivos e os métodos para os atingir;
- Incentivar à investigação e/ou prática de atividades extra-escolares (no caso dos docentes);
- Melhoramento da comunicação interna.

Parceiros

- Manter ou melhorar a imagem da UC junto dos parceiros para valorização da parceria;
- Promover os alunos da FCDEF-UC junto dos parceiros para apoiar os primeiros na procura de emprego.

Sociedade

- Melhorar a imagem e a reputação da instituição;
- Destacar a instituição entre as restantes ofertas do ensino superior.

Media

- Criar procedimentos de comunicação para divulgação das atividades da faculdade;
- Aumentar a presença da faculdade nos *media* locais e nacionais;
- Promover o corpo docente da faculdade como possíveis fontes de assuntos relacionados com as suas áreas de estudo;
- Aumentar a presença nos *social media*;

O papel da comunicação no plano estratégico das instituições de ensino superior públicas

- Criar uma rede de contactos para contactar quando convier.

3. Diagnóstico

Como vimos, a FCDEF-UC interage com diversos públicos, com os quais estabelece relações mais ou menos formais, com necessidades diferentes e através dos quais a IES atinge diferentes objetivos. Ainda que a satisfação de todos estes públicos seja sinónimo de excelência, a dimensão da FCDEF-UC (como veremos no seguinte ponto) obriga a uma hierarquização dos públicos do mais prioritário para o menos prioritário. Assim, entendemos que a faculdade deve focar-se, em primeiro lugar, em três públicos:

1. O «cliente» (os atuais estudantes): para garantir a sua satisfação e trabalhar na sua retenção. Quando forem ex-alunos, vão contribuir para a divulgação da faculdade, enquanto profissionais e enquanto conselheiros de amigos e conhecidos;
2. A sociedade (*prospects*, pais e opinião pública): nunca descuidar a imagem e a reputação, pois são elas que atraem, por si só, os futuros estudantes;
3. O público interno: A motivação do público interno é essencial para cumprir os pontos anteriores. É importante que lhes seja inculcado o espírito de missão para garantir que toda a faculdade persegue o mesmo objetivo. A sua motivação é importante também para a divulgação da IES e formação de boa imagem e reputação.

Assim, para estes três públicos, foram recolhidos dados junto dos estudantes e da direção da faculdade para análise e posterior proposta de ações de melhoria.

O diagnóstico pretende posicionar a FCDEF-UC no seu panorama atual. Iniciamos na estrutura orgânica da faculdade, para análise dos recursos disponíveis, e nos docentes, que nos permite identificar aqueles que podem ser as «fontes» de divulgação e as «caras» da faculdade. De seguida, vão ser avaliadas as expectativas, satisfações e intenções dos estudantes do 1º ciclo em Ciências do Desporto e Educação Física, através de um inquérito. Esta abordagem permitirá destacar em que aspetos é que a faculdade deve melhorar para corresponder às expectativas dos seus alunos. Em relação aos seus antigos estudantes, vão ser explorados os canais através dos quais a

O papel da comunicação no plano estratégico das instituições de ensino superior públicas faculdade mantém contacto com eles, actualiza os seus percursos e procura manter uma relação duradoura com vista à sua posterior utilização como meios de divulgação e promoção da faculdade.

Por fim, será feito um levantamento das parcerias e investigações, que conferem destaque à faculdade e são duas das principais portas de interação com a sociedade.

3.1. Organização interna

A FCDEF-UC organiza-se por cinco gabinetes que prestam o Serviço de Apoio à Gestão (SAG): Gabinete Técnico de Apoio ao Director (GTAD); Gabinete de Apoio Pedagógico (GAP); Gabinete de Relações Externas, Imagem e Comunicação (GREIC); Gabinete de Planeamento, Projectos e Actividades (GPPA); Serviços de Apoio (SA). Estes dependem hierarquicamente do Diretor e são coordenados por um Coordenador Executivo ao qual cabe coordenar os serviços de apoio aos respetivos órgãos de governo, bem como estabelecer a ligação da Unidade Orgânica com os Serviços da Administração.

O GREIC reúne, assim, várias áreas que exigem bastante esforço isoladamente – comunicação, relações externas (contacto com o público do ensino secundário) e internacionais (estabelecimento de parcerias com IES internacionais para intercâmbio de alunos e docentes). Com apenas duas não-docentes, a dedicação a cada área torna-se de difícil gestão e acabam por não receber a atenção e o foco necessários. Torna-se ainda mais difícil querer ir além das capacidades da faculdade neste momento, uma vez que os recursos humanos não têm disponibilidade para pôr em perspetiva as suas estratégias e definir novas que signifiquem melhorias.

As funções deste gabinete, assim como de todos os serviços de apoio à gestão da faculdade, estão definidos no Regulamento. Para termos uma maior consciencialização da elevada carga de trabalho do GREIC, das 19 competências previstas no artigo 5º do Regulamento dos Serviços de Apoio à Gestão, sete são dedicadas à comunicação²⁷:

1. Assegurar a gestão da informação relativa às redes universitárias de cooperação em que a faculdade participe, assim como a sua promoção e divulgação;
2. Promover a identidade e imagem da Faculdade bem como a comunicação com os *media*;

²⁷ Fonte: Regulamento dos Serviços de Apoio à Gestão da FCDEF-UC

O papel da comunicação no plano estratégico das instituições de ensino superior públicas

3. Conceber e manter atualizado o plano de comunicação interno e externo, de acordo com a estratégia e plano de divulgação da imagem da faculdade;
4. Fortalecer a reputação da faculdade nos *media* através de meios adequados promovendo os princípios, atividades e serviços oferecidos e posteriormente medindo os resultados de resposta da sociedade e rentabilização das diversas acções;
5. Assegurar a organização de eventos realizados pela faculdade;
6. Manter atualizada a página *web* da faculdade;
7. Divulgar atempadamente todas as informações consideradas de interesse para a faculdade na área das relações externas e internacionais.

As restantes funções estão relacionadas com parcerias e protocolos nacionais e internacionais, visitas às escolas secundárias, acompanhamento de estudantes *incoming* e *outgoing* e de assuntos relacionados com a União Europeia e o ensino superior.

Vemos assim que, para além de cada área não conseguir assumir o seu próprio espaço e prioridade, a comunicação acaba por ser aquela que fica, neste caso, em terceiro plano. Se para muitos a comunicação se traduz no envio de notas de imprensa ocasionalmente e atualização dos *sites* ou redes sociais, para os seus profissionais a comunicação segue uma estratégia e envolve planeamento, acompanhamento e controlo constantes, não restando muita disponibilidade para o cumprimento das outras funções previstas para o gabinete.

A concentração das várias áreas em apenas um gabinete justifica-se com os constrangimentos financeiros que a resolução desta situação implicaria, como o recrutamento de mais um funcionário e a disponibilização de recursos para o funcionamento de um novo gabinete.

Como descrito acima, o GREIC realizou um plano de comunicação interna²⁸, destinado, por isso, a definir as mensagens e os canais que servirão para estabelecer o contacto com o público interno da faculdade que são, neste caso, os docentes, os não-docentes e os alunos. Neste plano foi realizado um levantamento de problemas, que serão expostos na nossa análise SWOT e que se prendem com a não existência de *intranet* na instituição e ao aumento de informação veiculada por *e-mail* de modo pouco

²⁸ A pedido da Direção da FCDEF-UC, o plano não será divulgado.

O papel da comunicação no plano estratégico das instituições de ensino superior públicas

sistematizado e fragmentado por serviços; uma análise de resultados e uma avaliação aos benefícios e inconvenientes de utilizar determinados canais de comunicação.

O plano aborda a necessidade de segmentar o público interno, de acordo com o tipo de informações e com as atividades subjacentes a esta informação, no entanto, não existe uma descrição dos canais apresentados, nem são explicados que meios são apropriados a que mensagem e a que público.

É revelada ainda uma preocupação com os objetivos que se pretendem obter no processo comunicacional, devendo estes ser transparentes (claros e perceptíveis), simples (para serem de fácil execução) e realistas (porque caso não sejam reconhecidos, dificilmente serão aceites). Porém, não estabelecem, desde logo, um conjunto de objetivos que, por experiência e prática, sintam a necessidade de ser realizados, como por exemplo, divulgar ordens da direção para os gabinetes subordinados ou divulgar atividades da faculdade para os seus estudantes.

Verificámos ainda que, após uma análise dos benefícios e dos inconvenientes, não há um aconselhamento dos meios a utilizar para cada situação. Isto é, em que situações aquele meio é mais apropriado em detrimento dos restantes. Ficou também a faltar a identificação dos locais físicos e virtuais onde a mensagem é veiculada (por exemplo, se há uma informação urgente a transmitir a turmas que, naquele dia, tenham aulas no Polo I, em vez da FCDEF-UC, de nada serve afixar a informação respeitante a essas turmas na faculdade), que permita analisar se toda a comunidade é abrangida de forma eficiente.

Em suma, o plano de comunicação apresentado não expõe nenhuma estratégia para colmatar os problemas identificados e não define os objetivos e metas que pretende alcançar. Por estar incompleto, impossibilita a sua compreensão e concretização.

3.2. Corpo Docente

Como vimos, a FCDEF-UC possui um corpo docente extremamente qualificado nas suas áreas de estudo, pelo que o seu aproveitamento para promoção da instituição é fundamental. No entanto, a faculdade não faz este aproveitamento.

Outro fator ainda relacionado com os docentes é que a direção deve assegurar que todo o corpo docente está informado da identidade da instituição e dos objetivos pretendidos por ela, e que cada professor realiza as suas funções de acordo com essa linha orientadora. Isto é, por um lado, enquanto fontes credíveis de informação, devem transmitir para o exterior essa identidade da instituição, e por outro, enquanto elos de

O papel da comunicação no plano estratégico das instituições de ensino superior públicas

ligação entre a faculdade e os alunos, são eles quem mais influenciam os estudantes de que a IES e o curso valem ou não o investimento.

A direção da FCDEF-UC não trabalha para garantir este envolvimento do corpo docente nos objetivos da faculdade. A transmissão destas mensagens dá-se aquando de discursos em cerimónias da faculdade.

3.3. Estudantes do 1º Ciclo

Como explicado no enquadramento teórico, os estudantes devem ser o principal foco da instituição de ensino. Por um lado, porque são eles os nossos «clientes» e a sua satisfação é essencial para o sucesso da IES, por outro lado, porque a sua identificação e a criação de uma relação com a IES garante que o aluno vai ser o seu «eterno» promotor, aconselhando os seus contactos a frequentarem a instituição e o curso.

O contacto com os estudantes permite avaliar a sua satisfação em relação a vários parâmetros relacionados com a instituição e com o curso e permite ainda destacar as características que eles consideram conferir qualidade e estatuto à faculdade. Enquanto utilizadores frequentes, são quem melhor conhece as qualidades e os defeitos, o que torna a faculdade mais ou menos atrativa.

Porém, das características que dão vantagem à faculdade, muito poucas são partilhadas com a sociedade ou usadas para efeitos de comunicação, divulgação e criação de valor. Assim, é do nosso entender que os próprios estudantes devem ser considerados, do ponto de vista comunicacional, os primeiros veículos de divulgação da faculdade.

Os estudantes são os *stakeholders* mais importantes de uma instituição de ensino, isto porque são eles os seus investidores, o seu produto final e a sua imagem de marca. Se aos estudantes não for inculcido um espírito de pertença à instituição baseado na confiança e satisfação que os mesmos têm em todas as vertentes com as quais têm contacto, não só o ensino, então espera-se que a instituição não esteja tão bem cotada junto do seu público-alvo como o esperado. Para termos um maior conhecimento das opiniões e vontades dos estudantes, elaborámos um inquérito que permitisse recolher dados para todas estas variáveis e reconhecer, após uma análise, a sua verificação e o seu impacto na imagem da FCDEF-UC.

3.3.1. Metodologia do inquérito

Com base em algumas impressões trocadas com os estudantes da faculdade, com a sua direção e com as próprias infraestruturas onde o curso é lecionado, foi possível criar certos pressupostos que afetam a posição da faculdade a nível interno e externo.

1. O curso de 1º ciclo enche as suas vagas disponíveis logo na 1ª fase de candidatura, contrariando a tendência verificada nos últimos dois anos letivos em algumas áreas que ameaçam ter menor empregabilidade;
2. Pelo contacto com alunos estima-se que a maior parte dos discentes do 1º ciclo colocaram a FCDEF-UC como 2ª opção na sua candidatura ao ensino superior, optando como primeiras opções outras faculdades, como a Faculdade de Desporto da Universidade do Porto ou a Faculdade de Motricidade Humana – Universidade Técnica de Lisboa;
3. Os estudantes que colocaram a FCDEF-UC como 1ª opção fizeram-no por proximidade geográfica. Uma vez que enfrentamos um período de crise financeira, é compreensível que a proximidade geográfica seja um fator decisivo na escolha do estabelecimento de ensino;
4. De seguida, supomos que há uma insatisfação geral dos estudantes em relação às instalações desportivas da FCDEF-UC e do Estádio Universitário de Coimbra;
5. Por fim, acreditamos que a ligação que existe entre a faculdade e o mercado de trabalho não é suficiente para os seus estudantes, o que acaba por influenciar também a escolha destes na realização ou não do 2º ciclo e na realização deste na mesma universidade.

Com base nestes pressupostos, criámos um inquérito que permitisse esclarecer estas questões, avaliasse a satisfação dos estudantes e indicasse a vontade de prosseguirem os estudos na faculdade.

Após uma primeira secção destinada aos dados pessoais dos participantes, tentámos averiguar numa segunda secção a posição da FCDEF-UC em relação a outras faculdades na candidatura ao ensino superior e o que motivou os estudantes a escolherem a FCDEF-UC em detrimento de outras. Neste caso, considerámos também que há mais fatores que frequentemente influenciam a decisão dos estudantes na escolha do estabelecimento de ensino para além da proximidade geográfica:

O papel da comunicação no plano estratégico das instituições de ensino superior públicas

1. A oferta formativa, isto é, se é exatamente aquele curso e aquele plano curricular em que o estudante quer ter a sua formação;
2. A reputação da UC, amplamente conhecida por todo o país como uma das mais antigas e melhores da Europa e altamente considerada pelo recrutador no momento da seleção de candidatos ao emprego;
3. A influência de amigos e/ou familiares que, como indicamos no enquadramento teórico, é dos fatores mais importantes na decisão do finalista do secundário. O facto de poder estar na mesma cidade que os colegas de secundário, de os pais acharem melhor ou pior determinada instituição de ensino, são influências preponderantes para este estudo.

Também considerámos necessário analisar a satisfação dos estudantes do 1º ciclo relativamente a várias vertentes da FCDEF-UC, das quais temos um conhecimento baseado em opiniões díspares, e a sua relação com a escolha dos mesmos em realizar o 2º ciclo nesta mesma instituição.

Na preparação do inquérito deparámo-nos com um claro obstáculo na sua realização a alunos do ensino superior, que se trata da predisposição dos inquiridos a participarem, por uma questão de tempo que têm que dispensar, da complexidade das perguntas e do espírito de entreajuda de cada um.

Por isso, a elaboração do inquérito foi cuidadosa em relação à linguagem utilizada e à clareza das questões e recorremos a um inquérito tipo misto com perguntas abertas e perguntas fechadas, mas maioritariamente fechadas para facilidade de resposta e redução do tempo de preenchimento.

Projetámos então um inquérito que, de forma simples e sintética, atraísse os estudantes (pela sua reduzida dimensão) e não criasse dúvidas no seu preenchimento (pela clareza das questões colocadas).

Para obtermos dados confiáveis, realizámos inquéritos a 90 pessoas por ano da licenciatura em regime laboral, perfazendo o total de 270 respostas. Isto porque anualmente a licenciatura em Ciência do Desporto abre 92 vagas em regime laboral no concurso nacional de acesso ao ensino superior. Para garantir que o preenchimento era feito pelo público-alvo desejado, o inquérito foi realizado presencialmente durante as aulas de cada ano, no mês de fevereiro (início do 2º semestre). Em Anexo, apresenta-se o inquérito.

3.3.2. Resultados

Como explicado anteriormente, este inquérito surgiu com o objetivo de verificar ou não certas suposições que eram feitas em relação às escolhas e opiniões dos estudantes do 1º ciclo em regime laboral da FCDEF-UC, e de que forma isso pode influenciar a sua escolha na instituição onde tirar o 2º ciclo de estudos.

A amostra, composta por 270 discentes do 1º ciclo, 90 por ano, corresponde a 66,8% do número total de alunos em regime laboral (404). Esta discrepância entre o número de alunos que entra anualmente (92) e o valor total é justificável pelo facto de constarem o número de alunos de mobilidade, por alguns não concluírem a licenciatura em três anos, ou pela entrada por outras vias, como o acesso a maiores de 23 anos. O inquérito excluiu todos os estudantes de mobilidade.

Desta amostra, 34,1% são do sexo feminino e 65,9% do sexo masculino. A média de idades corresponde à idade que um aluno teria se ingressasse no curso com 18 anos e realizasse o seu percurso académico de acordo com os anos previstos no plano de estudos. As médias de entrada rondam todos os anos os 14 valores, não se verificando grandes desvios nestes dados.

Em relação à questão “A FCDEF-UC foi a 1ª opção?” no concurso de acesso ao ensino superior, relembramos que o pressuposto do qual partimos indicava-nos que a maior percentagem seria a correspondente à resposta “não”. No entanto, os resultados contrariam esta suposição. No total, 65,9% dos inquiridos colocou a FCDEF-UC como 1ª opção no concurso ao ensino superior e 34,1% respondeu que não. O número de estudantes que, de ano para ano, coloca a FCDEF-UC como 1ª opção não altera significativamente, rondando os 60%, apesar de ter reduzido nos últimos três anos de 61 para 58%. Mantém-se, assim, a colocação dos que optaram por esta instituição em primeiro lugar nos últimos três anos, em cerca de dois terços das vagas disponíveis.

Dos inquiridos que colocaram como 1ª opção, fizeram-no pela reputação da Universidade de Coimbra (37,6%), seguida da proximidade geográfica (32,6%). A oferta formativa é a 3ª razão mais selecionada com 12,9%, como é possível observar na Tabela 2. Mais uma vez, o pressuposto do qual partimos – que a proximidade geográfica seria o principal motivo – foi contrariado. No entanto, concluímos que a maior parte dos estudantes são efetivamente de zonas muito próximas de Coimbra, apesar da proximidade geográfica não ter sido o fator escolhido.

		Frequência	Percent.	Percent. Válida
Válido	Proximidade geográfica	58	21,5	32,6
	Oferta formativa	23	8,5	12,9
	Reputação da UC	67	24,8	37,6
	Influência de amigos e/ou familiares	14	5,2	7,9
	Outra	16	5,9	9,0
	Total	178	65,9	100
A faltar	Sistema	92	34,1	
Total		270	100	

Tabela 2- Fatores que influenciaram a escolha da FCDEF-UC como 1ª opção

A reputação da UC foi um fator a ter em conta porque não podemos dissociar as faculdades das suas universidades e a UC continua a ser considerada uma das melhores universidades do país pela sua história, investigação e tradição. Por isso, em muitos casos, a presença desta universidade no *curriculum vitae* pode ser decisiva.

A oferta formativa também surge como um fator diferenciador porque a licenciatura em Ciências do Desporto apresenta unidades curriculares que outras licenciaturas não, como Jogos Tradicionais Portugueses, ou por causa do seu planeamento curricular.

Curiosamente, a influência de amigos e familiares foi o motivo menos preponderante na escolha dos alunos (7,9%), ficando atrás da opção “outra” (9%) que alguns alunos voluntariamente justificaram como sendo por terem concorrido pelo acesso a maiores de 23 anos.

Das 92 pessoas que não optaram primeiramente pela FCDEF-UC, a sua maioria optou pela Faculdade de Desporto da Universidade do Porto (FADEUP) (67,4%), seguida da Faculdade de Motricidade Humana da Universidade Técnica de Lisboa (FMH-UTL) (17,4%), como esperado. A escolha da FADEUP em detrimento de outras, como a FMH-UTL, deve-se também à proximidade geográfica, pois verificámos que as residências dos alunos se distribuem pelo norte da Região Centro e pelo Norte do país.

O papel da comunicação no plano estratégico das instituições de ensino superior públicas

A Escola Superior de Desporto de Rio Maior (ESDRM) não foi tão bem sucedida como esperado, não tendo sido a 1ª opção de nenhum dos candidatos.

A opção “outra”, escolhida por 15,2% dos inquiridos, é justificável pela utilização do contingente especial – por exemplo, os alunos da Madeira para usarem o contingente têm de optar em 1º lugar pela Universidade da Madeira, que também oferece a licenciatura em Desporto – ou pela escolha de outras universidades ou de outras licenciaturas – por exemplo, verificou-se, em alguns casos, os estudantes quererem ingressar em fisioterapia.

	Frequência	Percent	Percent. Válida	Percent. Acumulada
Válido				
2ª opção	69	25,6	75,8	75,8
3ª opção	20	7,4	22,0	97,8
4ª opção	2	,7	2,2	100,0
Total	91	33,7	100,0	
A faltar	Sistema	179	66,3	
Total		270	100,0	

Tabela 3 - Número de alunos que colocaram a FCDEF-UC nas restantes opções

A FCDEF-UC ocupou o 2º lugar em 76,1% dos 92 casos que tentaram entrar primeiro noutras faculdades. Os restantes distribuem-se pela 3ª opção (21,7%) e pela 4ª (2,2%), nunca assumindo posição nas duas últimas opções dos finalistas do secundário (Tabela 3).

Este facto é importante, tendo em conta que há uma vasta oferta de Desporto em universidades e institutos politécnicos (IP) do Norte, Interior e Centro: IP Guarda (Desporto); IP Bragança (Desporto); IP Castelo Branco (Desporto e Atividade Física); IP Coimbra (Desporto e Lazer); IP Leiria (Desporto e Bem-Estar); IP Viana do Castelo (Desporto e Lazer); IP Porto (Ciências do Desporto); Universidade da Beira Interior (Ciências do Desporto); Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (Ciências do Desporto). Tendo em conta a distribuição geográfica, não considerámos relevantes as ofertas formativas abaixo de Leiria.

O papel da comunicação no plano estratégico das instituições de ensino superior públicas

Pretendia-se também com o inquérito avaliar a satisfação dos estudantes em relação a determinados parâmetros da FCDEF-UC, utilizando uma escala de dez pontos, cujos extremos indicam se o discente está muito ou nada satisfeito com um item (1 = muito insatisfeito, 10 = muito satisfeito). Esta escala foi escolhida para tentar limitar menos as escolhas dos inquiridos e ir mais de encontro às suas ideias e opiniões.

A avaliação teve em conta a satisfação em relação aos seguintes parâmetros: método de ensino e avaliação (materiais para lecionar e modalidades de avaliação disponíveis); plano curricular (organização das unidades curriculares e se são adequadas à licenciatura); docentes (prestação dos professores e relação com eles); instalações desportivas e ligação ao mercado de trabalho. Apesar de as instalações desportivas terem sido o foco deste inquérito, é de destacar também nesta questão que as aulas teóricas são distribuídas pelos pavilhões do Estádio Universitário de Coimbra e por alguns departamentos no pólo I, facto que deve ser tido em conta nos valores apresentados na tabela 4.

A tabela está apresentada por anos porque, considerando a experiência de cada estudante na faculdade ao longo dos anos, uns terão mais ou menos perceção do seu nível de satisfação dos parâmetros apresentados. Certamente um aluno do primeiro ano que só teve um semestre de aulas não terá a mesma opinião e experiência que um aluno do 3º ano, ou com mais matrículas. O mesmo acontece com a ligação ao mercado de trabalho. Podemos até mesmo constatar que os valores correspondentes ao 3º ano nunca são os mais elevados.

Ano	Método de ensino e avaliação	Plano curricular	Docentes	Instalações Desportivas	Ligação com o mercado de trabalho	
1	Média	6,533	6,322	6,911	4,011	5,833
	N	90	90	90	90	90
	Desvio- Padrão	1,1036	1,7599	1,3378	2,0472	1,2016
2	Média	7,233	6,978	7,522	4,600	6,211
	N	90	90	90	90	90
	Desvio- Padrão	1,1808	1,5721	1,1241	2,0488	1,6318
3	Média	6,611	6,289	7,033	2,933	5,267
	N	90	90	90	90	90
	Desvio- Padrão	1,4510	1,8375	1,3107	1,5921	1,6131
Total	Média	6,793	6,530	7,156	3,848	5,770
	N	270	270	270	270	270
	Desvio- Padrão	1,2882	1,7494	1,2840	2,0229	1,5398

Tabela 4 - Níveis de satisfação dos estudantes do 1º ciclo por ano/parâmetro

Calculadas as notas médias de cada parâmetro, aqueles que apresentam menores índices de satisfação devem ser priorizados. Assim, verificamos que as instalações desportivas (3,848) e a ligação ao mercado de trabalho (5,770) são as áreas que precisam de ser mais trabalhadas.

A satisfação em relação aos docentes é a que apresenta um índice médio mais elevado, facto que é compreensível dada a qualidade, experiência e outros cargos que alguns docentes desempenham fora da faculdade, reconhecidos pelos alunos. Podemos mesmo acrescentar que o facto de ser uma faculdade mais pequena permite uma maior aproximação entre os docentes e discentes. Considerando estes casos de destaque, a sua presença em algumas iniciativas da faculdade que lhe confirmam importância é essencial.

O papel da comunicação no plano estratégico das instituições de ensino superior públicas

Ainda em relação à satisfação dos estudantes com a sua faculdade, podemos acrescentar a questão relacionada com o 2º ciclo de estudos. A percentagem dos inquiridos que pretende continuar os seus estudos na FCDEF-UC reforça a imagem da instituição, na medida em que se não estivessem satisfeitos, não prosseguiriam lá os seus estudos.

	Frequência	Percent	Percent. Válida	Percent. Acumulada
Sim	141	52,22	52,22	52,22
Não	100	37,04	37,04	89,36
NS/NR	29	10,74	10,74	100,0
Total	270	100,0	100,0	

Tabela 5 - Número de alunos que pretende frequentar o 2º ciclo na FCDEF-UC

Mais de metade dos inquiridos pretende continuar a estudar na FCDEF-UC: 19,3% pretende ingressar no Mestrado em Ensino de Educação Física nos Ensinos Básico e Secundário e 17,8% no Mestrado em Treino Desportivo para Crianças e Jovens. O Mestrado em Biocinética (9,3%) é o terceiro escolhido, seguido do Mestrado em Atividade Física em Contexto Escolar (2,2%). Estas quatro opções são as que se encontram disponíveis no presente ano letivo, tendo 3,7% dos inquiridos respondido que pretendia ingressar noutro mestrado na FCDEF-UC que poderá abrir nos próximos anos letivos, como os de Lazer e Desenvolvimento Local, de Exercício e Saúde em Populações Especiais e de Atividade Física e Saúde Pública.

Dos 100 inquiridos que não pretendem tirar o 2º ciclo na FCDEF-UC, 20 (7,4%) finalizam os estudos quando terminarem a licenciatura, sendo os restantes 80 divididos pelas diferentes faculdades, pelos motivos anunciados na tabela 6.

	Prox. geográfica	Oferta curricular diferente	Mais qualidade de ensino	Melhores condições desportivas	Ampla ligação ao mercado de trabalho	Nova formação	Total
FADEUP	14	12	1	9	2	0	38
FMH-UTL	7	17	7	3	0	0	34
ESDRM	0	3	1	2	0	0	6
FMUC	0	0	0	0	0	1	1
U.Aveiro	0	0	0	0	0	1	1
Total	21	32	9	14	2	2	80

Tabela 6 - Fatores que influenciaram a mudança de IES para frequentar o 2º ciclo

De realçar que, dos 32 inquiridos que procuram noutras faculdades uma oferta curricular diferente, nomeadamente na FADEUP, na FMH-UTL e na ESDRM, 14 especificaram voluntariamente qual o curso que pretendem frequentar. Quatro optaram por Gestão do Desporto e os restantes dez por Treino de Alto Rendimento. Estes dois cursos não são lecionados na FCDEF-UC, embora já se tenha ponderado a criação do Mestrado em Gestão do Desporto através de uma parceria com a Faculdade de Economia da UC.

Percebemos então que a FCDEF-UC tem capacidade para atrair novos alunos, de forma a encher sempre as suas vagas na 1ª fase de colocações, e de os manter mais tarde inscritos no 2º ciclo, exceto quando não tem a formação específica que os estudantes se sentem vocacionados.

3.4. Internacionalização

A internacionalização de uma universidade, ou por outras palavras a sua abertura e funcionamento dos diferentes programas de mobilidade, é um importante fator diferenciador. A mobilidade, tanto europeia como mundial, permite aos seus interessados enriquecerem o seu conhecimento e a sua experiência cultural, tornando-os cidadãos de um mundo cada vez mais globalizado, e às universidades partilharem a sua

O papel da comunicação no plano estratégico das instituições de ensino superior públicas

cultura, saber e conhecimento e serem conhecidas no espaço global. Vista também como uma vantagem no mundo profissional, é atualmente um fator preponderante na escolha de uma universidade. Apesar das dificuldades económicas dos estudantes do ensino superior, são ainda muitos os que aderem a estes programas.

Neste âmbito, a FCDEF-UC, assim como a própria universidade, tem mostrado uma abertura não só à Europa, mas a outros países da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa e de todo o mundo.

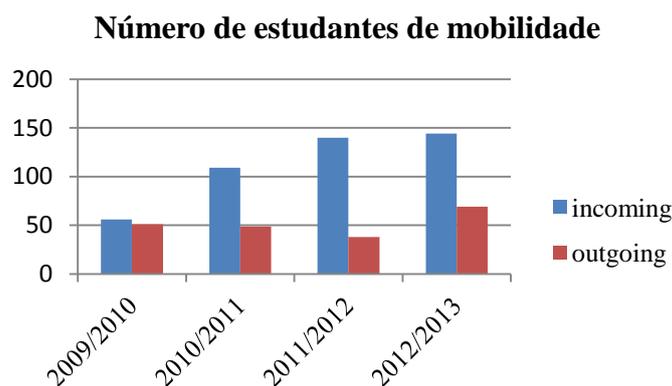


Gráfico 1 - Número de estudantes de mobilidade na FCDEF-UC

O visível aumento de estudantes *incoming* confere uma notoriedade e visibilidade internacional à FCDEF-UC. O número de estudantes *outgoing* varia e está muito aquém das vagas disponíveis (115 para a Europa), facto que pode ser justificado pelo sacrifício financeiro que já é exigido aos estudantes que frequentam o ensino superior. As 115 vagas disponíveis para *outgoing* distribuem-se por 19 países europeus e é ainda possível que os estudantes façam mobilidade para outros países que estejam ao abrigo dos protocolos gerais da UC.

De acordo com a direção, a FCDEF-UC é a segunda faculdade com o número mais elevado de estudantes *incoming* e *outgoing*, chegando a ter o dobro dos estudantes estrangeiros face às outras unidades orgânicas. Os contactos por parte dos parceiros no sentido de aumentar esse número têm aumentado, no entanto as instalações em que funciona a faculdade não permitem responder de forma afirmativa aos contactos.

De destacar ainda que a FCDEF-UC recebe alunos de mobilidade de outras áreas como a Educação ou Saúde, a partir de acordos estabelecidos com outras faculdades. Isto porque a multidisciplinariedade dos cursos da FCDEF-UC permite que haja unidades curriculares deste curso que dêem equivalência a outras que são lecionadas na

Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, devido à vertente de ensino, ou na Faculdade de Medicina, devido às unidades curriculares de anatomia, fisiologia, entre outras.

Também os docentes da FCDEF-UC fazem mobilidade. Segundo a direção da faculdade, por diversas razões, algumas bolsas atribuídas à UC e posteriormente distribuídas pelas faculdades, não são utilizadas pelos professores que se candidataram (nas suas UO). Sempre que ocorre essa situação, a FCDEF-UC tem conseguido assegurar essa missão de ensino.

3.5. Investigação

A investigação na FCDEF-UC decorre no CIDAF e nos laboratórios da faculdade e tem ocupado, desde há largos anos, um grande espaço na atividade desta unidade orgânica.

1. 13 projetos financiados entre 2000 e 2010;
2. 32 projetos de formação avançada que ainda se encontram em desenvolvimento e nos quais se inserem dissertações de 2º e 3º ciclos. Destes, esperam-se cerca de 55 artigos publicados em revistas internacionais;
3. 22 bolsas individuais, entre 2006 e 2016. Em 2014, terminam cinco estudos e, em 2016, outros dois;
4. 344 publicações (em periódicos nacionais arbitrados, em periódicos internacionais arbitrados e medição de impacto, e livros) (Gráfico 2).

Número de Publicações entre 2005 e 2014

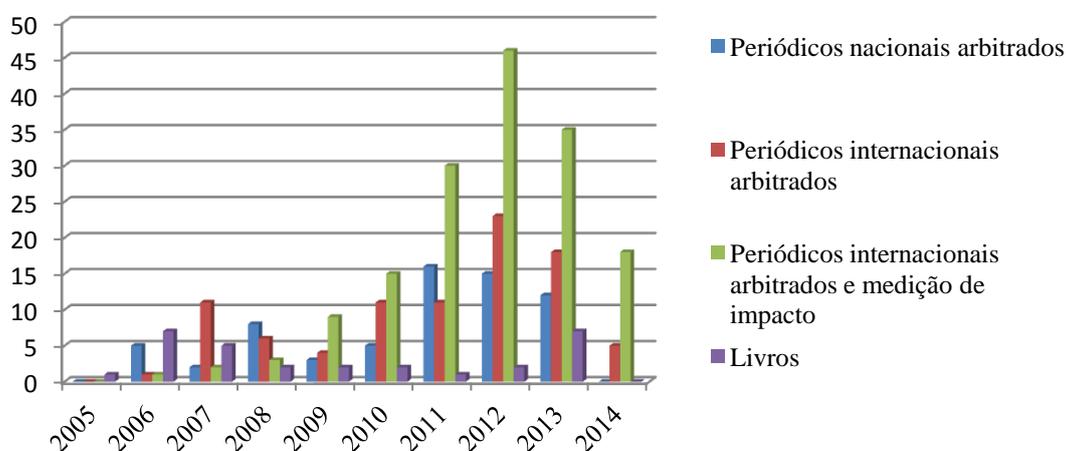


Gráfico 2 - Número de Publicações da FCDEF entre 2005 e 2014

3.6. Graduados da FCDEF-UC

O acompanhamento do percurso e empregabilidade de cada aluno graduado de cada faculdade deixou de ser feito pelas próprias faculdades e passou a ser feito pela universidade que concentra assim todas as informações de todas as faculdades. Os últimos dados, recolhidos no primeiro trimestre de 2012 para efeitos de auto-avaliação da licenciatura, indicavam que 54% dos graduados tinham encontrado emprego no seu setor, 14% também estavam empregados mas noutros setores e 54% dos diplomados empregou-se até um ano depois de acabar o curso. No caso dos mestrados, o sucesso é mais evidente, pelo que a retenção dos estudantes do 1º ciclo é importante tanto para a faculdade como para os próprios alunos.

Em dezembro de 2013, diplomaram-se 551 estudantes da licenciatura da FCDEF-UC. Destes, apenas 6,5% estavam inscritos no Instituto de Emprego e Formação Profissional²⁹.

Para além dos dados de empregabilidade, a FCDEF-UC não estabelece qualquer contacto com os seus antigos estudantes.

3.7. Relações Externas

Anualmente, a faculdade remete para as escolas secundárias da região centro e para as escolas cooperantes, que acolhem os estágios pedagógicos do Mestrado em Ensino da Educação Física, folhetos (Anexo III) sobre a Licenciatura em Ciências do Desporto, marcadores e algum material desportivo (coletes, bolas de futebol, andebol, voleibol ou outra, braçadeiras, entre outros). Verificámos que este folheto apresenta alguns erros que devem ser imediatamente corrigidos, nomeadamente, a atualização do texto para o acordo ortográfico de 1990 e a atualização da estrutura curricular da licenciatura. Além disso, é um folheto meramente informativo, pouco apelativo e que não valoriza a identidade da instituição.

São também convidadas algumas escolas a marcar uma visita às instalações da FCDEF-UC ou a solicitar a participação da faculdade em algum evento.

A faculdade promoveu em anos anteriores o "Dia Aberto", iniciativa que poderá ser recuperada.

²⁹ Fonte: www.infocursos.mec.pt

3.8. Conclusões

Em suma, temos uma faculdade regional, com incidência na região Centro, acima de Lisboa, e no Norte do país, mas com uma crescente presença internacional, através dos seus intercâmbios de estudantes e docentes.

Sabemos que há uma geral insatisfação dos estudantes do 1º ciclo com as instalações desportivas, facto que é justificável pela apresentação das infraestruturas do Estádio Universitário de Coimbra, onde está instalada a faculdade, e por os alunos terem de se deslocar até ao Polo I da universidade e a outros locais na cidade para terem algumas aulas. Por outro lado, mostram grande satisfação com o corpo docente que, na sua maioria, se afirma nas suas áreas de referência e a maioria pretende prosseguir os seus estudos na FCDEF-UC.

No que se refere à relação que a faculdade estabelece com os seus diferentes estudantes (futuros, atuais e antigos), é possível observar que os laços estão enfraquecidos e devem ser alvo de iniciativas que os reforcem.

A FCDEF-UC reúne também alguns atletas federados, de alta competição e olímpicos entre os seus discentes, não apenas do 1º ciclo, mas também do 2º, assim como atletas de desporto universitário que foram campeões europeus das suas modalidades.

Os dados analisados e as informações recolhidas serão apresentadas na análise SWOT no capítulo seguinte.

4. Análise SWOT

Após uma apresentação e análise interna da FCDEF-UC, é-nos possível identificar as forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) e realizar a análise SWOT. As duas primeiras dizem respeito a uma análise interna, onde enquadraremos os aspetos identificados no diagnóstico, já as oportunidades e ameaças referem-se ao ambiente externo, nomeadamente a nível de concorrência, económico e social.

4.1. Strengths

- O público interno – a qualidade do corpo docente, a aproximação entre os estudantes e os serviços;

O papel da comunicação no plano estratégico das instituições de ensino superior públicas

- A maior parte dos estudantes escolheu a FCDEF-UC como primeira opção;
- As intenções da maior parte dos estudantes são de continuarem o 2º ciclo na FCDEF-UC;
- A FCDEF-UC tem firmados vários protocolos com federações desportivas portuguesas que apoiam e usam simultaneamente a investigação;
- O isolamento da faculdade permite criar uma união entre a comunidade da FCDEF-UC e solidificar uma identidade própria;
- A afirmação da faculdade a nível internacional, através de parcerias no âmbito de programas de mobilidade, tem aumentado de ano para ano;
- Alguns discentes são atletas federados e de alta competição.

4.2. Weaknesses

- Não é possível afixar material de promoção em qualquer sítio do pavilhão, o que vem dificultar a transmissão de mensagens apelativas e motivadoras para o público da FCDEF-UC;
- Acumulação de muito trabalho num só gabinete, colocando para segundo plano as necessidades da comunicação;
- Presença residual nos *media*;
- Afastamento do centro nevrálgico da UC (que pode também ser visto como uma força, uma vez que reforça a união das pessoas da FCDEF-UC);
- Falta de estratégias de captação;
- Fraco aproveitamento das plataformas digitais;
- A pista de atletismo não tem as medidas internacionais, pelo que não pode acolher provas de atletismo nem em desporto escolar, nem em desporto universitário;
- A gestão do EUC separada da gestão da FCDEF-UC, pelo que o uso de material gráfico da faculdade terá de passar pela autorização dos responsáveis pelo EUC;
- Falta de orçamento para apostar na comunicação;
- O laboratório é dotado de equipamentos de elevada qualidade, mas não tem espaço para a sua utilização, acabando por ter muitos arrumados em armários.

4.3. Opportunities

- A UC participa e organiza várias iniciativas para o público pré-universitário;
- A UC tem tido grande destaque devido ao desporto universitário;

O papel da comunicação no plano estratégico das instituições de ensino superior públicas

- A UC possui uma grande reputação por estar nos *rankings* das melhores universidades do mundo;
- Os *media* têm uma grande abertura para a divulgação de investigações científicas;
- O bem-estar físico é uma preocupação da população em geral, permitindo à FCDEF-UC promover atividades junto da sociedade sempre que o achar pertinente;
- A utilização de espaços desportivos por toda a cidade permite dar a faculdade a conhecer-se à comunidade;
- O EUC é um dos polos onde vão decorrer os Jogos Europeus Universitários em 2018.

4.4. Threats

- Desvalorização externa do potencial da FCDEF-UC, por desconhecimento da sua atividade e dos seus recursos;
- Aumento nos cortes no financiamento das instituições de ensino superior;
- As universidades concorrentes têm apostado e podem continuar a apostar noutras estratégias de comunicação, captação e marketing;
- Outras IES e empresas promovem iniciativas de desporto e atividade física em Coimbra (como o Night Runners, promovido pela ESEC, e a Color Run), passando uma ideia de inatividade da FCDEF-UC na cidade em que se insere.

5. Estratégia

Após analisarmos o que define a FCDEF-UC, junto de quem atua, o que a diferencia e o que lhe faz barreira, podemos estruturar um conjunto de ações com vista a melhorar o que identificámos que estava errado, ou subvalorizado, e a aumentar o valor da instituição perante os seus diversos públicos. As ações propostas serão expostas num cronograma final.

5.1. Melhoramento da comunicação interna

“A comunicação interna eficaz é elemento decisivo de infra-estrutura voltada para serviços de qualidade. A falta e/ou a má qualidade da comunicação em todos os níveis dentro da empresa contribui muito para um serviço não confiável. A comunicação que

O papel da comunicação no plano estratégico das instituições de ensino superior públicas

se busca com o Endomarketing transcende a comunicação tradicional de apenas transmitir algo. O que se busca agora é entendimento. Todos devem entender o quê e porquê estão fazendo e como seus resultados se relacionam aos dos outros e aos objetivos gerais da empresa. “Em suma comunicação é informação com feedback” (Bekin, 2004).

A comunicação interna tem como principais objetivos fomentar um sentimento de pertença e envolvimento nas atividades, informar, veicular a partilha de valores comuns entre colaboradores e a instituição, prevenir e minimizar o impacto de eventuais crises, aumentar a credibilidade da faculdade e dos seus membros através do melhoramento da sua imagem, e orientar a gestão da instituição em função do *feedback* recebido pelo público interno e por outros públicos com quem a instituição interage.

Dito isto, há um conjunto de procedimentos base a realizar com vista ao melhoramento da comunicação interna.

5.1.1. Partilha dos objetivos e valores da IES com o público interno

A FCDEF-UC deve destacar a sua visão, missão e objetivos junto do corpo docente, do corpo não docente e dos estudantes. Desta forma, os primeiros saberão por que linhas orientadoras devem executar a sua atividade e os estudantes saberão sob que princípios chave estão a ser formados. É também importante que os docentes e não docentes entendam e interiorizem esta mensagem, pois são eles que farão a transmissão da mesma para os estudantes. Para garantir isto, os docentes e funcionários deverão ser motivados para tal, através de incentivos, como a afixação de mensagens motivadoras no local de trabalho, divulgação interna das concretizações de cada um (por exemplo uma investigação, uma promoção, uma formação, etc), ou realização de iniciativas de *team building*³⁰, ou comemorações da instituição, de forma que se sintam acarinhados pela instituição onde trabalham.

5.1.2. Melhorar a gestão da comunicação interna

Conforme verificámos anteriormente, a comunicação interna não é realizada de forma eficaz. A informação nem sempre chega a todos, o excesso de informação via *e-mail* pode gerar ruído que o estudante acaba por ignorar e não filtrar o mais importante

³⁰ Sinónimo Businessdictionary: Capacidade de identificar e motivar funcionários para formarem uma equipa que trabalhe em conjunto, fique unida e alcance os objetivos unida.

O papel da comunicação no plano estratégico das instituições de ensino superior públicas

do menos importante, e, por fim, há efetivamente uma necessidade de planear cronologicamente a divulgação dessas informações e definir quais os meios utilizados para cada tipo de informação. Há ainda a necessidade de realizar uma revisão nos conteúdos do *site*, pois nem todos seguem o acordo ortográfico de 1990, e também de garantir que as notícias publicadas têm conteúdo e estão enquadradas num período temporal adequado.

Para uma comunicação bem sucedida, as intenções da faculdade devem ser por si só esclarecedoras, sem margem para interpretações ambíguas e consequentes discórdias dentro das equipas. Esta clareza no sentido da informação é um dos motivos que conduz à necessidade de criação urgente de um Gabinete de Comunicação na FCDEF-UC, com funções dedicadas quase exclusivamente à gestão das mensagens internas e do *site*, e à promoção e divulgação da faculdade no exterior.

Um responsável capaz de analisar o conteúdo das mensagens que circulam para toda a comunidade docente, não docente e estudantil permite manter a coerência com os princípios identitários da FCDEF-UC e gerir o fluxo de informação que segue. Esse funcionário estaria encarregue de todas as funções ligadas à comunicação assumidas atualmente pelo GREIC.

Assim, devem ser feitos esforços com vista à contratação de um profissional que complemente o GREIC e aplique e acompanhe uma estratégia de comunicação para esta faculdade. Para reforçar este trabalho na área da comunicação, o GREIC, em parceria com a equipa docente do Mestrado em Comunicação e Jornalismo da Faculdade de Letras da UC, poderia recrutar alunos, no âmbito do estágio curricular, para implementar as necessidades mais urgentes de comunicação e criar novos procedimentos. Os alunos seriam tutorados pelo profissional contratado e pelos respetivos orientadores.

5.1.3. Criação de um boletim informativo ou *newsletter*

Uma *newsletter* de periodicidade de uma semana, quinze dias ou um mês, à semelhança do que era feito em 2010³¹, permitiria aliviar o elevado fluxo de mensagens e organizá-las por uma linha temporal e de prioridade mais pertinente. Essa *newsletter* teria apenas formato digital, pois a sua impressão geraria maiores despesas face aos benefícios, e seria enviada por *e-mail* para todos os alunos da FCDEF-UC. As

³¹ <http://www.uc.pt/fcdef/NEWSLETTER/Newsletter2>

O papel da comunicação no plano estratégico das instituições de ensino superior públicas

informações que se dirijam aos estudantes de mobilidade devem apresentar a opção de língua inglesa para aqueles que não estiverem ainda confortáveis com a língua portuguesa.

Uma informação relevante a publicar nessa *newsletter* são os resultados semestrais dos inquéritos do Sistema de Gestão da Qualidade Pedagógica³². Estes estão disponíveis no Inforestudante (plataforma dos serviços académicos), no entanto, assim a faculdade mostra uma preocupação com a consciencialização de todos os seus membros.

A elaboração desse boletim estaria ao encargo do Gabinete de Comunicação.

5.2. Valorização dos espaços da faculdade

Recentemente foi colocado um painel publicitário no pavilhão 3 do Estádio Universitário de Coimbra, onde decorrem muitas aulas quer teóricas, quer práticas e onde estão instalados os gabinetes da direção, os serviços académicos, a biblioteca, o laboratório e algumas salas. Um pequeno gesto que, apesar de exigir algum investimento, contribui para a valorização da imagem da FCDEF-UC. Agora, sempre que decorrerem provas naquele pavilhão, ele será sempre facilmente identificado em imagens.

Na sequência desta ação, outros materiais podem ser colocados nos restantes espaços desportivos, com incidência prioritária nos que receberem mais competições ou utilizadores (por exemplo, produzir lonas para as bancadas, ou o círculo para preencher o centro do campo (exemplo, pavilhões da Maia – Cidade Europeia do Desporto)).

Apesar da insatisfação com as instalações desportivas verificada nos resultados dos inquéritos anteriormente analisados, certas medidas devem ser tomadas para amenizar essa insatisfação. Isto é, melhorar as instalações exige um grande esforço financeiro, no entanto, podemos enfatizar o valor que cada espaço possui por si só. Fazer uma abordagem positiva sobre a FCDEF-UC. Isto é possível através da produção de materiais de divulgação, colocados estrategicamente nos sítios que se destacam, como por exemplo o Laboratório de Biocinética, onde se explica sucintamente a sua função e o que os diferencia da concorrência (no caso do laboratório, exaltar o aparelho que mede a massa corporal – BOD POD).

³² Inquéritos promovidos pela UC trimestral ou semestralmente para avaliar a satisfação dos estudantes relativamente às infraestruturas onde decorrem as aulas (condições, acessos e adequação das salas de aula), com as outras estruturas e recursos da faculdade (biblioteca, meios informáticos) e com as disciplinas e os seus docentes.

O papel da comunicação no plano estratégico das instituições de ensino superior públicas

Reparámos ainda que a faculdade não exhibe as suas infraestruturas. O estudante que pesquise, no *site* ou num motor de busca, por imagens dos laboratórios que tanto queremos divulgar, dos espaços da faculdade ou dos docentes, não encontra nenhuma imagem que seja relevante e muito menos atrativa. Assim, deve ser criada uma base de imagens de todos os fatores que constituem a faculdade e, posteriormente, utilizá-la no *site*, nas redes sociais e no material gráfico a produzir.

5.2.1. Promoção de atividades no âmbito dos EUG 2018

As instalações da FCDEF-UC e do EUC são propícias também à divulgação dos EUG 2018. Isto é, uma vez que é um evento único no país, é também importante que os espaços onde ele vai decorrer, vão já acolhendo a sua divulgação e promovendo a sua imagem. Este material de divulgação trará custos, não à faculdade, mas à comissão organizadora dos jogos, e permitirá por um lado divulgar os jogos e, por outro, divulgar a faculdade enquanto unidade orgânica da IES que vai organizar o evento.

O plano de atividades que vão anteceder os EUG 2018 irá estar à responsabilidade da sua comissão organizadora. No entanto, a FCDEF-UC deve afirmar-se como entidade parceira destas atividades, uma vez que se insere no âmbito da sua ação, promovendo-se como membro ativo daquele que será um dos maiores eventos a nível regional e nacional.

5.3. Melhorar a ligação ao mercado de trabalho

Para além das instalações desportivas, também a ligação ao mercado de trabalho foi um fator de maior desagrado entre os inquiridos, pelo que devem ser realizadas algumas iniciativas neste sentido. Uma vez que a direção da faculdade apresenta uma elevada percentagem de empregabilidade entre os estudantes graduados do 2º ciclo, a FCDEF-UC deve apostar na retenção dos alunos do 1º ciclo.

Esta retenção pode ser feita através de um acompanhamento dos estudantes e dos seus interesses e do estabelecimento de relações entre eles e as áreas em que estes se pretendam especializar. Por exemplo, se um estudante pretende ser treinador de futebol, a FCDEF-UC deverá tentar inseri-lo nesse mundo, através do contacto com clubes, associações ou federações. O caso de futebol, assim como de algumas modalidades, é ainda particular por não ser conferido nenhum nível de treinador (necessário para ser considerado como tal aos olhos da federação) que possua apenas a licenciatura. Assim,

O papel da comunicação no plano estratégico das instituições de ensino superior públicas

a faculdade deverá intervir pelo estudante e, simultaneamente, garantir que a sua formação é suficientemente qualificada para atribuir esse grau ao estudante.

Também os antigos estudantes devem ser chamados para cooperar com a faculdade junto dos estudantes do 1º ciclo e mesmo junto da sociedade. Assim, os primeiros iriam ter mais um motivo para prosseguirem o seu percurso académico na FCDEF-UC e iriam criar *networking*, e a sociedade teria imagens de sucesso associadas à faculdade.

5.4. Impulsão da qualidade académica

O que confere reputação e prestígio a uma IES é também a qualidade dos graduados que nela se formam. Interessa tanto à universidade, como ao aluno que essa qualidade seja visível. À instituição porque é um bom meio de promoção e ao aluno porque lhe garante maior facilidade a obter emprego e motivação para realizar o curso.

Para impulsionar esse desempenho académico, a FCDEF-UC deve promover iniciativas que premeiem, para além do prémio de melhor aluno, e destaquem os melhores alunos.

5.5. Inculcar espírito de família FCDEF-UC

Para criar um espírito de pertença aos seus estudantes, a faculdade deve fazê-los sentir parte da faculdade e incluí-los na sua atividade regular.

5.5.1. Fazer um levantamento das preocupações dos estudantes

Por exemplo, a faculdade sabe que os novos estudantes ainda não conhecem a cidade e não têm noção dos vários locais onde decorre a atividade letiva. Com vista a antecipar os problemas destes estudantes, a faculdade deve, logo nos primeiros contactos com estes estudantes, ceder-lhes os horários dos autocarros que fazem os percursos necessários e passes com apenas algumas viagens, obtidos através de uma parceria com os Serviços Municipalizados de Transportes Urbanos de Coimbra (SMTUC).

Outro exemplo refere-se às obras que se esperam para o EUC, devido aos EUG 2018, os estudantes da FCDEF-UC, que vão ser os mais afetados, deveriam ser parte do processo de «decisão». Em primeiro lugar, poderia ser dada voz aos estudantes para assinalarem o que gostariam de acrescentar à sua faculdade e ao EUC, podendo mesmo surgir boas ideias para o projeto.

O papel da comunicação no plano estratégico das instituições de ensino superior públicas

Depois, é importante que eles saibam de que forma a sua formação pode ser afetada, se vão mudar de instalações, se vão ter aulas com a faculdade em obras, como se vai processar essa requalificação. A informação atempada criará um sentimento de confiança nos estudantes, pois mostra que a faculdade preocupou-se em informá-los dos planos para os próximos anos.

5.5.2. Criar um *slogan*

Também sugerimos a criação de um *slogan*. “*Slogan*, segundo o estudioso Olivier Reboul é uma expressão de origem gaélica, *sluagh-ghairm* que na velha escócia teria significado o grito de guerra de um clã. Seria, desde então, uma frase curta, poderosa sonoramente, com força para incentivar os guerreiros a atacar seus inimigos” (Figueiredo, 2006: 1).

Metaforicamente, é este o nosso objetivo: criar um grito de guerra com o qual a “família FCDEF-UC” se identifique e pelo qual guie as suas ações. Quanto mais familiar for o *slogan*, mais pessoas o vão querer partilhar nos mais diversos momentos e, numa vertente mais atual, no mundo digital, nas redes sociais. “O *slogan* tem, portanto, a obrigação de ser um elemento definidor da personalidade da marca. Quanto mais exclusivo, ou seja, mais aplicável apenas a uma marca, melhor” (Figueiredo, 2006: 6). O logótipo e o *lettering*, assim como a cor dominante, estão já definidos na identidade visual da UC.

Seria um *slogan* informal, que não substitui o lema da universidade, pois tem como intenção unir os membros da faculdade e não distanciá-los da restante universidade. Uma vez que se encontram tão longe do centro nevrálgico da UC, é importante que dêem valor à faculdade a que pertencem.

5.5.3. Acompanhar os estudantes para encaminhá-los para os cursos do 2º ciclo

A FCDEF-UC já aplica algumas estratégias de retenção, como o pagamento da propina do 2º ciclo nesta faculdade, ao melhor aluno finalista da licenciatura, de forma a motivá-lo a permanecer na nossa instituição.

No entanto, os cerca de 48% que responderam não prosseguirem os seus estudos na FCDEF-UC (37%), ou que NS/NR (10,7%), não devem ser ignorados. A maior parte dos que tencionam mudar de instituição, pretendem fazê-lo por proximidade geográfica de outra universidade ou por a FCDEF-UC não lecionar o curso por eles pretendido.

O papel da comunicação no plano estratégico das instituições de ensino superior públicas

A estes deve ser feito um acompanhamento para perceber quais são as suas pretensões, avaliar se se justifica criar novos cursos de 2º ciclo na faculdade, e incentivá-los à permanência na faculdade com a divulgação de dados como a empregabilidade, os contactos que o aluno pode criar naquela formação, entre outros. Este contacto deve ser protagonizado pelos docentes que estabelecem contacto direto com os estudantes.

5.6. Criar canais de comunicação eficazes e económicos

É importante partilhar a informação em meios físicos, através da afixação de informação em placards ou distribuição de flyers, no entanto atualmente essas já não são as formas mais eficazes de abranger todos os visados. Devido à dispersão dos estudantes pelos vários edifícios, não é garantido que o público-alvo veja a informação afixada num placard. Já os flyers, por serem um método muito utilizado por todas as instituições a cada iniciativa que realizam, tornam-se mais ruído do que informação e os que os recebem acabam por nem os ler.

Nos serviços, a utilização de circulares é suficiente, já que estão todos no mesmo edifício, mas para os estudantes é necessário inovar e modernizar, pensar como um estudante. O GREIC propõe um blog institucional e caixas de sugestões para promover o fluxo de informação e possibilitar a receção de *feedback* dos vários utilizadores, no entanto estas são formas mais tradicionais às quais os estudantes raramente aderem. Em contrapartida, poderia ser criado um fórum no *site* da FCDEF-UC onde essas interações possam ter lugar, desde partilha de informação a partilha de exames, apontamentos, trabalhos ou sebatas. Nesse fórum, as informações institucionais teriam um lugar de destaque para que não fosse confundida com opiniões ou sugestões dos restantes participantes e pudesse ser assim consultada por todos.

5.6.1. Presença da faculdade nas redes sociais

Notámos também que não há uma página oficial da FCDEF-UC no *Facebook*, à semelhança das restantes faculdades. O uso das redes sociais é importante porque para conseguirmos alcançar os nossos estudantes, devemos estar onde eles estão e adaptar-nos às novas tendências da comunicação.

“*Facebook*, YouTube, Flickr e Twitter são a ‘nova ágora’, que combina o poder do capital humano e capital social, com o potencial de comunicação global da Web social” (Amaral & Sousa, 2010: 116). A par de outras redes sociais, os jovens de hoje

O papel da comunicação no plano estratégico das instituições de ensino superior públicas

em dia têm na sua maioria uma conta no *Facebook* (4,7 milhões de utilizadores em Portugal³³) e despendem grande parte do seu tempo diário nele, pelo que é de elevada relevância que a FCDEF-UC crie uma página oficial como veículo de informação e palco de partilhas. Nela devem ser partilhados todos os conteúdos disponíveis no *site*, assim como as notícias referentes à FCDEF-UC e à UC no seu geral.

A criação da página oficial da faculdade permite criar uma comunidade virtual e motivar a partilha e o espírito que caracteriza a FCDEF-UC. Esta partilha é, por sua vez, impulsionada pelos mecanismos característicos da Web social, como os famosos *hashtags* e *social tagging*. O *hashtag*, facilmente reconhecido pelo uso do símbolo # antes da palavra identificadora do conteúdo da mensagem (por exemplo, no caso da FCDEF-UC, utilizaríamos #FCDEF-UC ou #slogandaFCDEF-UC, após partilharmos um determinado conteúdo). Esta, que era inicialmente uma propriedade do Twitter é agora utilizada também no *Facebook*.

O *social tagging*, por sua vez, permite complementar o conteúdo da mensagem com a participação de outras pessoas para além do criador do conteúdo (por exemplo, no Dia da FCDEF-UC as fotografias da cerimónia são publicadas na página oficial e as pessoas presentes são identificadas). “Esta prática de anexar metadados ao conteúdo permite aos utilizadores acompanhar conversas, localizar e partilhar informações. Este processo colaborativo é dinâmico, não-territorial e produz redes em grande escala” (Amaral & Sousa, 2010: 121).

A gestão desta página deve ficar ao cargo do Gabinete de Comunicação pois exige tempo para a constante atualização e possibilidade de interação com os participantes.

5.7. Estabelecer contacto com os potenciais futuros estudantes

As relações externas apresentam-se neste contexto como as iniciativas de contacto entre a FCDEF-UC e os estudantes do ensino secundário. A Universidade de Coimbra organiza três atividades neste âmbito: visitas às escolas, visitas das escolas – “Um Dia na UC” – e a universidade de verão, em julho. A participação em feiras de emprego e formação, como por exemplo a Futurália, acontece ou não conforme a decisão da UC.

³³ <http://netpanel.marktest.pt/Dados/DadosTabela.aspx?tp=TopSites&IDProd=1193>

5.7.1. Melhoramento do material gráfico e da intervenção nas atividades

Na visita da UC às escolas, uma equipa de colaboradores recolhe materiais gráficos junto de cada faculdade e expõe-nos numa banca à disposição. Por isso, não é possível fazer uma iniciativa exclusivamente de divulgação da oferta formativa da FCDEF-UC, mas é possível, e essa sim deve ser feita com alguma urgência, criar novos materiais gráficos mais atrativos e, simultaneamente, mais informativos.

“Um Dia na UC” disponibiliza cinco programas nas áreas de Ciência, Tecnologia, Ciências da Saúde, Ciências Sociais e Humanas e Ciências do Desporto e Educação Física. O último propõe uma visita à FCDEF-UC no período da manhã, entre as 10h15 e as 12h30, deslocando de seguida os visitantes para o Polo I onde vão almoçar e visitar a Associação Académica de Coimbra e o Paço das Escolas.

Consideramos que estas atividades não têm tido o destaque que devem ter nas prioridades da FCDEF-UC. Ainda que o facto das vagas disponíveis serem todas preenchidas logo na 1ª fase de concurso e que até tenham que excluir candidatos seja um bom presságio da reputação da sua licenciatura e da própria faculdade, a imagem da faculdade junto do público pré-universitário não deve ser descuidada para que não percamos valor em comparação com a concorrência.

Por isso, sugerimos a criação de uma campanha dirigida a este público com o intuito de melhorar os pontos de contacto com os estudantes do secundário já existentes para posteriormente podermos criar novas formas de interação.

Sugerimos então uma campanha com incidência neste público. A campanha “Nós escolhemos a FCDEF-UC, Nós escolhemos o Futuro!” é feita de estudantes para estudantes, protagonizada especialmente pelos estudantes atletas federados e vencedores de prémios. Através da união de uma «família FCDEF-UC», nomeadamente o corpo docente e os estudantes, pretendemos revelar o que diferencia a nossa faculdade das restantes. A frase “Nós escolhemos a FCDEF-UC, Nós escolhemos o Futuro!” não se apresenta como um *slogan*, pois uma vez definindo, é imutável, porque é uma referência da identidade da faculdade e deve estar presente em todos os materiais de divulgação. A campanha apresenta-se com uma assinatura própria e utilizada única e exclusivamente nas atividades dirigidas ao público pré-universitário. “Entendemos que uma assinatura de campanha tem a durabilidade da campanha, ou seja, que uma vez que aquela determinada proposição básica já não faça mais sentido, não surta efeitos, ou que por motivos de concorrência ou de mudança nos hábitos dos consumidores é necessário alterar a proposição, é perfeitamente aceitável mudar a assinatura. Entendemos que a

O papel da comunicação no plano estratégico das instituições de ensino superior públicas

assinatura sim, se presta a movimentações competitivas, às mudanças no entendimento do consumidor” (Figueiredo, 2006: 7).

Nesta campanha, os cargos extracurriculares dos docentes, os atletas federados, de alta competição ou olímpicos são os elementos chave. Mais do que saber o plano curricular, ou as médias de entrada, que são informações essenciais e devem estar sempre presentes, porque os alunos querem também saber que algo confere mais valor àquela oferta do que à da concorrência.

O corpo docente é um ativo intangível que deve ser aproveitado para este fim. Cada um possui um percurso académico e desportivo e um *know-how* insubstituíveis, cabe-nos a nós saber criar formas de favorecerem a FCDEF-UC, não apenas a nível pedagógico, mas também a nível comunicacional e ainda são uma ponte para o contacto com a comunidade envolvente. Assim, deve ser feita uma recolha do percurso académico e desportivo de cada, destacando conquistas, como medalhas olímpicas, cargos, como o de selecionador nacional, e investigações. Posteriormente, as informações recolhidas podem ser utilizadas em material de divulgação para as visitas às ou das escolas secundárias, ou podem ser realizadas atividades junto da comunidade, como por exemplo aulas abertas ou conferências nas suas áreas de investigação.

Apresentamos uma proposta de *flyer* destinada aos estudantes do ensino secundário, no anexo IV, que aborda alguns dos aspetos anteriormente mencionados.

O material gráfico deve também fazer alusão aos Jogos Europeus Universitários 2018 como iniciativa a organizar pela instituição e a decorrer (em parte) no espaço da faculdade. Os futuros estudantes podem então ser convidados a fazer parte da sua preparação ou a participar no desporto universitário.

Por fim, deve constar todos os locais onde a atividade letiva decorre, através de um mapa, com imagens correspondentes aos sítios, para que seja dada a informação correta aos estudantes, enquadrar a realidade nas suas expectativas e, ao mesmo tempo, valorizar as várias interações que esta situação lhes permite ter.

Devem também ser produzidos vídeos promocionais, um de menor duração (1 minuto e pouco) que se torne viral na internet e nas redes sociais, e outro de maior duração (cerca de 8 minutos) para que sejam exploradas todas as potencialidades da faculdade que a tornam um sítio ideal para o estudante do secundário estudar.

Em suma, entre várias iniciativas no *site* e *Facebook* oficiais, propomos a renovação e criação de material gráfico específico para este fim, como roll-up, cartazes,

lonas e um vídeo, que deverá passar nos ecrãs disponíveis nas exposições nas escolas secundárias.

5.7.2. Desporto Escolar

O desporto escolar é, segundo o DL 95/91 de 26 de fevereiro, artigo 5º, um “conjunto das práticas lúdico-desportivas e de formação com objeto desportivo desenvolvidas como complemento curricular e ocupação dos tempos livres, num regime de liberdade de participação e de escolha, integradas no plano de actividade da escola e coordenadas no âmbito do sistema educativo”. Com mais de 40 modalidades, move mais de 170 mil estudantes³⁴ dos nove aos 18 (ou mais) anos de idade, em todo o país.

Entre 2007 e 2010, o número de participantes crescia cerca de 11% de ano para ano, tendência que assumimos ter-se mantido e, por isso, o desporto escolar conseguir alcançar quase 250 mil estudantes.

Este é o público pré-universitário que participa voluntariamente no desporto escolar, tendo por isso uma apetência maior para a prática desportiva. A presença da FCDEF-UC neste setor é de alguma relevância, pois é mais uma vertente em que se pode abrir à comunidade e aliciar futuros estudantes do ensino superior a concorrerem à sua instituição.

Para o quadriénio 2013-2017, o Programa do Desporto Escolar “visa aprofundar as condições para a prática desportiva regular em meio escolar, como estratégia de promoção do sucesso educativo e de estilos de vida saudáveis” e pretende qualificar o desporto escolar através “do alargamento e dinamização da rede de parceiros”³⁵.

Uma forma da FCDEF-UC poder intervir nesta área é tornando-se parceira, não na organização, mas na receção de provas de várias modalidades, com destaque para aquelas em que as suas instalações e as do EUC são mais atrativas. Por exemplo, de acordo com o número de participantes por modalidade no ano letivo de 2010/2011, se recebêssemos provas de Rugby (975 participantes), Judo (737), Jogos Tradicionais e Populares (589), Desportos Adaptados (567), Remo (65), Ténis (3996) alcançávamos um total de 7929 estudantes. A estes, podíamos ainda juntar o Futsal, Voleibol, Badminton e Andebol, alcançando ainda mais.

³⁴ Dados de 2011

³⁵ Programa do Desporto Escolar para o quadriénio 2013-2017

O papel da comunicação no plano estratégico das instituições de ensino superior públicas

No núcleo de Coimbra, nem todas as modalidades são disputadas, pois só se realizam aquelas que garantem participantes. Assim, a FCDEF-UC pode surgir ainda como um incentivo à inserção de novas modalidades no desporto escolar em Coimbra.

Durante essas provas, a FCDEF-UC deverá ter todos os materiais gráficos expostos e entregar alguns, como flyers, aos alunos do secundário.

É verdade que nem todos estão no secundário e que a participação no desporto escolar não é condição para a vontade de ingressar numa licenciatura em desporto. No entanto, não devemos deixar de apostar na valorização da faculdade e do fator “influência dos amigos/familiares” na escolha da IES a frequentar.

5.7.3. Publicidade nas revistas destinadas aos estudantes do secundário

Todos os estudantes do ensino secundário, em alguma fase do seu percurso, compraram ou folheram revistas com informação sobre as ofertas do ensino superior e quais as suas saídas profissionais. Mesmo que não tencionem ingressar no ensino superior, acabam sempre por investigar quais as melhores hipóteses. Assim, face ao orçamento disponível, a FCDEF-UC deve ponderar a inserção de publicidade nestes meios, essencialmente nos meses de abril, maio e junho.

5.8. Promover a participação no Desporto Universitário

O desporto universitário tem as suas raízes na Inglaterra do século XIX, através do pai dos Jogos Olímpicos modernos, o Barão Pierre de Coubertin. O objetivo primário era o de gerir o tempo dos estudantes universitários de alta classe, surgindo em 1949 a Federação Internacional de Desporto Universitário (FISU), instituição máxima do desporto universitário, e mais tarde uma associação por cada continente. “Como qualquer atividade humana, [o desporto universitário] vem sofrendo inúmeras mudanças no decorrer dos anos tornando-se também um óptimo negócio para as instituições do ensino superior” (Colaço & Fleck, 2009: 70).

A nível internacional, o desporto universitário é já muito desenvolvido e anualmente realizam-se inúmeras competições das mais diversas modalidades em cada país e entre países, como por exemplo campeonatos europeus ou as universíadas (equivalente aos Jogos Olímpicos em desporto universitário).

A realidade americana aproxima o desporto universitário da competição profissional. “Inúmeras universidades desenvolvem o desporto universitário de forma profissional, como nos Estados Unidos (...) e no Brasil, onde o desporto universitário

em muitas instituições de ensino privado é utilizado como uma estratégia de marketing para a divulgação da sua marca e consequentemente (...) angariar mais alunos para a instituição” (Colaço & Fleck, 2009: 70).

Portugal tem-se afirmado no desporto universitário a nível europeu, vencendo nos últimos quatro anos o prémio de Melhor Universidade da EUSA, entre 2010 e 2012 pela UC e em 2013 pela Universidade do Minho (UM). A Federação Académica de Desporto Universitário (FADU) recebeu também em 2013 o prémio de Associação Mais Ativa, por ter sido a federação que organizou mais atividades a nível europeu. Podemos, por isso, considerar que o desporto universitário tem sido uma grande aposta das universidades portuguesas e que, nos casos de maior sucesso, serve como estratégia de captação de novos alunos e de divulgação da imagem da universidade.

Tomemos como exemplo a UM que não leciona nenhum curso de desporto, mas conseguiu formar as melhores equipas em várias modalidades, como o andebol ou o futsal, através de parcerias com equipas em ligas de desporto federado e da captação dos melhores atletas, oferecendo-lhes, em troca, descontos no valor da propina. O objetivo é simples: “o reconhecimento nos âmbitos regional, nacional e até internacional e a divulgação da marca e do nome da instituição” (Colaço e Fleck, 2009: 73).

A UC não tem o mesmo modo de funcionamento que as outras universidades, uma vez que a gestão do desporto universitário está ao cargo da Associação Académica de Coimbra e o apoio é meramente financeiro. Para um aproveitamento das nossas qualidades no desporto universitário enquanto forma de captação de novos estudantes tanto para a FCDEF-UC, como para as restantes unidades orgânicas da UC, a instituição poderia recrutar olheiros (junto dos seus alunos) que acompanhariam as equipas em competições. O plano de comunicação não pretende reorganizar o funcionamento do desporto universitário em Coimbra, pelo que não aprofundaremos esta questão.

Atualmente, a FCDEF-UC tem cerca de 50³⁶ estudantes a competir no desporto universitário pela AAC/UC, o que corresponde a 5,4% do total dos discentes. Sendo a UC tricampeã europeia em desporto universitário e coorganizadora dos Jogos Europeus Universitários 2018, e a FCDEF-UC um grande potencial de atletas que ajudariam certamente a universidade a recuperar o título, a faculdade deveria ter um papel mais ativo na captação e motivação de estudantes para estas competições. Um pequeno passo

³⁶ Fonte: Associação Académica de Coimbra

O papel da comunicação no plano estratégico das instituições de ensino superior públicas seria fazer a divulgação nos seus meios de divulgação, como o *site* e *Facebook*, à semelhança do que acontece na Universidade de Évora (ilustração 9).



Ilustração 9 - Divulgação do Desporto Universitário no *site* da Universidade de Évora

Outra ação seria ainda o melhoramento e a divulgação das condições para a prática de desporto universitário. Se os estudantes sentirem-se apoiados pela sua instituição (principalmente pela faculdade que leciona desporto) nesta prática, garantindo que a sua participação não irá prejudicar o seu desempenho académico, terão certamente mais motivação para integrar as equipas da UC.

5.9. Aumentar a presença nos *Media*

A presença nos *media* é dos fatores diferenciadores mais importantes de uma instituição. A Universidade de Coimbra tem-se destacado nos *media* com as investigações que desenvolve nas várias faculdades e o seu gabinete de assessoria segue o procedimento de lançar semanalmente, à segunda-feira, uma investigação que já apresente conclusões ou que esteja prestes a terminar.

Seguindo os critérios noticiosos, é enviada uma nota de imprensa em formato de notícia com uma “tradução” da linguagem científica para a linguagem informal, para que seja perceptível e atrativa. Se a informação seguir na linguagem científica perde logo a sua atratividade porque o próprio jornalista pode não perceber qual a conclusão que

pretendemos divulgar. A UC também divulga os seus acontecimentos, tomadas de posse ou qualquer outro assunto pertinente.

A FCDEF-UC é das faculdades que menos divulga³⁷. Apesar de a informação estar disponível no *site*, não há um trabalho de divulgação externa da mesma, ou então este é feito fora do prazo. Há alguns procedimentos básicos que devem ser cumpridos na realização do trabalho de assessoria, nomeadamente:

1. Conhecer e dar-se a conhecer. É importante saber a quem dirigir a informação, saber se a informação é de relevo regional ou nacional, e dar-se a conhecer aos jornalistas para que saibam quem devem contactar sempre que for preciso o contributo da faculdade, mesmo quando esta não tenha divulgado nada;
2. Avisar e aconselhar os membros da faculdade que poderão ter que intervir nalguma questão mediática e saber aconselhar os jornalistas quais os melhores intervenientes;
3. Na realização de iniciativas, enquadrar o acontecimento no espaço e no tempo. Por exemplo, se realizar uma iniciativa no dia anterior ou no mesmo dia de um jogo da Associação Académica frente ao SL Benfica, o destaque vai recair sobre o jogo;
4. A nota de imprensa deve estar bem estruturada, responder às questões essenciais (quem, o quê, quando, onde e porquê), e cumprir com o máximo de critérios de noticiabilidade possível;
5. A nota de imprensa deve ser escrita em papel timbrado e enviada entre 3 dias a 24 horas antes do acontecimento, de preferência no período da manhã, pelo correio eletrónico institucional. A *mailing list* deve seguir em BCC.

Desde eventos de receção ao caloiro, provas de pré-requisitos, dia da faculdade ou entrega de prémios, tudo é informação a dar a conhecer à sociedade, nalguns casos convidá-la mesmo a aparecer.

Alguns aspetos analisados no capítulo de Diagnóstico foram abordados para serem aplicados nesta situação. Isto é, se anteriormente separámos o que a FCDEF-UC tem de bom e de mau, neste capítulo vamos capitalizar os seus ativos intangíveis, que não têm uma existência física, mas que contribuem para a colocar em vantagem

³⁷ Segundo o *clipping* realizado no Gabinete de Assessoria de Imprensa da UC

O papel da comunicação no plano estratégico das instituições de ensino superior públicas competitiva e num patamar de qualidade que a sociedade, por não a conhecer, não consegue ainda perceber.

5.9.1. Divulgação das investigações da FCDEF-UC.

Fazendo um levantamento dos estudos que estão a decorrer, que acabaram muito recentemente ou que estão prestes a apresentar resultados, conseguimos planejar a sua divulgação atempadamente, de forma a podermos entrevistar os investigadores, escrever a nota de imprensa e dar tempo aos investigadores para a validarem antes de a divulgar para os *media*, de modo a evitar erros e más interpretações.

Sabemos que há alguns impedimentos na divulgação de alguns resultados, devido a parcerias com federações desportivas em que o estudo incide em alguns atletas que pedem confidencialidade. No entanto, aos que não apresentarem obstáculos à sua divulgação, deve haver um primeiro contacto e posteriormente um acompanhamento para depois se poder fazer corretamente a divulgação do estudo e das suas conclusões. Esta iniciativa beneficiaria a FCDEF-UC, podendo mesmo contribuir para firmar mais parcerias, mas também a Universidade de Coimbra enquanto instituição de investigação de excelência.

5.9.2. Divulgação e promoção de atividades dos núcleos da FCDEF-UC

Como vimos na descrição da FCDEF-UC, a faculdade possui núcleos que desenvolvem atividades com impacto na sociedade e nos estudantes. Estes núcleos permitem cumprir o dever cívico de, enquanto casa de conhecimento, promover na população envolvente a aquisição de hábitos saudáveis ou de partilhar apenas a experiência de praticar uma determinada modalidade.

É importante aproximar a FCDEF-UC da cidade e, enquanto polo da universidade afastado do centro nevrálgico da UC e mais próximo do «coração» de Coimbra, devemos encarar isto como uma oportunidade de deixar uma marca da faculdade na baixa, ajudando a revitalizá-la.

5.9.3. Mostrar o que diferencia a FCDEF-UC: o caso do Laboratório de Biocinética

Como falámos anteriormente, o laboratório é objeto de parcerias com várias federações desportivas que têm em vista a avaliação e acompanhamento de atletas de alta competição. Ainda que muitas destas avaliações devam ser confidenciais, o

O papel da comunicação no plano estratégico das instituições de ensino superior públicas

laboratório deveria, por uma vez, desvendar o que o torna tão atrativo. Desde as suas máquinas altamente especializadas aos seus profissionais, que são docentes na FCDEF-UC.

Para isso, a faculdade poderia convidar alguns jornalistas dos *media* desportivos a experimentar gratuitamente alguns dos exames que são feitos, complementando a experiência com a devida explicação dos especialistas. Esta atividade não surge numa necessidade de atrair mais utentes ao laboratório, nem é esse o objetivo da faculdade. O objetivo continua a ser o de conferir valor e reputação à FCDEF-UC, desvendando o que a diferencia aos olhos dos melhores atletas de Portugal.

5.10. Estabelecer/manter uma relação com os antigos estudantes

Como mostrado anteriormente, vários autores promovem esta relação com os antigos estudantes para os fidelizar, não só à faculdade, como a toda a IES. Esta fidelização traduz-se em três grandes vantagens para a IES: se o antigo estudante ponderar voltar a estudar, vai ter preferência por aquela que ainda se preocupa em manter contacto com ele; quando alguém da sua rede de contactos pedir opinião sobre IES, o antigo estudante será uma fonte credível e irá dar a nossa como referência; com o evoluir do seu percurso profissional, vai sendo um contacto em possíveis parcerias para a faculdade e para os estudantes atuais.

Assim, existem algumas ações a desenvolver para que esta relação seja criada e mantida com sucesso.

5.10.1. Criação/atualização da rede de antigos estudantes

A FCDEF-UC possui poucos recursos humanos para conseguir fazer o acompanhamento desejado dos antigos estudantes. Apesar de serem poucos, o seu percurso e os seus contactos perdem-se ao longo do tempo. Assim, a faculdade pode recorrer de uma ajuda dos próprios estudantes para esta tarefa. O Núcleo de Estudantes de Ciências do Desporto e Educação Física da Associação Académica de Coimbra (NECDEF/AAC) já tem, na base do seu funcionamento, o acompanhamento do percurso dos estudantes da faculdade. A FCDEF-UC poderá protocolar com eles a recolha e actualização dos dados dos antigos estudantes, com vista à manutenção e crescimento do sentimento de pertença do antigo estudante a estas duas estruturas. O próprio núcleo poderá usar essa base de dados para as suas atividades.

5.10.2. Envio das atualizações da faculdade

À parte da rede de antigos estudantes, a FCDEF-UC deve manter os seus antigos estudantes atualizados para manter-se viva na sua memória e para que eles possam regressar, caso lhes interesse. Por exemplo, neste momento a FCDEF-UC não leciona alguns cursos de 2º ciclo, ou porque existem, mas não abrem naquele ano letivo, ou porque ainda não estão criadas as condições ou não existe a necessidade para os criar. O estudante abandona a faculdade porque o que pretende não é leccionado. Se a faculdade o informar da abertura destes cursos, o estudante poderá regressar. Se a faculdade optar por esperar que o estudante vá procurar todos os anos ao seu *site* que cursos abrem, a probabilidade de sucesso é muito menor.

5.10.3. Convites ocasionais para visitar a faculdade

O permanente contacto com os antigos estudantes e o acompanhamento dos seus percursos é vantajoso para a IES, que por sua vez deve convidá-los para algumas iniciativas.

A vinda destes antigos estudantes iria mostrar que a faculdade não os «abandonou» após eles se terem graduado, fazendo-os sentirem-se acarinhados. Os *alumni* podem ainda surgir como protagonistas de iniciativas de partilha de experiências com os atuais estudantes e a criação de *networking* com eles.

6. Seleção dos Canais

6.1. Comunicação pessoal

- *Buzz* marketing ou «boca-a-boca»

A partir do elevado número de antigos estudantes, atuais estudantes, docentes, não docentes e parceiros da faculdade, a FCDEF-UC deve aproveitar esta rede para propagar mensagens.

- Banca de divulgação nas escolas e feiras do ensino secundário

Divulgar os flyers/panfletos da faculdade aquando das visitas da UC às escolas e feiras do ensino secundário, da visita dessas escolas à FCDEF-UC e em outras oportunidades de promoção da licenciatura.

O papel da comunicação no plano estratégico das instituições de ensino superior públicas

- Iniciativas de interação da faculdade com os vários públicos

Promoção da FCDEF-UC nas várias iniciativas que decorrem ao longo do ano e que afirmam o impacto da instituição na sociedade e na cidade, por exemplo, através dos protagonistas dessas atividades.

- *E-mail*

Através de uma *mailing list*, que a FCDEF-UC deve construir, estabelece contacto direto com os seus atuais e futuros estudantes. Pode ainda dar a oportunidade de inscrição aos futuros estudantes, para que estes possam ser informados da abertura das inscrições para as provas de pré-requisitos, de atividades ou visitas às escolas. Também os parceiros devem constar numa *mailing list*, para acompanhamento das atividades da FCDEF-UC e para estabelecer uma ponte entre estes e os alunos.

6.2. Comunicação não-pessoal

- Comunicação transmitida

Contacto direto com os *media* regionais e nacionais, através de *press releases* e *press kits*. Em alguns casos, os *media* desportivos devem ser incluídos na *mailing list* a quem enviar as notas de imprensa.

- Comunicação eletrónica

Como vimos, o *site* deve ser alvo de uma revisão, para uniformizar a ortografia e para atualização de conteúdos. É também urgente a criação da página oficial da FCDEF-UC no *Facebook*, à semelhança do que acontece nas restantes faculdades da UC. Também a criação da *newsletter* digital vem ajudar a gerir conteúdos e a diminuir o fluxo de mensagens eletrónicas enviadas. Estes meios servirão para informar, interagir (com especial importância na recolha de *feedbacks* dos alunos) e promover a faculdade junto dos vários públicos.

- Comunicação expositiva

Divulgação da faculdade através de cartazes, flyers/panfletos e lonas nos vários momentos de interação com cada público.

O papel da comunicação no plano estratégico das instituições de ensino superior públicas

- Publicidade

A publicidade incidirá nos meses de abril, maio e junho, momento em que os finalistas do secundário estão a escolher as IES às quais querem concorrer, e devem inserir-se apenas nas revistas destinadas a este público, como a Forum Estudante, e aos seus pais, como a Sábado ou a Visão, que dedicam sempre uma edição a este tema.

7. Cronograma e Orçamento

Tabela 7- Cronograma e orçamento das ações estratégicas e orçamento

Ações Estratégicas	Período	Responsável ³⁸	Meios	Orçamento ³⁹
Melhoramento da comunicação interna				
Partilha dos objetivos e valores da IES com o público interno				
afixação de mensagens motivadoras no local de trabalho e nos documentos	no início do ano letivo	Serviços de apoio à Gestão	Placards, circulares e cartazes	46,80 €
divulgação interna das concretizações de cada um (por exemplo uma investigação, uma promoção, uma formação, etc)	ao longo do ano letivo	GREIC (estagiários)	Newsletter, media ⁴⁰ , redes sociais e site	53,60 €
iniciativas de <i>team building</i> (atividades desportivas e de lazer)	períodos de férias	Serviço de Apoio ou Serviço de Planeamento, Projetos e Atividades	Newsletter e redes sociais	5,40 €
criação da parceria entre o GREIC e o MCJ para assegurar a comunicação	início do ano letivo	GREIC e professores orientadores	Reuniões dos responsáveis	-
comemorações da instituição	Dia da FCDEF-UC (18 de fevereiro) Tomada de Posse do Diretor (setembro)	Serviço de Apoio ou Serviço de Planeamento, Projetos e Atividades	Newsletter, redes sociais, media, site e cartazes	15 €
Melhorar a gestão da comunicação interna				

³⁸ a organização pode estar ao cargo de outro gabinete, mas a divulgação é sempre feita a partir do GREIC. O orçamento inclui material gráfico e mão-de-obra.

³⁹ orçamento para a divulgação e para os materiais gráficos

⁴⁰ media referem-se às divulgações decorrentes do envio da nota de imprensa (por *e-mail*)

O papel da comunicação no plano estratégico das instituições de ensino superior públicas

Contratação de um profissional	-	UC / FCDEF-UC	-	10 800€ ⁴¹
Revisão dos conteúdos do <i>site</i>	antes do início do ano letivo	GREIC	<i>site</i>	32,20 €
Criação de procedimentos de comunicação	antes do início do ano letivo	GREIC	manual de procedimentos (online e versão impressa no GREIC)	42,90 €
Gestão do fluxo de informação	ao longo do início do ano letivo	GREIC	não aplicável	42,90 €
Criação de uma <i>newsletter</i> (PT/ENG)				
Proposta de <i>design</i> e estrutura	antes do início do ano letivo	GREIC	não aplicável	29,80 €
Lançamento da <i>newsletter</i>	início do ano letivo	GREIC e NECDEF/AAC	redes sociais e <i>site</i>	5,36 €
Divulgar os resultados dos inquéritos SGQP	no fim de cada semestre	Serviço de Apoio Pedagógico	<i>newsletter</i>	5,36 €
Valorização do espaço desportivo				
Criação de uma base de dados de imagens	-	GREIC	-	26,80 €
Inserção de material gráfico nos espaços da faculdade	períodos de férias	Serviço de Apoio à Gestão	Autocolante p/ centro do pavilhão (x1), (x3) placas pvc e lonas (x5)	329,80 €
Melhorar a ligação ao mercado de trabalho				
Ações de retenção dos estudantes para o 2º ciclo (maior empregabilidade)	início do 2º semestre	Serviço de Planeamento, Projetos e Atividades e NECDEF/AAC	<i>newsletter</i> , <i>site</i> , redes sociais e mostra de mestrados	83,40 €

⁴¹ Valor anual, considerando um salário de 900€ por mês

Estabelecer contacto entre os estudantes e os parceiros	ao longo do ano letivo e após a conclusão do 2º semestre	GREIC	<i>e-mails</i> com referências de alunos	64,32 €
Antecipar problemáticas dos estudantes	ao longo do ano letivo	Todos os serviços, docentes e núcleos	Reuniões, <i>e-mails</i>	-
Impulsão da qualidade académica				
Promoção de iniciativas de premeação dos resultados académicos	final de cada semestre/ano		<i>newsletter</i> , certificado, contacto com a sua área vocacional	16 €
Incutir espírito de família FCDEF-UC				
fazer um levantamento das preocupações dos estudantes	ao longo do ano letivo	Serviço de Planeamento, Projetos e Atividades, GREIC e NECDEF/AAC	cartazes, papel de parede para opiniões, caixa de sugestões, redes sociais, <i>newsletter</i> e <i>site</i>	59,80 €
criar um <i>slogan</i>	início do ano letivo	GREIC	não aplicável	-
Acompanhar os estudantes para encaminhá-los para os cursos do 2º ciclo	ao longo do ano letivo	Corpo docente	<i>newsletter</i> , <i>site</i> , <i>flyers</i> , redes sociais e mostra de mestrados	250 €
Criar canais de comunicação eficazes e económicos				
Lançamento da página da faculdade nas redes sociais	início do ano letivo	GREIC	redes sociais e <i>site</i>	-
Estabelecer contacto com os potenciais futuros estudantes				
Melhoramento do material gráfico e da intervenção nas atividades	antes do início do ano letivo	GREIC	<i>flyers</i> /panfletos ⁴² e vídeos	250 €

⁴² existem dois tipos de *flyers*: um para os estudantes do ensino secundário e outro para a mostra de mestrados (com as informações sobre os mestrados e a sua empregabilidade)

O papel da comunicação no plano estratégico das instituições de ensino superior públicas

Acolher provas de desporto escolar	durante o 1º semestre	Serviço de Planeamento, Projetos e Atividades	<i>newsletter, site, redes sociais e media</i>	53,60 €
Publicidade nas revistas destinadas aos estudantes do secundário	Abril e/ou maio e/ou junho	GREIC	publicidade (revistas Visão, Sábado e Forum Estudante ⁴³)	22 050 €
Promover a participação no Desporto Universitário				
Divulgação do desporto universitário na faculdade	início do ano letivo	GREIC (estagiários)	flyers/panfletos dos futuros estudantes, <i>newsletter, site</i> e redes sociais	14 €
Aumentar a presença nos media				
Divulgação das investigações da FCDEF-UC	no final de cada investigação	na impossibilidade de ser a FCDEF-UC a divulgar, enviar o pedido antecipadamente (cerca de 1 mês antes) para o Gabinete de Assessoria de Imprensa; a divulgação nas redes sociais, <i>site</i> e <i>newsletter</i> fica ao cargo do GREIC	<i>media, redes sociais, site e newsletter</i>	5,36 €
Divulgação de atividades dos núcleos da FCDEF-UC	antes da atividade		divulgação (1 semana antes): cartazes e redes sociais dois dias antes: <i>media</i> e redes sociais	5,36 €
Divulgação do laboratório	Não aplicável		<i>media, redes sociais, site e newsletter</i>	16 €
Promoção de atividades de desporto e educação física na cidade	ao longo do ano e efemérides relacionadas com a área		cartazes, material desportivo, <i>newsletter, media, redes sociais</i>	66 €
Estabelecer/manter uma relação com os antigos estudantes				

⁴³ Visão (¼ de página ímpar 4050€; ¼ de página par 3650€); Sábado (1/3 de página ímpar 2800€; 1/3 de página par 2500€); Forum Estudante (1/4 de página ímpar 1500€; ¼ de página par 1200€). Optámos pelos preços mais baixos.

O papel da comunicação no plano estratégico das instituições de ensino superior públicas

Criação/atualização da rede de antigos estudantes	final de cada ano letivo	GREIC ou NECDEF/AAC	base de dados e <i>mailing list</i>	53,60 €
Envio das atualizações da faculdade	sempre que relevante	GREIC (estagiários)	<i>Newsletter</i> , redes sociais, <i>media</i> , <i>site</i>	53,60€
Convites ocasionais para visitar a faculdade	Dia da FCDEF-UC e mostra de mestrados	GREIC ou Serviços de Apoio	<i>e-mails</i> para a <i>mailing list</i> dos antigos estudantes	16 €
			Total	34 495,96 €

8. Resultados Esperados

Após realizarmos uma análise às necessidades da FCDEF-UC, em termos comunicacionais e de relação com os seus diferentes públicos, apresentámos um conjunto de ações estratégicas com vista ao aumento do alcance das informações institucionais e à aproximação e fidelização dos estudantes à sua IES. Estas ações não representam, na sua maioria, um grande investimento financeiro, mas implicam um reforço nos recursos humanos da faculdade para que possam aplicar as medidas propostas.

Como temos consciência das restrições financeiras das IES, pretendemos que seja dada prioridade às atividades que não implicam gastos e garantem resultados. Assim, ficam de fora apenas os materiais gráficos, que se apliquem às infraestruturas de ensino, e à publicidade da faculdade.

Com a impulsão da motivação e sentimento de pertença à FCDEF-UC, a faculdade garante que os docentes e não docentes transmitem aos seus alunos as mensagens e valores corretos, fazendo-os sentirem-se integrados e valorizados por pertencerem a esta instituição. Este sentimento vai, por sua vez, motivar a participação dos estudantes nas atividades da faculdade, a sua compreensão face às dificuldades a nível de infraestruturas, e a sua continuidade na faculdade para realizar o 2º ciclo.

A firmação da parceria entre a FCDEF-UC e o Mestrado em Comunicação e Jornalismo da FLUC vai permitir a ambas as entidades satisfazerem necessidades diferentes. Por um lado, a faculdade vai recrutar, de forma gratuita, recursos humanos, formados na área, com o único objetivo de colmatar as lacunas identificadas e pôr em prática as ações estratégicas. Por outro, o próprio mestrado proporciona aos seus discentes mais ofertas para estágios curriculares na área da assessoria de imprensa, em contexto profissional, numa instituição reputada e na cidade de ensino, poupando aos alunos os gastos de deslocação para outra cidade.

No entanto, esta parceria não vem colmatar a necessidade da existência de um profissional dedicado à comunicação, promoção e divulgação da faculdade.

Com a entrada de novos recursos, espera-se que todos os conteúdos disponíveis no *site* estejam de acordo com o acordo ortográfico de 1990, que as notícias publicadas no *site* sejam feitas atempadamente e apresentem conteúdos noticiosos, complementados com fotografias, e que as investigações, eventos e iniciativas sejam

O papel da comunicação no plano estratégico das instituições de ensino superior públicas

anunciadas ao Gabinete de Assessoria de Imprensa da Universidade de Coimbra, caso não possuam capacidade (experiência, conhecimento ou tempo) para o fazer, para que este possa, de acordo com as suas funções, divulgar para os *media*.

A atualização do *site* aumentará a sua consulta por parte dos estudantes, que vêm assim um espaço virtual onde tudo o que se passa na sua faculdade é corretamente divulgado.

Neste seguimento, surge a página oficial de *Facebook*. Este espaço servirá de divulgação dos conteúdos do *site* e de interação com os seus estudantes – futuros, atuais e antigos. Prevê-se que, com esta iniciativa, seja possível recolher mais ativamente e eficazmente as opiniões e problemas dos estudantes e promover iniciativas que vão de encontro às suas necessidades.

Esta intervenção junto dos estudantes contribuirá para melhorar a relação entre a faculdade e estes e para aumentar o número de alunos de 1º ciclo que optam por frequentarem o 2º ciclo na FCDEF-UC.

Com a promoção de iniciativas na sociedade, divulgação das investigações e com o melhoramento do material gráfico, espera-se que a percentagem de estudantes que opta pela FCDEF-UC como 1ª opção aumente.

Pretende-se também procurar uma maior aproximação aos antigos alunos da faculdade, com o objetivo de melhorar a sua imagem, aumentar a sua reputação e criar mais meios de divulgação, através de estratégias de *buzz marketing*. Prevê-se então que, já no final do próximo ano letivo (2014/2015), a FCDEF-UC possua uma base de dados atualizada com informações sobre o percurso profissional dos seus antigos estudantes e que seja planeado um conjunto de iniciativas a realizar com esses estudantes.

O controlo da execução do plano de comunicação deve ser feito mensalmente, com um levantamento do trabalho executado, com a realização de *clipping* e o cálculo do AVE, para que se possam utilizar os dados para comparação em períodos homólogos. Semestralmente deverá ser elaborado um relatório onde se exponham as dificuldades de aplicação do plano e novas sugestões.

A eficácia destas ações poderá ser estudada posteriormente, num espaço nunca inferior a dois anos (tempo mínimo necessário para implementá-las na faculdade e gerar efeito nos públicos-alvo).

Conclusão

As IES competem hoje num «mercado» da educação, são obrigadas a cumprir mais com menos recursos e a sua regulação é feita pelas próprias. Sabem que quanto melhor *performance* tiverem, melhor posicionadas estarão nos *rankings*, na opinião pública e na mente daqueles que são os seus principais «clientes», os alunos.

No entanto, já não basta um desempenho brilhante a nível educacional para atrair os estudantes para uma universidade. A publicidade não distingue uma universidade da outra e a sua credibilidade é posta em causa. A própria universidade encara com maus olhos o recurso a publicidade para captação de novos alunos. É, por isso, preciso adotar novas abordagens que ganhem a atenção dos estudantes e os façam querer pertencer à instituição. É preciso acrescentar o coração a um mundo de cérebros. É preciso criar uma relação emocional com os estudantes da instituição.

Vários estudos comprovaram que, ao criar uma relação com a sua instituição de ensino, os alunos acabam por estabelecer uma espécie de acordo de exclusividade com ela para sempre. Esta fidelização permite promover a instituição através da técnica considerada mais eficaz de sempre – o *buzz marketing*.

Com base no marketing de relacionamento, é possível planejar várias iniciativas que estabeleçam eficazmente a relação entre o aluno e a IES. Em primeiro lugar, é necessário garantir que, aos futuros estudantes, não são criadas expectativas acima da realidade da instituição – tendência dos anúncios publicitários. Esta é condição necessária, mas não única, para garantir a satisfação do estudante, agora aluno da IES.

É também importante que a própria IES compreenda esta abordagem e consiga identificar a necessidade de a adotar, pois o não empenho nesta relação é sentida pela outra parte, que acaba por desmotivar e quebrar os laços de afeto com a sua universidade.

Para além dos alunos, a IES deve definir quem são os públicos com os quais estabelece relações decorrentes da sua atividade normal. De todos os possíveis, apresentados por vários autores, destacamos o público interno (corpo docente e não docente), os alunos (futuros, atuais e antigos), as parcerias, a sociedade e os *media*. Ainda que possam ser vistos como um meio para atingir os restantes públicos, os *media* surgem como um público isolado, pois têm exigências diferentes e a instituição pode definir objetivos concretos a atingir com este relacionamento.

O papel da comunicação no plano estratégico das instituições de ensino superior públicas

O próprio corpo docente e não docente também atua simultaneamente como público e como meio para atingir outro público – os alunos. Isto porque são eles quem estabelecem contacto direto com os estudantes e podem proporcionar-lhes uma melhor ou pior experiência que, por sua vez, irá influenciar a sua motivação para pertencer à instituição.

Assim, com o público interno é importante adotar estratégias de endomarketing, ou de comunicação interna, com vista à sua valorização e motivação para vestirem a «camisola» da instituição e transmitirem a verdadeira identidade da mesma.

Dada a grande evolução nas tecnologias da informação, é hoje impensável querer estar presente e ser falado, sem marcar presença no meio *online*. Para estabelecer contacto com os alunos, é preciso pensar como eles e estar onde eles estão, pelo que a adoção de estratégias de marketing digital são também essenciais para a sobrevivência de uma instituição de ensino.

Todas estas estratégias são abordadas num plano de comunicação destinado à FCDEF-UC. Escolhemos esta unidade orgânica pois, a partir de um contacto prévio com a instituição e os seus alunos, identificámos várias necessidades do ponto de vista comunicacional.

Sem grandes reestruturações, são apresentadas medidas com vista à satisfação e promoção da interação entre a instituição e todos os seus públicos, através de meios comunicacionais diretos e indiretos. Melhorámos o que já era feito e pretendemos implementar novos procedimentos com um valor residual no orçamento da faculdade.

A UC possui, por si própria, uma grande reputação a nível nacional e internacional que acaba por ser transmitida, como que «geneticamente», para as suas faculdades. No entanto, cada faculdade vale por si própria e a FCDEF-UC apresenta muita atividade que lhe conferem um estatuto e um posicionamento muito acima daquele que agora possui.

O valor mais elevado no orçamento advém da publicidade a inserir nas revistas destinadas aos estudantes do ensino secundário e aos seus pais. Porém, esta ação acaba por ser insignificante se as restantes forem cumpridas.

As propostas apresentadas são, na realidade, procedimentos de comunicação, relações públicas, marketing e assessoria de imprensa que, na sua simplicidade, fazem toda a diferença, mas que não podem ser feitos por qualquer um. O investimento na comunicação é uma urgência das IES que não pode, nem deve ser ignorada. No entanto, a falta de meios de quantificação do retorno financeiro obtido (se entraram mais alunos

O papel da comunicação no plano estratégico das instituições de ensino superior públicas por causa destas estratégias ou se têm aconselhado as pessoas, e quantas pessoas, a ingressarem nesta instituição) torna este investimento muito pouco desejado pelas instituições que se vêem muito restringidas financeiramente.

No entanto, não há dúvidas acerca da necessidade de uma mudança no paradigma comunicacional das IES.

Bibliografia

AFONSO, C., BORGES, L. (2013). *Social Target: Da estratégia à implementação – Como tirar partido das redes sociais e potenciar o seu negócio*. Barreiro: Top Books;

ALMEIDA, A. (2012). “Relações Públicas e Marketing no Planeamento Empresarial”, in *Relações Públicas: planeamento e comunicação*, p. 57-65. Porto Alegre: EDIPUCRS;

AMARAL, A. (2010). “Tendências recentes dos sistemas de avaliação do ensino superior na Europa”, in *Sísifo / Revista de Ciências da Educação*. 12: 51-62. Página consultada a 20 de março de 2013. <http://sisifo.fpce.ul.pt/pdfs/Revista%2012%20PT%20CONF01.pdf>;

AMARAL, S. A. (2008). “Marketing da Informação: entre a promoção e a comunicação integrada de marketing”, *Inf. & Soc.: Est., João Pessoa*, v.18, n.1, p. 31-44. Página consultada a 30 de maio de 2014. <http://www.okara.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/1636/1637>;

BEKIN, S. F. (2004). *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Pearson Makron Books;

BLANCHARD, O. (2011). *Social Media ROI: Managing and Measuring Social Media Efforts in Your Organization*. Boston: Pearson Education, Inc;

CHINEM, R. (2003). *Assessoria de Imprensa – como fazer*. 2ª edição. São Paulo: Summus editorial;

COBRA, M., BREZZO, R. (2010). *O Novo Marketing*. São Paulo: Elsevier Editora Lda.;

COLAÇO, C., FLECK, L. (2009). “Estratégias do desporto universitário: um estudo de caso sobre o desporto em universidades portuguesas”, in *Revista Portuguesa de*

Ciências do Desporto [online]. 2009, vol.9, n.2, pp. 68-75. Página consultada a 1 de março de 2014. http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?pid=S1645-05232009000200008&script=sci_abstract&tlng=en;

COLOMBO, S. S. (2005). *Marketing Educacional em Ação: Estratégias e Ferramentas*. Porto Alegre: Bookman, Artmed;

CONSTANTINIDES, E., FOUNTAIN, S. J. (2007). “Web 2.0: Conceptual foundations and marketing issues”, in *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, VOL.9 NO.3 PP 231–244. Página consultada a 1 de junho de 2014. <http://www.palgrave-journals.com/ddmp/journal/v9/n3/pdf/4350098a.pdf>;

CONWAY, T. E. (1994). “Strategic planning in higher education: who are the customers”. *International Journal of Education Management* , Vol. 8, Nº6, pp. 29-36.;

COUTINHO, M. (2007). “Marketing e comunidades digitais: do discurso ao diálogo”, in *Revista da ESPM – março/abril*, pp. 28-39. Página consultada a 3 de maio de 2014. http://acervo-digital.espm.br/revista_da_espm/2007/mar_abr/marketing_e_comunidades_digitais.pdf;

DUTTON, J. E., DUKERICH, J. M. (1991). “Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation”, in *The Academy of Management Journal* Vol. 34, No. 3 (Sep., 1991), pp. 517-554. Página consultada a 20 de março de 2014. <http://webuser.bus.umich.edu/janedut/Identity/dutton%20and%20Dukerich.pdf>;

Estatutos da Universidade de Coimbra. Página consultada a 20 de maio de 2014. http://www.uc.pt/assembleiaestatutaria/Estatutos_UC/Estatutos_-_Publicacao_DR.pdf;

FIGUEIREDO, C. (2006). “As três gerações do slogan”, in *Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – UnB – 6 a 9 de setembro de 2006*. Página consultada a 1 de maio de 2014. <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2006/resumos/R0683-1.pdf>;

GAIO, Sofia, GOUVEIA, Luís B. (2007). “O *Branding* territorial: uma abordagem mercadológica à cidade”, in *Revista A Obra Nasce. Edições UFP. ISSN 1645-8729*, p. 27-36. Página consultada a 9 de março de 2014. http://www2.ufp.pt/~lmbg/com/brandingterrit_obranasce07.pdf;

HENNIG-THURAU, T.; KLEE, A. (1997). “The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: a critical reassessment and model development”, in *Psychology & Marketing*, v. 14, p. 737-765, Dec. 1997. Página consultada a 10 de maio de 2014.

HORTALE, Virgínia, MORA, José-Gines (2004). “Tendências das reformas da Educação Superior na Europa no contexto do Processo de Bolonha”, in *Educ. Soc.*, Campinas, vol. 25, n. 88, p. 937-960; [http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1520-6793\(199712\)14:8%3C737::AID-MAR2%3E3.0.CO;2-F/full](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1520-6793(199712)14:8%3C737::AID-MAR2%3E3.0.CO;2-F/full); <http://www.jstor.org/discover/10.2307/256405?uid=2&uid=4&sid=21104348491623>;

JANOTTI, Aldo (1992). *Origens da Universidade: A Singularidade do Caso Português*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo;

KERIN *et al* (2007). *Marketing*. Porto Alegre: McGraw Hill;

KOTLER, P., & FOX, K. (1994). *Marketing Estratégico para instituições educacionais*. São

KOTLER, P., KELLER, K. L. (2006). *Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing*. São Paulo: Prentice Hall;

KUNSCH, M. (2002). *Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus Editorial;

LAMB, *et al* (2011). *Essentials of Marketing*. Mason: Cengage Learning;

O papel da comunicação no plano estratégico das instituições de ensino superior públicas

LOPES, Luísa (2002). “Marketing das instituições de ensino superior público: O caso português”, Tese de Mestrado em Contabilidade e Administração. Braga: Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho;

Magna Carta das Universidades. Página consultada a 20 de maio de 2014, <http://www.esta.ipt.pt/3es/download/Magna%20Carta%20das%20Universidades.pdf>;

MARINCE, Felix, GIBBS, Paul (2009). *Marketing Higher Education: Theory and Practice*. Glasgow: McGraw-Hill International;

MATHIAS, Ricardo (2009). “Relacionamento com o mercado: bem atender para fidelizar” in *Marketing - a Teoria Em Prática*, p. 253-285. Rio de Janeiro: Senac Nacional;

MESQUITA, Leopoldo (2004). “Mercado mundial da educação – ficção ou realidade?”, in *Actas dos ateliers do V Congresso Português de Sociologia*, p. 90-96. Página consultada a 30 de maio de 2014. http://www.aps.pt/cms/docs_prv/docs/DPR4628bff9b71c1_1.pdf;

O’MEARA, Kerry Ann (2007). “Striving for what? Exploring the pursuit of prestige”, in *Higher Education: Handbook of Theory and Research: Volume 22*, p. 121-181. Dordrecht: Springer;

PACHECO, M., ALMEIDA, N. (2005). *Aprender a Gerir as Organizações no Século XXI*. Lisboa: Áreas Editora; Paulo: Atlas.

PAUSITS, Atila (2007). “Strategic Relationship Management at Higher Education Institutions”, in *Higher Education Management and Development in Central, Southern and Eastern Europe*, p. 125-143. Münster: Waxmann;

REGO, C. e CALEIRO, A. (2013). “O ‘Mercado’ do Ensino Superior em Portugal: um diagnóstico da situação atual”, in *Redes de Ensino Superior: contributos perante os*

O papel da comunicação no plano estratégico das instituições de ensino superior públicas

desafios do desenvolvimento. Évora: Centro de Estudos de Formação Avançada em Gestão e Economia da Universidade de Évora;

RHODIA (1985). *Plano de Comunicação*. Página consultada a 20 de março de 2014. <http://pt.scribd.com/doc/7327237/Plano-de-Comunicacao-da-Rhodia-1985>;

RIBEIRO, João V. (2008). *Estratégia Empresarial e de Recursos Humanos*. Curitiba: IESDE Brasil, S.A.;

ROSEN, Emanuel (2009). *Buzz: Real-life Lessons in Word-of-Mouth Marketing*. Londres: Profile Books;

RUÃO, Teresa (2005). “O papel da identidade e da imagem na gestão das universidades”, in *Livro de Actas – 4º SOPCOM*, p. 591-602. Página consultada a 25 de novembro de 2013. <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/5358>;

RUÃO, Teresa, CARRILLO, Maria V. (2005). “A modernização da identidade visual das Universidades. Os casos da Universidade da Extremadura (Espanha) e da Universidade do Minho (Portugal)”, in *Comunicação e Sociedade*, vol. 8, p. 85-100. Página consultada a 30 de novembro de 2013. <http://www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/comsoc/article/view/1184>;

SALZMAN et al (2003). *Buzz - a Era Do Marketing Viral*. São Paulo: Editora Pensamento-Cultrix Ltda;

SCROFERNEKER, C. M. A. (2000). “Perspectivas teóricas da comunicação organizacional”. *GT Comunicação Organizacional da Intercom*. Página consultada a 1 de maio de 2014, http://www.esurp.edu.br/Vergetti_PerspectivasTeoricasComOrg.pdf.

SILVA, Estela (2011). “Marketing 3.0 nas Instituições de Ensino Superior em Portugal. Caso: Instituto Superior de Engenharia de Coimbra”, *Tese de Mestrado em Marketing*. Coimbra: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra;

SIRVANI, M. (1996). “Are Students the True Customers of Higher Education?”, in *Quality Progress*, p. 99-102.;

TRINDADE, Hélió (1998). “Universidade em perspectiva – Sociedade, conhecimento e poder” in *Revista Brasileira de Educação*, p. 5-15. Página consultada a 24 de maio de 2014.

http://www.josenorberto.com.br/josenorberto/Universidade%20em%20Perspectiva_HELGIO_TRINDADE.pdf;

YORKE, Mantz, LONGDEN, Bernard (2004). *Retention & Student Success in Higher Education*. Berkshire: Open University Press.

ANEXO I – INQUÉRITO

Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra

Mestrado em Comunicação e Jornalismo

Projeto de Comunicação para a Faculdade de Desporto e Educação Física da

Universidade de Coimbra

Inquérito aos alunos do 1º ciclo

Idade ____

Sexo M F

Localidade da residência _____

Média de entrada na licenciatura: _____

Nº de matrículas: _____

Ano que frequenta: _____

A FCDEF foi a 1ª opção? Sim Não

Se sim, porquê? (selecionar apenas uma)

Proximidade geográfica

Oferta formativa

Reputação da Universidade de Coimbra

Influência de amigos/familiares

Outra

Se não, qual foi a 1ª opção?

Faculdade de Desporto da U. do Porto

Faculdade de Motricidade Humana

Escola Superior de Desporto de Rio Maior

Outra

Se não foi a 1ª opção, em que lugar colocou a FCDEF?

- 2ª opção
- 3ª opção
- 4ª opção
- 5ª opção
- 6ª opção

Avalie de 1 a 10 (sendo 1 insatisfeito e 10 muito satisfeito) a sua satisfação em relação aos seguintes parâmetros (assinale com X o número):

- | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| Método de ensino e de avaliação | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Plano curricular | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Docentes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Instalações desportivas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Ligação com o mercado de trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

Quando terminar o 1º ciclo, pretende fazer o 2º ciclo na FCDEF? Sim Não

Se sim, em quê?

- Mestrado em Biocinética
- Mestrado em Treino Desportivo para Crianças e Jovens
- Mestrado em Ensino da Educação Física nos Ensinos Básico e Secundário
- Mestrado em Atividade Física em Contexto Escolar

Se não, porquê?

- Não pretendo continuar a estudar
- Vou tirar o 2º ciclo em outra faculdade

Qual? _____

Porquê? _____

Obrigada!

ANEXO II – PROTOCOLOS E PARCERIAS

Protocolos de cooperação e acordos

O Centro de Investigação do Desporto e da Actividade Física possui vários protocolos de cooperação com:

1. GOVERNO DA REPÚBLICA

Ministério da Administração Interna

2. GOVERNO REGIONAL DOS AÇORES

Direcção Regional de Educação Física e Desporto (1988)

Direcção Regional do Desporto (2007)

3. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DESPORTIVA

IDP-Instituto do Desporto de Portugal - Programa "Mexa-se"

Observatório da condição física

Observatório da actividade física

COP-Comité Olímpico de Portugal

4. FEDERAÇÕES DE MODALIDADE

Federação Portuguesa de Futebol

Federação Portuguesa de Montanhismo e Escola Espanhola de Montanha

Federação Portuguesa de Canoagem

Federação Portuguesa de Patinagem

Federação Portuguesa de Remo

Federação Portuguesa de Rugby

Federação Portuguesa de Badminton

Federação Portuguesa de Andebol

Federação Portuguesa de Ciclismo

Seleccção Nacional feminina de Futebol

5. ASSOCIAÇÕES REGIONAIS DE MODALIDADE

Associação de Natação de Coimbra

Associação de Futebol de Coimbra

Associação de Futebol de Aveiro

Associação Académica de Coimbra/Secção de Remo

Associação Académica de Coimbra/Organismo Autónomo de Futebol

Associação de Judo de Coimbra

Associação Desportiva e Cultural da Adémia

6. CLUBES

Clube de Futebol União de Coimbra

Clube de Futebol "Os Marialvas"

Clube Desportivo Santa Clara Açores

Clube de Ténis de Coimbra

Vigor Sport Clube

Clube Náutico de Coimbra

7. MUNICÍPIOS (AUTARQUIAS E PODER LOCAL)

Câmara Municipal de Coimbra

Câmara Municipal de Condeixa-a-Nova

Câmara Municipal da Lousã

Câmara Municipal da Mealhada

Câmara Municipal de Anadia

8. OUTRAS ORGANIZAÇÕES

YDreams

Hunter Medical Research Institute of Australia

Parcerias de investigação

I. CENTROS DE INVESTIGAÇÃO NACIONAIS

- Centro de Estudos e Investigação em Saúde, Faculdade de Economia, UC
- Centro de Histocompatibilidade do Centro, Coimbra
- Instituto de Imunologia, Faculdade de Medicina, Universidade de Coimbra
- Laboratório de Patologia Clínica, Hospital da Universidade de Coimbra
- Instituto de Estudos Geográficos, Faculdade de Letras, UC

II. CENTROS DE INVESTIGAÇÃO INTERNACIONAIS

- Sport, Performance and Rehabilitation Center at Roehampton University, London, England
- Sport and Exercise Science Applied Research Centre, Health and Life Sciences Faculty, Coventry University, UK

III. SOCIEDADES CINÉTICAS E SOCIOPROFISSIONAIS NACIONAIS E INTERNACIONAIS

- Sociedade Portuguesa de Educação Física
- International Society of Exercise and Immunology
- European College of Sport Science
- The European League Against Rheumatism (EULAR)
- AIESEP (Association International des Écoles Supérieures d'Éducation Physique)

IV. ORGANIZAÇÕES DE DESPORTO INTERNACIONAIS

- Norwegian Olympic Sports Centre, Norway
- National Sports Academy Vasil Levski, Sofia, Bulgaria
- Football Association of Ireland

V. INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR INTERNACIONAIS

- Katholieke Universiteit Leuven, Belgium
- Università degli studi di Cassino, Italy
- School of Biomedical Sciences, Faculty of Health, University of Newcastle, Australia
- School of Sport and Exercise Sciences, Loughborough University, England
- School of Sport and Health Sciences, University of Exeter, England
- University of Leeds, England
- Université de Lyon 1, Claude Bernard, France
- Université de Paris 12, France
- University of Bristol, England
- University of Plymouth, England
- University of Nottingham, England
- Universidade Autónoma de Madrid

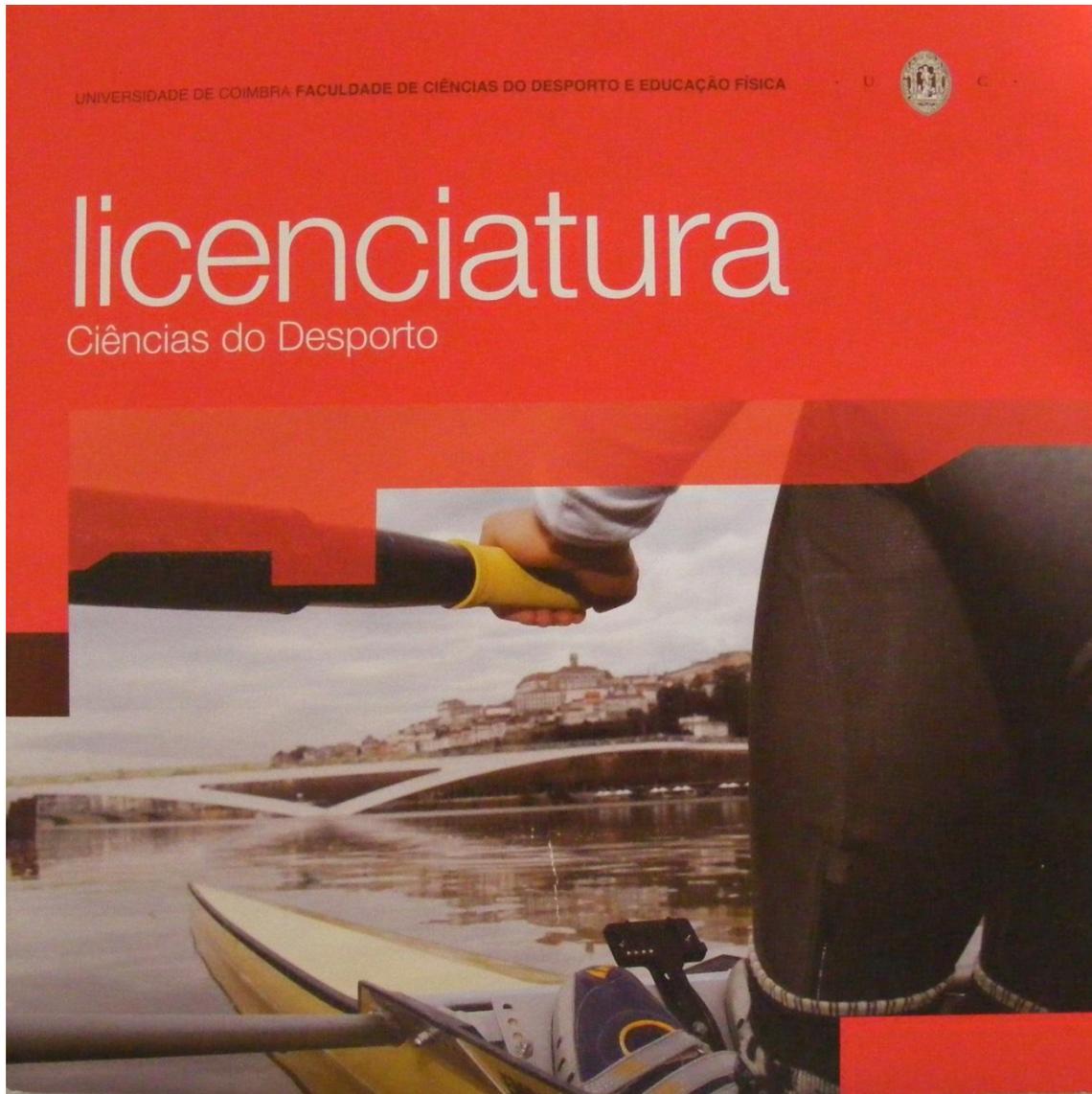
O papel da comunicação no plano estratégico das instituições de ensino superior públicas

- Universidade de Toledo
- Universidade Autònoma de Barcelona
- University of Brighton, England
- University of Ghent
- Escuela Nacional de Antropologia (Mexico)
- Université d'Orléans, France
- INEF- Catalunya, Spain
- INEF- Corunha, Spain
- Palacký University, Olomouc, CZ
- Universidade de Campinas UNICAMP, Brasil
- University of West Hungary

VI. REDES INTERNACIONAIS

- Coimbra Network of Sport Sciences and Physical Education

ANEXO III - FLYER PARA ESTUDANTES DO ENSINO SECUNDÁRIO





<h3>objectivos</h3> <p>A licenciatura em Ciências do Desporto visa a formação de profissionais dotados de um sólido conhecimento científico nas ciências básicas da actividade física, bem como em ciências do desporto, complementado com uma formação educacional geral e na didáctica específica da Educação Física, quer teórica quer prática, capacidade de auto-aprendizagem e competências básicas de pesquisa educacional e de gestão escolar.</p>	<h3>condições de acesso</h3> <p>a) Provas específicas definidas pela CNAES:</p> <p>Biologia e Geologia</p> <p>ou</p> <p>Português</p> <p>ou</p> <p>Matemática</p> <p>b) Apto nas provas físicas de PRÉ-REQUISITOS</p>
<h3>saídas profissionais</h3> <p>Procura pró-activa de emprego pluri-profissionalizado</p> <p>a) investigação aplicada no âmbito das ciências da actividade física e das ciências do desporto; b) elaboração de políticas desportivas; c) orientação de programas de desporto autárquico; d) gestão de equipamentos culturais e desportivos comunitários; e) gestão e direcção de organizações públicas e privadas de lazer; f) animação sociodesportiva e socio-cultural; g) orientação do desporto escolar ou infanto-juvenil; h) treino desportivo; i) orientação de programas de condição física e educação para a saúde.</p>	<h3>relações internacionais</h3> <p>Studying around the world</p> <p>Possibilidade de intercâmbio universitário com os seguintes países de: Espanha, Itália, França, Suíça, Reino Unido, Alemanha, Bélgica, Hungria, República Checa, República da Eslováquia, Roménia, Holanda, Estónia, Turquia, Brasil, Estados Unidos da América, República Popular da China e Japão.</p>

estrutura curricular

licenciatura em ciências do desporto

I ciclo - 180 ECTS

1º semestre	ECTS	2º semestre	
Cinesiologia I	4.5	Cinesiologia II	4.5
Fisiologia Geral I	4.5	Fisiologia Geral II	4.5
Auxologia e Cineantropometria	4.5	Desenvolvimento e Adaptação Motora	4.5
Cineantropologia	4.5	Iniciação à Estatística	4.5
História da Educação	4.5	Sociologia da Educação	4.5
Estudos Práticos I	7.5	Estudos Práticos II	7.5

II ciclo

3º semestre		4º semestre	
Biomecânica	4.5	Bioquímica do Exercício	6
Fisiologia do Exercício	4.5	Prescrição do Exercício	6
Controlo Motor e Aprendizagem	4.5	Prática de Ensino	6
Pedagogia do Desporto	4.5	Desporto Infanto-Juvenil	6
Ensino Integrado em Educação Física	4.5	Planeamento e Periodização do Treino	6
Estudos Práticos III	7.5		

III ciclo

5º semestre		6º semestre	
Desporto de Opção I	6	Desporto de Opção II	6
Psicologia do Desporto	4	Sociologia do Desporto	4
Desporto e Exercício em Populações Especiais	4	Métodos de Condicionamento Físico	4
Gerontologia Educativa e Desportiva	4	Organização e Gestão do Desporto	4
Organização das Actividades de Lazer	4	Nutrição e Desporto	4
Análise de Ensino	4	Ética e Direito Desportivo	4
Análise das Organizações Educativas	4	Desenvolvimento Curricular	4

mestrado

doutoramento



Gabinete de Apoio Pedagógico

Gabinete de Apoio Pedagógico
Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física - Estádio Universitário de Coimbra - Pavilhão III - Santa Clara 3040-156 Coimbra
Tel. 239802770 Fax. 239802779 e-mail: gap@fcdef.uc.pt | candidaturas@uc.pt
Informações adicionais: www.fcdef.uc.pt



U C

Curso reconhecido [para efeitos do art.º 54.º do decreto-lei 15/2007 de 19/01] pelo
Ministério da Educação por despacho de 2009/09/29 de Sua Excelência o Secretário
de Estado da Educação

imagens/ucp

ANEXO IV – PROPOSTA DE FLYER PARA ESTUDANTES DO ENSINO SECUNDÁRIO

Saídas profissionais

- investigação aplicada no âmbito das ciências da atividade física e das ciências do desporto
- elaboração de políticas desportivas
- orientação de programas de desporto autárquico
- gestão de equipamentos culturais e desportivos comunitários
- gestão e direção de organizações públicas e privadas de lazer
- animação sociodesportiva e sociocultural
- orientação do desporto escolar ou infantojuvenil
- treino desportivo
- orientação de programas de condição física e educação para a saúde

Junta-te ao Núcleo de Estudantes

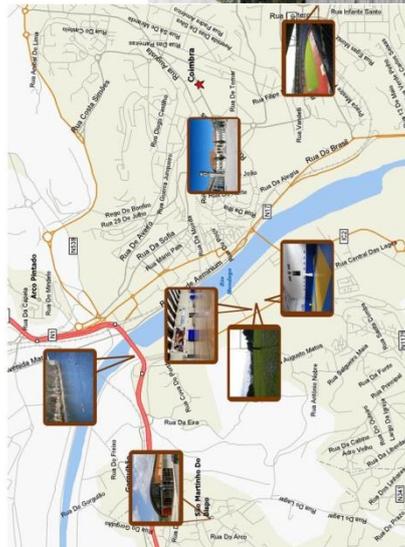
Os estudantes da FCDEF-UC são representados na Associação de Académica de Coimbra (AAC) pelo Núcleo de Estudantes de Ciências do Desporto e Educação Física da AAC. Se tiveres algum problema, questão ou sugestão durante o teu percurso académico, encontras aqui as tuas respostas.



facebook.com/NECDEFAAC

A FCDEF-UC marca presença em toda a cidade

As aulas da FCDEF-UC decorrem em vários locais da cidade de Coimbra para garantir aos seus estudantes as melhores condições para a prática desportiva.



Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física Universidade de Coimbra

Licenciatura em Ciências do Desporto



Gabinete de Apoio Pedagógico

Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física
da Universidade de Coimbra
Estádio Universitário de Coimbra - Pavilhão III
Santa Clara 3040-156 Coimbra
Tel. 239 802 770 | Fax. 239 802 779
Email. candidaturas@uc.pt

Informações adicionais: www.fcdef.uc.pt



• U • C •

ESPERAMOS POR TI!



O que nos identifica, O que nos diferencia, O que nos faz escolher a FCDEF-UC

O **nosso corpo docente** é constituído por vários atletas, treinadores e investigadores que se destacaram nas diversas áreas e modalidades de ensino.



Beatriz Gomes
Atleta Olímpica



Luis Rama
Treinador Nacional Adjunto na Federação Portuguesa de Natação (1996-2007)

Tricampeões Europeus de Desporto Universitário, prémio atribuído à UC/AAC, nos anos 2010, 2011 e 2012, pela Associação Europeia de Desporto Universitário (EUSA).



Os Jogos Europeus Universitários 2018 vão decorrer em Coimbra. Em 2018, a UC, a AAC e a CMC vão receber mais de 5000 atletas, durante duas semanas, para disputar mais de uma dezena de modalidades. Este será o maior evento multidesportivo a nível regional.

Aprovação a **UMA** das provas nacionais de acesso ao ensino superior:

Matemática
ou Biologia e Geologia
ou Português



Os nossos laboratórios onde decorrem as investigações, onde os nossos alunos têm aulas e onde as nossas entidades desportivas parceiras realizam testes de condição física para melhorar a *performance* dos seus atletas nas provas em que competem.

Estudar na UC é uma experiência única.

A UC é a universidade mais antiga de Portugal e uma das mais antigas da Europa. Está presente em vários rankings internacionais, posicionada entre as melhores do mundo. É a maior universidade brasileira fora do Brasil. E, desde junho de 2013, é Património Mundial da UNESCO (UC-Alta e Sofia), reconhecimento atribuído a apenas mais quatro universidades em todo o mundo.



Plano Curricular

1º Ano	2º Ano	3º Ano
1º Semestre Auxologia e Cineantropometria Cineantropologia Cinesilogia I Estudos Práticos I Fisiologia Geral I História da Educação	1º Semestre Biomecânica Controlo Motor e Aprendizagem Ensino Integrado em Ed. Física Estudos Práticos III Fisiologia do Exercício Pedagogia do Desporto	1º Semestre Análise das Organizações Educativas Análise de Ensino Desporto e Exercício em Populações Especiais Gerontologia Educativa e Desportiva Organização das Atividades de Lazer Psicologia do Desporto
2º Semestre Cinesilogia II Sociologia da Educação Estudos Práticos II Fisiologia Geral II Iniciação à Estatística Desenvolvimento e Adaptação Motora	2º Semestre Bioquímica do Exercício Desporto Infanto-Juvenil Prescrição do Exercício Prática de Ensino Métodos de Condicionamento Físico	2º Semestre Desenvolvimento Curricular Nutrição e Desporto Organização e Gestão do Desporto Planeamento e Periodização do Treino Metodologia do Treino de Jovens Atletas Desporto de Opção