



ESCOLA SUPERIOR
DE **COMUNICAÇÃO SOCIAL**

**O Manual de Acolhimento nas Estratégias de Comunicação Interna –
Proposta de Manual de Acolhimento para a Escola Superior de Comunicação
Social (ESCS)**

Catarina Alves Amorim

TRABALHO DE PROJETO SUBMETIDO COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENÇÃO DO GRAU DE
MESTRE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

Orientadora:

Professora Doutora Ana Luísa Canelas Rasquilho Raposo
Escola Superior de Comunicação Social – Instituto Politécnico de Lisboa

LISBOA, JULHO DE 2019

DECLARAÇÃO

Declaro ser a autora deste trabalho, parte integrante das condições exigidas para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas, que constitui um trabalho original e inédito que nunca foi submetido (no seu todo ou em qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou qualquer outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio poderá levar à anulação do trabalho agora apresentado.



Lisboa, julho de 2019

Ao meu pai, que mesmo ausente está sempre presente
À minha mãe, que nunca perdeu a esperança
Ao Carlos, que impulsionou e acompanhou esta aventura

AGRADECIMENTOS

Ao meu marido, por tudo e tanto ao longo destes dois anos!

À minha mãe, a pessoa mais otimista que conheço e que, mesmo com 83 anos gosta de ler tudo o que escrevo e assinala, ainda de forma muito profissional, erros ortográficos.

À minha querida família, pelo apoio, por aceitar e respeitar os meus “momentos” e ausências ao longo destes últimos anos, em especial à Camila, à Luísa e à Matilde.

Ao João Tiago Proença, que rapidamente se tornou meu “padrinho” de mestrado, pela constante ajuda e incentivo. À Kátia Magalhães, sempre disponível a partilhar os seus (vastos) conhecimentos e aptidões. À Sofia Manso, que me acompanhou em momentos de aparente travessia do deserto mas sempre encontrou as palavras certas para confortar e apoiar. À Catarina Almeida, à Inez Corrêa de Sá e à Vanessa Costa pela sua *expertise*.

À Dra. Lília Pires da Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa e à Dra. Cláudia Guerreiro da Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Lisboa por acederem ser entrevistadas e partilharem informações essenciais à construção deste trabalho.

Ao Professor Doutor André Sendin e ao Dr. Marcos Melo um especial agradecimento por não só me abrirem as portas da ESCS para a investigação, como também por aceitarem ser entrevistados. A todos os docentes da ESCS que possibilitaram a aplicação dos questionários aos estudantes em contexto de aula, uma parte fundamental deste trabalho.

Aos meus colegas de turma por me terem possibilitado fazer este percurso na melhor companhia possível!

Last but not least, à Professora Doutora Ana Raposo, pelo seu sorriso e energia contagiantes e por acreditar que é sempre possível fazer mais e melhor!

A todos, MUITO OBRIGADA!

ÍNDICE

| | |
|--|------|
| RESUMO | vii |
| ABSTRACT | viii |
| ÍNDICE DE FIGURAS | ix |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS | x |
| ÍNDICE DE TABELAS | xi |
| LISTA DE ABREVIATURAS..... | xii |
| INTRODUÇÃO..... | 1 |
| CAPÍTULO I – AS RELAÇÕES PÚBLICAS | 5 |
| 1. As Relações Públicas como uma função estratégica essencial nas organizações | 5 |
| 2. Conceitos chave em Relações Públicas | 10 |
| 3. Tendências das Relações Públicas no contexto atual | 21 |
| 4. Os papéis e funções dos profissionais de Relações Públicas nas organizações | 26 |
| CAPÍTULO II – COMUNICAÇÃO INTERNA | 32 |
| 1. Comunicação Interna: designação, definição e objetivos..... | 32 |
| 2. Origens, evolução e benefícios da Comunicação Interna..... | 36 |
| 3. Comunicar para quem, que conteúdos, através de que canais e instrumentos?..... | 39 |
| 3.1 Categorização de públicos | 39 |
| 3.2 Mensagem..... | 41 |
| 3.3 Canais e suportes de comunicação..... | 42 |
| 4. A relação entre cultura organizacional; acolhimento e integração e <i>engagement</i> .. | 46 |
| 5. A importância do Manual de Acolhimento nas estratégias de Comunicação Interna | 48 |
| 6. A Comunicação Interna nas Instituições de Ensino Superior..... | 53 |
| CAPÍTULO III – DESENHO DO PROJETO..... | 57 |
| 1. Delimitação do objeto de análise..... | 57 |

| | | |
|---|---|-----|
| 2. | Objetivos..... | 57 |
| 3. | Tipologia de investigação..... | 57 |
| 4. | Procedimentos de recolha de dados..... | 58 |
| 4.1 | Revisão de literatura | 58 |
| 4.2 | Análise documental..... | 59 |
| 4.2.1 | Benchmarking..... | 61 |
| 4.3 | Entrevistas..... | 62 |
| 4.4 | Questionário..... | 65 |
| CAPÍTULO IV – PROJETO – PROPOSTA DE MANUAL DE ACOLHIMENTO PARA ESTUDANTES DE MESTRADO DA ESCOLA SUPERIOR DE COMUNICAÇÃO SOCIAL..... | | |
| 1. | Enquadramento do projeto..... | 68 |
| 2. | O sistema de ensino superior em Portugal..... | 69 |
| 3. | O Instituto Politécnico de Lisboa | 71 |
| 3.1 | A Escola Superior de Comunicação Social | 72 |
| 3.1.1 | Públicos internos | 74 |
| 3.1.2 | As atuais práticas de acolhimento e integração para os novos estudantes | 75 |
| 3.1.3 | Canais e instrumentos de Comunicação Interna..... | 77 |
| 3.1.4 | Análise de documentos para o acolhimento e integração de estudantes do ensino superior..... | 80 |
| 3.1.5 | Análise dos resultados do questionário aplicado a estudantes do 1.º ano de mestrado da ESCS | 84 |
| 3.1.5.1 | Considerações acerca do questionário: elaboração e resultados | 91 |
| 3.1.6 | Análise SWOT das práticas de acolhimento e integração aos estudantes de 2.º ciclo | 93 |
| 4. | Proposta de Manual de Acolhimento para estudantes de Mestrado da ESCS..... | 94 |
| 4.1 | Canais de distribuição | 104 |
| 4.2 | Orçamentação | 105 |

| | |
|----------------------------|----------------------------------|
| 4.3 Avaliação | 107 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS | 110 |
| BIBLIOGRAFIA | 114 |
| APÊNDICES | Em ficheiro digital independente |
| ANEXOS | Em ficheiro digital independente |

RESUMO

A Comunicação Interna, ao estar no centro da gestão estratégica das relações entre as organizações e os *stakeholders* internos, é reconhecida como uma função importante para o sucesso de qualquer organização e é também considerada uma área chave de intervenção das Relações Públicas.

Facilitar o acolhimento e a integração de novos elementos na cultura e comunidade internas é, de forma transversal a todas as organizações, um dos seus objetivos estratégicos. Em virtude disso, com este trabalho pretendemos demonstrar a importância que tem um Manual de Acolhimento para a efetivação deste objetivo específico. Para tal recorreremos a uma investigação que se alicerça tanto em revisão de literatura como em dados recolhidos por intermédio de análise documental, da realização de entrevistas e da aplicação de inquérito por questionário.

Nesse sentido, com foco no acolhimento e integração de novos estudantes em Instituições de Ensino Superior, apresentamos uma proposta de Manual de Acolhimento para estudantes de mestrado, ajustado à realidade da Escola Superior de Comunicação Social.

Palavras-chave: Relações Públicas; Comunicação Interna; Acolhimento e Integração; Suportes de Comunicação; Manual de Acolhimento; Instituições de Ensino Superior.

ABSTRACT

Internal Communication, being at the heart of the strategic management of relationships between organizations and stakeholders, is recognized as an important function for the success of any organization and is also considered a Public Relations key area of intervention.

Facilitate the reception and integration of new elements in the internal community and culture is, across all organizations, one of its strategic goals. As a result, with this work we aim to show the importance of an On-Boarding Guide for the implementation of this specific goal. To this end, we resorted to a research based both in literature review as in data collected by documentary analysis, interviews and survey by questionnaire application.

In this sense, focusing on reception and integration of new students in Higher Education Institutions, we present a draft On-Boarding Guide for masters students, adjusted to the reality of the *Escola Superior de Comunicação Social* (School of Communication and Media Studies).

Keywords: Public Relations; Internal Communication; Reception and integration; Communication Media; On-Boarding Guide; Higher Education Institutions.

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 – Identificação e categorização dos públicos internos da ESCS..... | 74 |
|---|----|

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1 – Relevância apontada para receber um Manual de Acolhimento no momento de ingresso na Escola..... | 85 |
| Gráfico 2 – Relevância do <i>layout</i> /imagem visual neste tipo de suporte de comunicação | 88 |
| Gráfico 3 – Conhece o Guia da ESCS? Se respondeu SIM, é um suporte que utiliza? . | 90 |

ÍNDICE DE TABELAS

| | |
|--|-----|
| Tabela 1 - Principais funções das Relações Públicas | 28 |
| Tabela 2 - Categorias de canais e suportes de comunicação | 43 |
| Tabela 3 – Idade dos respondentes | 85 |
| Tabela 4 – Avaliação na escala de 1 (nada pertinente) a 7 (totalmente pertinente), a informação considerada pertinente receber no momento do acolhimento, para uma melhor integração na ESCS. | 86 |
| Tabela 5 – Outras informações consideradas pertinentes receber no momento de acolhimento | 88 |
| Tabela 6 – Canal mais adequado para a entrega de um Manual de Acolhimento | 89 |
| Tabela 7 – Preferência indicada para o digital | 89 |
| Tabela 8 – Análise SWOT das práticas de acolhimento e integração aos estudantes de 2.º ciclo | 94 |
| Tabela 9 – Apresentação orçamental para a conceção gráfica do Manual de Acolhimento (<i>offline</i> e <i>online</i>) | 106 |
| Tabela 10 – Apresentação orçamental para a produção do Manual de Acolhimento (em papel) | 107 |
| Tabela 11 – Cronograma de avaliação do Manual de Acolhimento, 2020-2021 | 108 |

LISTA DE ABREVIATURAS

- A3ES – Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior
- APA – *American Psychological Association*
- b-on – Biblioteca do Conhecimento online
- CCP – Código dos Contratos Públicos
- CI – Comunicação Interna
- CIPR – *Chartered Institute of Public Relations*
- DGEEC – Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência
- DGES – Direção-Geral do Ensino Superior
- EACD – *European Association of Communications Directors*
- ECM – *European Communication Monitor*
- ECTS – *European Credit Transfer System*
- ESCS – Escola Superior de Comunicação Social
- ESD – Escola Superior de Dança
- ESELx – Escola Superior de Educação de Lisboa
- ESML – Escola Superior de Música de Lisboa
- ESTC – Escola Superior de Teatro e Cinema
- ESTeSL – Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Lisboa
- EUA – Estados Unidos da América
- EUREPRA – *European Public Relations and Research Association*
- FEIEA – *European Association for Internal Communication*
- FCSH – Universidade Nova de Lisboa - Faculdade de Ciências Sociais e Humanas
- FLUL – Universidade de Lisboa - Faculdade de Letras
- Gabcom – Serviço de Comunicação da Escola Superior de Comunicação Social
- IES – Instituições de Ensino Superior
- ICIG – *The International Corporate Identity Group's*
- IoIC – *Institute of Internal Communication*
- IPL – Instituto Politécnico de Lisboa
- ISCAL – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa
- ISCSP – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
- ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa
- ISEL – Instituto Superior de Engenharia de Lisboa

IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado

MA – Manual de Acolhimento

NApE – Núcleo de Apoio ao Estudante da Universidade de Lisboa - Faculdade de Letras

OCI – Observatório de Comunicação Interna

PDF – *Portable Document Format*

RJIES – Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior

RP – Relações Públicas

INTRODUÇÃO

Comunicar não é apenas informar, é também criar relação e, em virtude disso, a comunicação, da perspectiva das Relações Públicas (RP), implica criação de significado partilhado através da ação-intenção (Eiró-Gomes, 2006), tem cariz estratégico e visa criar e manter relações mutuamente benéficas e duradouras entre a organização e os seus diversos públicos.

A Comunicação Interna (CI), uma das principais áreas de intervenção das RP, ao fazer a gestão estratégica de interações e relações entre todos os *stakeholders* dentro das organizações (Welch & Jackson, 2007), é identificada amiúde, no novo milénio, como uma área-chave da comunicação e reconhecida como uma função importante para o sucesso de qualquer organização.

Com origens nas publicações internas e assente, essencialmente, num modelo comunicacional bidirecional que permita a todos os intervenientes colaborarem no projeto organizacional, a CI é a base necessária para que pessoas e grupos compreendam a sua organização, o que ela é e o que significa (Berger, 2008). A CI desempenha uma função estratégica que fortalece a identidade e a reputação da organização, que favorece a motivação e o empenho dos públicos internos, que promove a cultura organizacional e que fomenta o sentido de pertença e de identificação dos *stakeholders* internos face à organização.

Facilitar o acolhimento e a integração dos novos elementos é, transversalmente a todas as organizações, um objetivo estratégico da CI (Cutlip, Center & Broom, 2009), e, nesse sentido, este trabalho centra-se no estudo do Manual de Acolhimento (MA) como um instrumento de comunicação que contribui para o alcance desse objetivo.

Uma pesquisa e revisão atentas da bibliografia de referência revelam, porém, que o MA não é um tema recorrente nas RP, não obstante ser à CI que compete não só conhecer os públicos, identificar as suas necessidades de informação e adaptar os conteúdos das mensagens a cada um, como também elaborar as publicações internas. Nesse sentido, a partir da verificação de tal vazio teórico no campo das RP, identificamos o problema de

pesquisa e estudamos o MA como um suporte de comunicação integrado nas estratégias da CI.

Na medida em que estabelecemos por objetivos deste trabalho de projeto: a) apresentar um contributo inovador para a prática da Comunicação Interna e b) propor um MA direcionado a estudantes à Escola Superior de Comunicação Social (ESCS), recorremos a uma investigação mista, utilizando métodos tanto qualitativos como quantitativos para a recolha e tratamento de dados, visto que pretendemos um amplo entendimento sobre o objeto de estudo – o acolhimento e a integração dos estudantes de 2.º ciclo da ESCS.

Para atender aos objetivos mencionados, estruturamos o presente trabalho em quatro capítulos. Os dois primeiros capítulos constituem os alicerces teóricos da investigação e são construídos a partir da pesquisa bibliográfica, o terceiro capítulo descreve o desenho do projeto e o quarto capítulo apresenta uma proposta concreta de Manual de Acolhimento para Estudantes de 2.º ciclo da ESCS.

No primeiro capítulo abordamos as RP como uma função estratégica essencial nas organizações, apontando os seus benefícios, aprofundando os conceitos que consideramos decisivos para o seu exercício e descrevendo o processo de RP em quatro etapas, a metodologia que confere validade científica à definição de estratégias de comunicação em RP. Neste capítulo identificamos ainda as tendências para a profissão no atual contexto e assinalamos os papéis e funções que os profissionais de RP desempenham nas organizações.

O segundo capítulo está construído em torno da temática da CI e versa demonstrar as suas raízes nas publicações internas, a evolução da função até à atualidade, os seus objetivos e respetivos benefícios para as organizações. Neste capítulo aprofundamos temáticas fundamentais relacionadas com a sua eficácia, como sejam a categorização de públicos, a adaptação da mensagem a cada público e o papel dos canais e suportes internos de comunicação. Correlacionamos a cultura organizacional com o acolhimento, a integração e o *engagement*, e destacamos o MA como um suporte de comunicação que, ao evidenciar benefícios mútuos, tanto para as organizações como para aqueles que nelas se incorporam, se torna essencial ao processo de acolhimento e integração.

O terceiro capítulo consiste na apresentação do desenho de projeto, isto é, na descrição dos vários procedimentos utilizados para a recolha de dados que dão corpo à investigação empírica.

No quarto e último capítulo aplicamos os conhecimentos adquiridos, tanto por intermédio da fundamentação teórica como da investigação empírica.

Assim, neste capítulo fazemos um diagnóstico do contexto externo e interno do objeto de estudo, ou seja, fazemos a caracterização do sistema de ensino superior em Portugal; o enquadramento da ESCS no Instituto Politécnico de Lisboa (IPL), na medida em que é uma das unidades orgânicas que o compõem; investigamos outros estabelecimentos de ensino superior que apresentam, no corrente ano letivo (2018/2019), documentos desenvolvidos especificamente para o acolhimento e integração de novos estudantes; analisamos os respetivos documentos e entrevistamos as responsáveis pela sua conceção. Além disso, identificamos e caracterizamos os públicos internos da ESCS; descrevemos e examinamos as práticas de acolhimento e integração em vigor na instituição; analisamos os canais e instrumentos de utilização exclusiva à CI e entrevistamos tanto o responsável máximo como o coordenador do Serviço de Comunicação desta instituição de ensino.

Constatando que não existe, à data, um documento próprio para o acolhimento de novos discentes, identificamos como oportunidade apresentar à ESCS uma proposta concreta nesse sentido, definindo como público os estudantes de 2.º ciclo. Nessa medida, auscultamos discentes de 1.º ano do 2.º ciclo a fim de averiguar que relevância atribuem a um suporte de comunicação elaborado especificamente para a facilitação do acolhimento e da integração; que informação consideram mais pertinente constar num documento desta natureza e qual o canal de distribuição preferencial para o receber.

Por fim, ainda no quarto capítulo, apresentamos uma proposta de Manual de Acolhimento para Estudantes de 2.º ciclo da ESCS, tendo em consideração os conteúdos, a forma e o arranjo gráfico (*layout*), os custos associados, tanto para a conceção criativa como para a produção e a avaliação do documento.

Em suma, pelo que fica exposto, consideramos pertinente trazer o MA para o domínio académico das RP, considerando ainda que, na medida em que o mundo organizacional

contemporâneo se caracteriza por uma grande rotatividade de capital humano, este é um tema atual.

Ao propormos um suporte de comunicação, concreto e exequível, pretendemos que possa ser efetivamente desenvolvido na Escola, almejando, assim, que este trabalho final de mestrado represente não só um contributo académico como também um contributo prático e, ainda, que se assuma como uma mais-valia para a instituição.

As citações de fontes em língua estrangeira foram traduzidas pela mestranda, referindo o original em nota de rodapé nos casos em que a tradução para português não é linear.

Os Anexos e Apêndices mencionados no trabalho são parte integrante do mesmo, pese embora se encontrem em ficheiros digitais independentes.

Este trabalho é redigido em conformidade com o Novo Acordo Ortográfico, ratificado em Portugal no ano de 2008 e a norma utilizada para a apresentação de referências bibliográficas é a da *American Psychological Association* (APA).

CAPÍTULO I – AS RELAÇÕES PÚBLICAS

1. As Relações Públicas como uma função estratégica essencial nas organizações

O conceito de RP é provavelmente tão antigo como a própria comunicação humana (Wilcox, Cameron & Reber, 2015), e muitas das atividades que hoje em dia se atribuem à prática moderna das RP remontam à Grécia Antiga. No entanto, o termo específico Relações Públicas, utilizado para descrever um profissional de comunicação, surge apenas nos anos 20, do séc. XX (Grunig & Hunt, 1984).

Atualmente, as Relações Públicas podem ser compreendidas simultaneamente como uma disciplina e uma profissão de comunicação em contínua evolução.

Pese embora muita da teoria basilar que sustenta as RP ter sido elaborada gradualmente a partir da adaptação e da integração de teoria e práticas provenientes de disciplinas adjacentes e relacionadas, como a Sociologia, a Psicologia, a Gestão, o Marketing, ou a Antropologia (Grunig, 1992), em Portugal, as Relações Públicas, afirmam-se como uma disciplina autónoma, integrada na área científica das Ciências da Comunicação, mais precisamente, da Comunicação Aplicada, que desenvolve teorias e pesquisas de base próprias (Sebastião, 2012).

Contudo, não tendo este trabalho o propósito de analisar a distinção específica entre as RP como disciplina ou como profissão, utilizaremos o conceito Relações Públicas do ponto de vista da sua atividade no universo organizacional, compreendendo, não obstante, as duas perspetivas.

As RP são uma importante profissão, criada, impulsionada e continuamente influenciada pelas forças sociais, económicas, políticas e tecnológicas da sociedade, forças essas que têm marcado o ritmo e moldado os contornos da sua evolução (Grunig & Hunt, 1984; Kitchen, 1997; Lesly, 1997; Bentele, 2004; Tench & Yeomans, 2006; Greenwood, 2010; Ferrari, 2016).

Dada a dinâmica do macro ambiente, será, pois, natural que tais forças continuem a ter profundos e rápidos efeitos no estudo e na prática das RP, e por conseguinte, que a

pesquisa, a educação e a prática das RP se tornem cada vez mais centrais para a vida social e organizacional (Grunig & Grunig, 2004).

A relevância das RP, como função de comunicação estratégica nas organizações¹, tem sido amplamente reconhecida por diversos autores, entre os quais destacamos: Grunig & Hunt (1984), que retratam as RP como uma força positiva na sociedade que beneficia públicos e organizações; Grunig, Grunig & Ehling (1992), ao advogarem que as Relações Públicas ajudam a organização a criar e gerir as relações com os grupos que fazem parte do seu ambiente (externo e interno) e contribuem para a eficácia organizacional; Kitchen (1997), ao sublinhar o papel estratégico e a importância dos profissionais de RP que, conjugando competências transversais, se tornam cruciais nas organizações para criar e manter relações efetivas com uma grande diversidade de públicos que podem afetar o desempenho organizacional; Bentele (2004), para quem o objetivo das RP é sobretudo construir confiança, manter confiança ou reconquistar confiança; L'Etang (2010), ao salientar que as RP constroem a identidade organizacional, antecipam e analisam questões novas e emergentes que podem afetar a organização, ou, ainda Ferrari (2016), que entende as RP como uma atividade reflexiva e transversal, que lida com diferentes identidades, símbolos, normas e crenças, considerando assim a sua prática como um ato cultural.

São muitos os contributos e benefícios desta função de comunicação estratégica para as organizações e Lesly (1997, p. 13), sintetiza-os da seguinte forma:

- Alcançar prestígio, favorecendo uma reputação positiva;
- Promover produtos e/ou serviços;
- Detetar e lidar com problemas e oportunidades;
- Posicionar a organização desenvolvendo relações de benefício mútuo com todas as partes envolvidas;

¹ Na medida em que a prática das RP se aplica a todas as organizações, independentemente de terem fins lucrativos ou não, no âmbito deste trabalho utilizamos o termo “organização”, em vez de “empresa”, “companhia”, “firma”, “corporação”, “negócio”, “sociedade” ou “associação”, por ser um termo mais abrangente que inclui qualquer tipo de estrutura organizacional (Steyn & Puth, 2000).

- Criar e manter *goodwill*² dos colaboradores, das comunidades locais, dos acionistas e investidores, dos fornecedores, dos clientes e patrocinadores, dos revendedores, da indústria e do Governo;
- Evitar e resolver problemas laborais;
- Superar equívocos e preconceitos;
- Prevenir ataques de grupos ativistas;
- Atrair os melhores talentos;
- Informar os públicos sobre algum assunto ou o uso de determinado produto ou serviço;
- Aferir a atitude de vários grupos em relação à organização;
- Formular e orientar as políticas da organização;
- Lidar eficazmente com crises;
- Apoiar a sociedade na qual a organização opera;
- Gerir processos de mudança.

Cutlip, Center & Broom (2009), igualmente defensores do valor crucial das Relações Públicas para as organizações, advogam que, para a sua prática ser efetiva ao nível organizacional, é necessário ter uma visão ampla do ambiente da organização, atender a uma vasta gama de questões e relações com os seus diversos *stakeholders*³, fazer parte da gestão estratégica, trabalhar de forma integrada e em coordenação com as outras áreas funcionais, ter o apoio e a cooperação da gestão de topo, trabalhar com ética, cumprir a legalidade, antecipar questões relevantes, encorajar a responsabilidade social, procurar evitar (ou resolver problemas) e gerir os processos de mudança de forma científica, recorrendo para tal a teoria e aos melhores elementos disponíveis.

Nesse sentido, estes autores delinearão um método científico para a prática das RP, isto é, para a definição de estratégias de comunicação, que se compõe e distingue pelas seguintes quatro etapas sequenciais e interdependentes:

- 1) *Investigação*: o processo deve iniciar-se com a pesquisa e monitorização da envolvente externa e/ou do ambiente interno da organização, que inclui o

² Conceito aqui entendido como “boa vontade”.

³ O conceito “*Stakeholder*” será definido na secção 2 do presente capítulo.

conhecimento da opinião, atitudes e comportamentos daqueles implicados com a organização e afetados pelas suas ações e medidas. Por outras palavras, significa a análise global da situação que proporciona as bases para as restantes etapas do processo que, levam à resolução do problema podendo este ser, contudo, entendido também como uma oportunidade;

2) *Planificação*: esta etapa consiste em transformar a informação recolhida na primeira fase e utilizá-la para a tomada de decisão acerca do plano de ação a executar, ou seja, conceber/estruturar o plano de comunicação, definindo a que públicos se destina, quais os objetivos, que estratégias e táticas a utilizar, bem como metas a atingir;

3) *Ação/Comunicação*: a terceira fase do processo representa a execução do plano de ação/comunicação desenvolvido na etapa anterior, com o intuito de alcançar os objetivos estabelecidos;

4) *Avaliação*: a última etapa do processo envolve a avaliação da preparação, execução e resultados do plano de comunicação. Todavia, à medida que este plano é executado, deverão ser recolhidas reações (*feedback*) e, mediante os respetivos resultados, serem feitos os ajustes necessários, implicando, pois, uma constante avaliação e consequente melhoria contínua. Trata-se, por isso, de um método circular.

Designado por processo de RP em quatro etapas, este modelo tornou-se uma metodologia fundamental para os profissionais de RP, que, de forma estruturada e cíclica, atribui validade científica ao seu trabalho.

Enquanto função estratégica de comunicação, são vários os autores que sublinham as RP como sendo cada vez mais significativas e imprescindíveis nas organizações, de todas as dimensões e em todos os setores (Argenti, 2014; Ferrari, 2016; Zerfass, Trench, Verhoeven, Verčič, & Moreno, 2018). Do ponto de vista de Ferrari (2016), a equação é simples, dado que, conforme defende, as Relações Públicas fazem a gestão das relações e as relações são estratégias para aproximar os públicos das organizações, um dos grandes objetivos da comunicação estratégica.

Posto isto, como se podem definir Relações Públicas?

A afirmação de Repper (1992, p.110) «ainda não encontrei dois profissionais de Relações Públicas que estivessem de acordo sobre muitas coisas – muito menos quanto à definição

de Relações Públicas», espelha bem a variedade de definições que se encontram na literatura deste domínio de conhecimento (Grunig & Hunt, 1984; Grunig, 1992; Moss & Warnaby, 1997; Lesly, 1997; Tench & Yeomans, 2006; Wilcox & Cameron, 2006; Bivins, 2011).

Vejamos alguns exemplos: Grunig e Hunt (1984) apresentam as RP como a função que leva a cabo a gestão da comunicação entre uma organização e os seus públicos; no entendimento de Grunig (1992), as RP e a gestão da comunicação compreendem o planeamento geral, a execução e a avaliação da comunicação de uma organização com públicos externos e internos; para Kitchen (1997) as RP representam a comunicação com vários públicos, defendendo, contudo, também, que compreendem uma função de gestão, que desempenha um papel estratégico nas organizações; Lesly (1997) realça o fator de acomodação mútua de pontos de vista, ao assinalar que as RP assistem as organizações e os seus públicos a adaptarem-se reciprocamente; para o *Chartered Institute of Public Relations* (CIPR), as RP «têm que ver com a reputação – o resultado do que fazemos e do que dizemos sobre terceiros e sobre o que esses terceiros dizem sobre nós. As RP são a disciplina que cuida da reputação, com vista a ganhar compreensão e apoio e influenciar a opinião e o comportamento. São o esforço sustentado e planeado para criar e preservar a boa vontade e a compreensão mútua entre uma organização e os seus públicos» (2004, citado por Tench & Yeomans, 2006, p.6); de acordo com Brandão (2013), o estudo das Relações Públicas baliza-se na adequada compreensão de processos comunicativos que permitem conferir a conciliação de interesses entre organizações e seus públicos e, na ótica de Eiró-Gomes & Nunes (2013) as RP assumem-se como «uma função estratégica, que trabalha para construir e gerir relações entre a organização e todos os públicos que a afetam ou são afetados por ela, ou entre diferentes públicos, fazendo, ao mesmo tempo, a gestão de toda a envolvente e agindo proativamente na procura de soluções e estabelecimento de diferentes cenários possíveis» (p. 1050).

Atendendo a que não existe, à data, uma definição única, consensual e universalmente aceite, de forma a não nos perdermos nos pormenores das inúmeras propostas existentes e, já amiúde analisadas por vários estudiosos da área, assumimos no âmbito desta explanação a proposta de Cutlip, Center & Broom (2009), que consideramos refletir a visão que melhor se enquadra nos objetivos deste trabalho, ao definir Relações Públicas como «uma função de gestão que estabelece e mantém relações mutuamente benéficas

entre uma organização e os públicos de quem o seu sucesso ou insucesso depende» (p. 21). Consideramos, no entanto, igualmente relevante a importância que têm as RP para a reputação das organizações, aspeto realçado pelo CIPR (2004, citado por Tench & Yeomans, 2006).

Em suma, com base na revisão de literatura, entendemos que as Relações Públicas são uma função estratégica que faz a gestão da comunicação entre a organização e os vários *stakeholders* que a afetam e/ou são afetados por ela, a fim de criar *goodwill* e produzir resultados mutuamente benéficos, tendo por base a utilização de um método científico que compreende quatro etapas. Não atua de forma isolada, mas sim de forma integrada com todas as outras áreas funcionais da organização. Para atingir a sua máxima eficácia, deve ter o apoio e a cooperação da gestão de topo. É uma função que se pauta pela ética e constrói confiança, entende a organização como um todo, faz a gestão da envolvente, age proativamente na procura de soluções, trabalha à medida que a interação se desenrola, ou seja, a curto, médio e longo prazo e contribui para a harmonia do sistema social coletivo.

2. Conceitos chave em Relações Públicas

Para um melhor entendimento desta função específica de comunicação estratégica, clarificamos alguns conceitos chave, nomeadamente “organização”, “comunicação” “envolvente”, “cultura”, “identidade”, “imagem”, “reputação”, “*stakeholders* e públicos”.

Organização

As pessoas, como seres gregários que são, organizam-se pela necessidade de relacionamento entre si, sendo esta uma das razões sociais que explica a existência das organizações (Teixeira, 2005). As organizações, por sua vez, ao serem conjuntos organizados de pessoas que interagem e desenvolvem uma atividade ou função, para atingir um ou mais objetivos, podem ser consideradas sistemas⁴ (von Bertalanffy, 1969; Teixeira, 2005; Cutlip, Center & Broom, 2009). E, numa lógica sistémica, estas podem

⁴ Fazemos referência à teoria geral dos sistemas que define um sistema como um complexo de elementos, internos e externos, em interação. De acordo com esta teoria, um sistema depende do funcionamento de todas as suas partes, contribuindo cada uma delas para o seu sucesso como um todo, realçando assim o conceito de interdependência entre os vários elementos (von Bertalanffy, 1969).

ser entendidas como sistemas abertos e dinâmicos, na medida em que são constituídas por elementos que interagem, entre si e com a envolvente (von Bertalanffy, 1969; Grunig & Hunt, 1984; Teixeira, 2005).

Distinguida, pois, como uma unidade social e um sistema aberto, uma organização constitui um organismo social vivo que pode ser composta por «duas ou mais pessoas, que interagem entre si, através de relações recíprocas, para atingirem objetivos comuns (Barnard, 1948 citado por Teixeira 2005, p. 85), que, ao estar constantemente sujeita às alterações externas, se deve ajustar continuamente a fim de manter um estado de equilíbrio dinâmico, ou seja, de *homeostase* (von Bertalanffy, 1969; Cutlip, Center & Broom, 2009).

Conforme realça L'Etang (2010), as organizações podem ser conjuntos de pessoas com uma missão ou interesse partilhado, sem limites dimensionais, podendo, portanto, ser um corpo corporativo que emprega milhares de pessoas ou mesmo um pequeno grupo voluntário. No entanto, alega a autora, ao serem compostas por indivíduos com motivações variadas em relação à atividade em questão, as organizações requerem algum grau de coordenação e colaboração para alcançar objetivos coletivos, sendo para tal o contributo das RP fundamental.

Para Kunsch (2014), a organização é comunicação. Defendendo que as organizações se coordenam através da comunicação e devido a ela, esta autora é perentória ao afirmar que sem comunicação as organizações não existiriam, considerando, deste modo, a comunicação indispensável às organizações. Da mesma forma, advoga Ferrari (2016), a comunicação constitui o sistema nervoso central das organizações, enfatizando, assim, o seu entendimento da comunicação como o fluxo vital que as alimenta.

Comunicação

A comunicação é aqui entendida como a criação de significado partilhado (Eiró-Gomes, 2006).

Wolton (1999) afirma que não existe vida individual e coletiva sem comunicação, assim como não há homens sem sociedades ou sociedades sem comunicação e, para este autor, comunicação é interação.

Enquanto seres humanos, conforme sustenta Eiró-Gomes (2006), comunicamos preferencialmente através da comunicação linguística e embora esta não seja a única possibilidade de comunicar, é, sem dúvida, a que possibilita a discussão ou debate de ideias, a argumentação, a resolução de conflitos e a persuasão.

Argumenta a autora que, «no início do século XXI pede-se às Relações Públicas que sejam uma função estratégica de aconselhamento e gestão das organizações e não somente, ou preferencialmente, construtoras e divulgadoras de ‘mensagens’» (p.2). Nesse sentido, defende Eiró-Gomes (2006), a perspectiva de comunicação que as Relações Públicas contemporâneas abraçam é a pragmática, ou seja, a comunicação como ação-intenção, como uma atividade que envolve ações intencionais por parte dos locutores e que vai além da troca de informação.

Nesta linha de ideias, afirma ainda a autora que, a perspectiva de comunicação-ação-intenção se enquadra de forma mais adequada e correta no modelo ideal de comunicação proposto por James Grunig, em 1992, o modelo bidirecional e simétrico. A simetria refere-se ao ajuste e à acomodação da relação entre a organização e os seus públicos, já o facto de ser de duas vias possibilita o *feedback*, tornando-a dialógica, e, nessa medida, este é o único modelo que promove a negociação e o compromisso entre as partes, ao permitir, conforme advoga Eiró-Gomes (2006), que «a questão do que é correto, do que é certo, seja determinado por negociação dado que quase sempre os dois lados de um conflito acreditam estarem corretos» (p.10). De igual forma, alegam van Riel & Fombrun (2007), é à luz deste modelo simétrico e de duas vias que ambas as partes passam a estar recetivas ao ponto de vista do outro, trocando informações baseadas no respeito recíproco, a fim de chegarem a um entendimento comum.

De acordo com van Riel & Fombrun (2007), informar não é comunicar, conforme sustentam também Wolton (2010) e Xifra (2014), e, para Wolton (2010), a informação é a mensagem e a comunicação é a relação, que é muito mais complexa. Assim, no seu entendimento, a revolução do séc. XXI não é a da informação, mas sim a da comunicação como relação.

O modelo de comunicação simétrico e bidirecional é, portanto, aquele que trilha o caminho de excelência preconizado por Grunig, em 1992, e que favorece o alcance do

objetivo que consideramos central às Relações Públicas, designadamente, a criação e a manutenção de relações de diálogo e benefício mútuo a longo prazo entre a organização e os seus *stakeholders* (Grunig & Hunt, 1984; Grunig & Grunig, 1992).

Envolvente

A teoria sistémica sugere que, embora os sistemas tenham os seus próprios limites distintos, relacionam-se e interagem com o seu ambiente (von Bertalanffy, 1969). Assim, conforme afirma Grunig (1992), uma organização não existe no vazio, ou como indicam Tench & Yeomans (2006), uma organização não existe isolada, insere-se num contexto (ou envolvente).

A envolvente, que pode também ser designada por ambiente externo, representa todo o conjunto de variáveis externas à organização que a influenciam, direta ou indiretamente e que poderão também ser influenciadas pela organização (Tench & Yeomans, 2006). Neste conjunto de variáveis encontram-se o contexto económico, tecnológico, sócio-cultural e político-legal em que estas se inserem, e ainda, um conjunto de *stakeholders* que atuam de forma mais próxima e direta com a organização, sendo assim a envolvente, de importância crucial, na medida em que se repercute a organização, influenciando a sua atuação e o seu futuro (*ibidem*).

Talvez mais do que qualquer outro fator, a envolvente afeta a estratégia organizacional, a estrutura, os processos internos e a tomada de decisão (Steyn & Puth, 2000). Nessa medida, é essencial às organizações terem uma ampla visão e entendimento do que se passa ao nível do seu contexto macro, bem como fazer uma identificação pró-ativa de questões (problemas ou oportunidades) emergentes, tendo em conta que, por antecipação as organizações conseguem ganhar tempo para se ajustarem, podendo mesmo, inclusivamente, em determinadas ocasiões, influenciar o desenvolvimento de certas questões (Tench & Yeomans, 2006). Conforme também indicam de Cutlip, Center & Broom (2009), os ambientes sociais em que se inserem as organizações são dinâmicos e, nessa medida, estas precisam de modificar e/ou adaptar processos internos e se reestruturar, em resposta às alterações que ocorrem no exterior.

Consequentemente, sem uma efetiva monitorização e análise da envolvente, as organizações tendem a tornar-se insensíveis às mudanças que sucedem à sua volta e

correm o risco de se tornarem disfuncionais, crescendo em desarmonia com o seu ambiente externo (Cutlip, Center & Broom, 2009). De igual forma, na opinião de L'Etang (2010), uma organização que não responda às circunstâncias externas enfraquece e entra em declínio. Nesse sentido, e visto que um profissional de RP faz proativamente a gestão da envolvente e é também proativamente que procura soluções para os problemas emergentes, representa um recurso de grande valor para as organizações.

Cultura

Wood (1999) e Cutlip, Center & Broom (2009) entendem que, para gerir a comunicação de qualquer organização, é necessário, antes de mais, compreender a sua cultura organizacional, na medida em que é a cultura que define os valores e as normas de referência utilizadas para a tomada de decisão. A cultura da organização, definida como a «soma total de valores compartilhados, símbolos, sentidos, crenças, suposições e expectativas que organizam e integram um grupo de pessoas que trabalham juntas» (Grunig, Grunig & Dozier, 2002, p. 482), é frequentemente descrita como «a forma como fazemos as coisas por aqui [na organização]» (Theaker, 2004, p. 171).

Composta maioritariamente por elementos intangíveis, a cultura organizacional pode ser tipificada e Charles Handy (1976, citado por Smith & Mounter, 2008) diferencia-a em quatro categorias: cultura de poder; cultura de papéis ou funções; cultura de pessoas; e cultura de tarefas. Por outro lado, Hofstede (2011) distingue-a nas seguintes seis dimensões independentes: orientada para processos *versus* orientada para resultados; orientada para o trabalho *versus* orientada para os *stakeholders* internos; profissional (ou cosmopolita) *versus* local⁵; sistema aberto *versus* sistema fechado; maior controlo *versus* maior liberdade; e pragmática *versus* normativa.

Este autor diferencia, assim, as organizações que são predominantemente influenciadas por rotinas técnicas e burocráticas, nas quais há grandes diferenças na perceção entre diferentes funções e hierarquias, e aquelas em que a perceção é partilhada, sendo a conquista de resultados uma preocupação comum a todos (orientada para processos *versus* orientada para resultados); as organizações que se preocupam apenas com o desempenho de cada elemento na sua função específica das que assumem uma

⁵ No original “*Paroquial*”.

responsabilidade mais abrangente sobre o bem-estar de todos os *stakeholders* internos (orientada para o trabalho *versus* orientada para os *stakeholders* internos); aquelas em que os colaboradores, regra geral altamente qualificados, se identificam, acima de tudo, com a sua profissão e carreira daquelas em que estes tendem a assumir a identidade da organização de que fazem parte (profissional *versus* local). Hofstede (2011) distingue-as igualmente quanto ao estilo de comunicação adotado ou quanto à facilidade com que novos elementos são admitidos e integrados (sistema aberto *versus* sistema fechado); quanto ao grau de formalidade e pontualidade ou quanto ao maior ou menor controlo e rigor na utilização da tecnologia (maior controlo *versus* maior liberdade) e ainda quanto à forma de lidar com a envolvente, se mais flexível ou mais rígida (pragmática *versus* normativa).

Contudo, do ponto de vista de Hofstede (2011), a cultura organizacional não é imutável ou definitiva, isto é, pode alterar a sua posição em cada uma das dimensões. Da mesma opinião são White, Vanc & Safford (2010), ao argumentar que existe uma relação simbiótica entre comunicação e cultura organizacional, ou seja, a comunicação pode influenciar a cultura ou vice-versa, o que reforça a noção de maleabilidade notada por Hofstede (2011).

Identidade

Posto de uma forma simples, Gray & Balmer (1998), afirmam que a identidade de uma organização se refere às suas características distintivas e exprime o que a organização é.

Ajudando-nos a compreender o que contém este “é” a que se referem Gray & Balmer (1998), apoiamo-nos em Wood (2004) e Argenti (2007) que definem a identidade de uma organização como sendo a manifestação visual da sua realidade, expressa no nome, logótipo, lema, produtos, serviços, estacionamento e todos os elementos concretos, tangíveis, criados e comunicados pela organização. Mas, ainda de acordo com Wood (2004) e Argenti (2007), a identidade consiste igualmente nos atributos intangíveis que definem a empresa, como sejam a sua visão, missão e valores, os seus colaboradores, a sua cultura, o seu estilo de comunicação, os seus produtos e/ou serviços, as suas iniciativas e as suas ligações (a figuras mediáticas, a instituições, ou a outras organizações). Assim sendo, conforme coloca em evidência Argenti (2007), uma organização tem sempre algum tipo de identidade, queira ou não, com base na realidade que apresenta ao mundo.

Na declaração sobre a identidade corporativa do *The International Corporate Identity Group's* (ICIG), citada por van Riel & Balmer (1997), encontramos referência à identidade como elemento distintivo das organizações, podendo aí ver-se defendido que a identidade articula o caráter, objetivos e valores da organização, conferindo-lhe um sentido de individualidade que ajuda a diferenciá-la no seu ambiente competitivo.

De igual forma, é evidenciado na declaração do ICIG (citada por van Riel & Balmer, 1997) que, quando bem gerida, a identidade pode conceder a coesão visual necessária para garantir que toda a comunicação da organização tenha coerência, e ainda que, pode mesmo manifestar-se em capacidade de atrair e reter clientes e colaboradores, alcançar alianças estratégicas e gerar sentido de direção e propósito.

Na medida em que as organizações do novo milénio são confrontadas com uma série de mudanças sem precedentes, como fusões e aquisições em larga escala, ou a própria globalização, que trazem aos gestores um aumento da complexidade e da incerteza organizacional, conforme sustentam Moingeon & Soenen (2002), o desafio que se coloca às organizações e respetivos líderes é manter a coerência ao lidar com as exigências, cada vez mais específicas dos seus diversos *stakeholders*. Nesse sentido, defendem estes autores que, no cenário da sociedade deste milénio, a identidade é uma questão estratégica para as organizações, exigindo uma abordagem integrada, ou seja, um alinhamento entre o foco interno e externo da organização. Também na sua opinião, a identidade desempenha um papel crucial, dado que fornece sentido, estabilidade e favorece a diferenciação das organizações, o que lhes confere vantagem competitiva.

Consequentemente interpretamos a identidade da organização como um fator diferenciador, que resulta da combinação dos aspetos de comunicação, manifestação visual e atributos intangíveis da organização, ou comunicação, simbolismo e conduta, o «*identity mix*», conforme designam van Riel & Balmer (1997, p. 341) e van Riel & Fombrun (2007) e que, atendendo a que pode conferir vantagem competitiva às organizações, constitui um instrumento estratégico para as RP. Nessa medida, alinhamo-nos com Wilcox & Cameron (2006) e Argenti (2007), que defendem ser da competência dos profissionais de RP, ajudar a definir, manter e reforçar a identidade, ou mesmo, a determinar como uma organização deseja ser percebida pelos seus diferentes públicos.

Imagem

Neste contexto, a imagem refere-se à associação mental da organização que surge imediatamente quando se ouve o nome, ou se vê o logótipo da organização (Gray & Balmer, 1998).

De acordo com Wood (2004), uma imagem é uma percepção e existe apenas na mente do recetor. Defende a autora que, para formular uma imagem, os públicos interpretam uma identidade num contexto mais alargado e com recurso a amplos quadros de referência, isto é, a imagem formulada pelo recetor é moldada de acordo com as suas experiências e referências. Por isso, ainda no entendimento desta autora, as organizações não conseguem construir uma imagem corporativa única, dado que não controlam o contexto no qual a sua comunicação é recebida, interpretada ou entendida pelos seus vários *stakeholders*.

Da mesma opinião são Argenti (2007) e van Riel & Fombrun (2007), ao afirmarem que a mesma organização pode ter diferentes imagens tendo em conta os seus diversos *stakeholders*, pois esta é o reflexo da identidade da organização, ou seja, é a forma como é vista «pelos olhos» de cada um (Argenti, 2007, p. 50).

Não obstante, sustenta Wood (2004) que, em certa medida, através de uma identidade organizacional devidamente gerida e comunicada as organizações podem influenciar estrategicamente a sua imagem, e, assim sendo, o contributo das RP torna-se importante também no que concerne à gestão da imagem organizacional.

Reputação

A reputação indica um juízo de valor sobre os atributos da organização, que tipicamente evolui ao longo do tempo em resultado de um desempenho coerente, reforçado por uma comunicação eficaz, conforme defendem Gray & Balmer (1998).

Porém, para Argenti (2007), o conceito de reputação está intimamente relacionado com os dois conceitos apresentados anteriormente: identidade e imagem. Ou seja, de acordo com o autor, embora a identidade represente a realidade de uma organização e a imagem o seu reflexo para os diversos públicos, a reputação será a soma das diferentes visões que os seus vários públicos têm da organização. Nessa medida, ainda segundo este autor, os

fundamentos para uma sólida reputação existem quando a identidade e a imagem de uma organização estão alinhadas.

No entendimento de van Riel & Fombrun (2007), citando Bromley (2000), existem três níveis de processamento de informação que afetam as impressões das pessoas sobre a organização: ao nível primário, ou seja, com base na experiência pessoal; ao nível secundário, isto é, com base no que amigos, família e colegas dizem sobre uma organização ou produto; e ao nível terciário, com base em informações mediatizadas, incluindo a publicidade.

Conforme colocam van Riel & Fombrun (2007) em evidência, a maior influência na reputação ocorre ao nível primário – o da experiência pessoal direta, no entanto, argumentam que as pessoas assimilam uma quantidade limitada de informações diretas e portanto, a maioria da informação que absorvem vem indiretamente das pessoas que lhes são mais próximas e do poder de amplificação que lhe é conferido pelos meios de comunicação social.

Ferrari (2016) corrobora a opinião de van Riel & Fombrun (2007), na medida em que relaciona a reputação positiva com a confiança, que, pelas suas palavras, «serve de barómetro futuro para medir o compromisso dos públicos com a organização» (p. 156). No seu entender, o sucesso da organização está, portanto, relacionado com o conceito de confiança, mas, não deixa de ressaltar, «na medida em que ela [organização] cumpra com os seus propósitos» (p. 157). Assim sendo, ainda de acordo com a autora, quanto mais simétricas forem as relações das organizações com os seus *stakeholders*, maiores serão as probabilidades de a organização ter uma reputação positiva. A autora realça, desta forma, a mais-valia que as RP representam para as organizações, no que concerne à reputação.

Stakeholders e Públicos

A fim de esclarecer o conceito de *stakeholder*, recorreremos a Freeman (1984 citado por Freeman, Harrison, Wicks, Parmar & Colle, 2010) e à sua teoria de *stakeholders*, que invoca uma visão alargada do negócio, considerando para além dos acionistas, o papel dos outros atores nas organizações, sendo *stakeholder* definido como qualquer grupo ou indivíduo que seja afetado ou possa afetar os objetivos de uma organização.

Nesta teoria sobressai a importância da criação de valor mútuo tendo em vista a obtenção de melhores resultados para todas as partes, isto é, para os acionistas mas também para os restantes *stakeholders* da organização. Freeman defende, assim, que o resultado de uma organização deve ser a soma de todas as partes que a constituem, devendo todas elas estar alinhadas em termos de interesses e expectativas, advogando, pois, uma perspectiva de gestão organizacional baseada no estabelecimento de relações *win-win*, ou de benefício mútuo (Freeman, 1984 citado por Freeman *et al.*, 2010). A sua abordagem é, desta forma, coincidente com os fundamentos da prática das RP e, de igual modo, com a perspectiva que este trabalho adota.

Os *stakeholders* são, portanto, aquelas pessoas ou grupos que têm uma influência ou um interesse face a uma organização. De acordo com a teoria situacional de públicos, introduzida por Grunig & Repper, em 1992, que se preocupa com a construção de um quadro de referência que ilustre a evolução do comportamento de determinados grupos sociais face a uma determinada organização e, nesse sentido, defende um modelo de gestão estratégica de públicos para as Relações Públicas, o estado de “*Stakeholder*” envolve um certo grau de passividade e todos os *stakeholders* se encontram em circunstância de equilíbrio dinâmico, com potencial para se transformarem em públicos (Eiró-Gomes & Duarte, 2005). Ou seja, sustenta esta teoria que, quando as pessoas (ou grupos de pessoas) se tornam conscientes e ativas face a uma organização, reconhecem um problema, aumentam o seu nível de envolvimento e se dispõem a agir para fazer face a esse problema, deixam de estar num estado de “*Stakeholders*” e passam a um estado de “Público” (*ibidem*).

Segundo a perspectiva situacional, no estado de “Público”, podemos encontrar quatro grupos de públicos distintos, classificados consoante o seu nível de atividade (Grunig & Repper, 1992). Os públicos “todo-o-terreno” (*all-issue publics*), ou seja, públicos ativos em todas as questões; os públicos “seletivos” (*single-issue publics*), que são ativos em poucas questões, regra geral, aquelas que concernem apenas a uma parte da população ou, são públicos ativos somente quanto a um assunto; os públicos “escaldantes” (*hot-issue publics*), ativos no que toca a questões que recebem muita atenção por parte dos *media* e que dizem, por norma, respeito a quase toda a população; e, por fim, os públicos “apáticos” (*apathetic publics*), que não estão atentos a questão alguma e se encontram,

por isso, no limiar daqueles que podem ser considerados públicos (Grunig & Repper, 1992; Eiró-Gomes & Duarte, 2005).

Ganha assim importância a gestão de relações com *stakeholders* e públicos, num quadro que distingue *stakeholders* como atores envolvidos com uma organização em função de afetação mútua e públicos como *stakeholders* que adotaram face à organização um comportamento comunicativo ativo em relação a um problema ou oportunidade (Rawlins, 2006).

Posto isto, fazer um mapeamento dos *stakeholders* da organização, ou por outras palavras, identificar, agrupar e classificar cada *stakeholder* de acordo com a sua relação com a organização é, de acordo com Grunig & Repper (1992), o primeiro passo da gestão estratégica em RP e é o que permite categorizar devidamente os públicos.

Nessa medida, distinguimos que, para o aprimoramento do processo de mapeamento de *stakeholders*, contribuíram autores como Mitchell, Agle & Wood (1997), ao sugerir como prática de gestão um modelo de priorização baseado nos atributos: poder; legitimidade; e urgência, e Polonski, Schupisser & Beldona (2002), ao proporem, também como técnica de gestão, uma escala de lealdade que caracteriza os *stakeholders* como: aliados, cooperantes; neutros; competitivos ou ameaçadores.

Não obstante, na medida em que existem diferentes técnicas para fazer este mapeamento, caberá a cada profissional de comunicação encontrar e aplicar para a gestão da comunicação na sua organização o método mais eficiente, tendo ou não por base alguma das sugestões apresentadas pelos autores referidos, sendo este processo, todavia, fundamental.

Em síntese, com base nas definições apresentadas, podemos afirmar que as pessoas são imprescindíveis às organizações e que é por via da comunicação, simétrica e bidirecional, entendida como ação-intenção, que as RP estabelecem e mantêm relações mutuamente benéficas e duradouras com todos os públicos da organização, internos e externos. Podemos destacar que as organizações são sistemas abertos que se inserem numa envolvente complexa e dinâmica, que afeta mas é também afetada pela organização. Podemos perceber que a cultura simboliza a forma como a vida organizacional se

processa, que a reputação resulta de um “*identity mix*” da organização e do processamento de informações por parte dos seus *stakeholders* que, por sua vez, se relaciona com a confiança. Distinguimos *stakeholders* como qualquer indivíduo ou grupo que possa ser afetado ou afetar os objetivos de uma organização e públicos como *stakeholders* com um maior nível de envolvimento e predisposição para agir face a qualquer questão relacionada com a organização.

Pese embora reconheçamos a diferença existente entre os conceitos “*stakeholder*” e “público”, no contexto desta narrativa, utilizaremos alternadamente ambas as designações, considerando-as aqui como sinónimas.

3. Tendências das Relações Públicas no contexto atual

O séc. XXI converteu-se num espaço de comunicação extremamente lotado, com um ambiente mais fluído e desafiante em comparação com o século anterior, resultando desta profunda alteração contextual que, como afirma Cowan (2017), «nunca seremos menos transparentes, teremos menos informação ou estaremos menos conectados do que estamos hoje» (p. 12).

Por conseguinte, Cowan (2017) identifica características que considera significativas para a comunicação contemporânea:

- Interdependência: estando todos conectados tornamo-nos nações, organizações e indivíduos interdependentes;
- Velocidade: hoje em dia tudo acontece de forma mais rápida, sendo o tempo de vida da informação ou dos produtos, dos nossos intervalos de atenção ou mesmo das organizações, consideravelmente mais curto do que era anteriormente;
- Transparência: seja por requisitos legais ou por exigência dos mais diversos *stakeholders* das organizações, a comunicação necessita ser mais transparente, sendo cada vez mais difícil ocultar ou suprimir informação;
- Acessibilidade: atualmente qualquer pessoa ou organização cria facilmente, e a baixíssimo custo, um perfil no *Facebook* ou no *Instagram*, um *website* ou outro meio que sirva para comunicar as suas mensagens. Conforme sublinham Ruão, Neves & Zilmar (2017) «o potencial de interação gerado pela internet tornou-se

acessível a todos e não apenas às entidades coletivas comerciais ou sociais, e qualquer cidadão pode criar e partilhar a informação que julga pertinente ou simplesmente lhe dá prazer» (p. 6);

- Monitorização: existe uma monitorização quase constante, não só através dos sistemas de videovigilância, mas também dos instrumentos *online* e outras tecnologias que rastreiam os nossos movimentos físicos e eletrónicos;
- Volatilidade: o ritmo de mudança e flexibilidade de atitudes ou tendências representam uma maior transitoriedade na sociedade, com pessoas a deslocarem-se de lugares geográficos e/ou de posições profissionais com grande frequência;
- Diversidade: na medida em que a nossa sociedade e os locais de trabalho são culturalmente mais diversificados, é também a partir destas misturas culturais que nos desenvolvemos, atuamos e comunicamos;
- Globalização: dado que a diversidade e a conectividade fazem parte de uma maior consciencialização global, à medida que conhecemos e experienciamos outras culturas, aprendemos e encontramos artefactos *lato sensu* que acontecem ou se originam noutras partes do mundo e que moldam a nossa forma de interagir e comunicar;
- Valorização da experiência: as formas de comunicar e interagir em sociedade tornaram-se muito mais relacionadas com a experiência. Nessa medida, o nosso interesse por um produto ou serviço passa a estar sobretudo relacionado com a forma como o experienciamos.

Estes são, assim, aspetos que norteiam a comunicação dos dias de hoje e que se tornam incontornáveis para a prática da comunicação estratégica, uma vez que a globalização, a era digital e as novas tecnologias – realidades indissociáveis nas sociedades contemporâneas, são acentuadamente marcantes e transformadores da própria sociedade e, conjuntamente, definem e determinam novas orientações para a comunicação.

Na opinião de Ruão, Neves & Zilmar (2017), as novas tecnologias revolucionaram o mundo da comunicação nas organizações e a internet tornou-se, nos dias de hoje, um fenómeno social de grande dimensão. Consequentemente afirmam estes autores que, as mudanças tecnológicas trouxeram amplos desafios e oportunidades à comunicação nas organizações e que, hoje em dia, «o ambiente de turbilhão informativo parece estar

instalado» (p. 7). Tendo em conta esta nova realidade, concluem ainda os autores, é necessária uma profunda aprendizagem, organizacional e social, na medida em que se instaurou um modelo amplamente participativo de criação e gestão de comunicação, que lança novos desafios às organizações.

Também no entender de Verčič & Zerfass (2017), o atual cenário com os *digital* e *social media*, força a repensar as tarefas e os contributos da comunicação nas organizações, e, do seu ponto de vista, a comunicação estratégica deve «não apenas saltar para o vagão do recente progresso, mas sim encontrar um caminho para estar ao seu volante» (p. 20). Os autores dão, deste modo, ênfase ao facto de considerarem a comunicação no cerne das transformações organizacionais e sociais contemporâneas.

Organizado anualmente pela *European Public Relations Education and Research Association* (EUREPRA) e a *European Association of Communication Directors* (EACD), o estudo transnacional *European Communication Monitor* (ECM), tem, desde 2007, por missão avaliar o panorama da comunicação estratégica na Europa, isto é, identificar as práticas, as preocupações e as tendências. O ECM acompanha, dessa forma, as especificidades do papel do profissional de comunicação, mapeia, monitoriza e analisa a influência de questões sociais mais amplas, tais como os desenvolvimentos económicos e culturais ou as alterações tecnológicas, a fim de identificar e salientar as suas implicações para a prática da comunicação estratégica (Zerfass, Moreno, Tench, Verčič & Verhoeven, 2017).

Os temas em destaque nas edições de 2017 e 2018 revelam que os profissionais de comunicação europeus se debatem atualmente com questões críticas como a reputação, a construção e manutenção da confiança, o alinhamento da comunicação com a estratégia organizacional, a necessidade de acompanhar a evolução digital e os *social media*. Lidar com a velocidade e volume do fluxo de informação, enfrentar audiências ativas com uma progressiva exigência por maior transparência e gerir a crescente solicitação por uma comunicação mais visual ou a seleção e distribuição de informação, entre outros, são, pois, questões que passaram a estar na ordem do dia (Zerfass *et al.*, 2017; Zerfass *et al.*, 2018).

Sem pretender desenvolver pormenorizadamente cada um dos tópicos elencados e presentes nos estudos de 2017 e 2018, tendo em conta o tema central deste trabalho salientamos, de cada edição, os aspetos que consideramos mais pertinentes e relevantes.

Nesse sentido, do ECM de 2017, realçamos três temas: a tendência para uma comunicação mais visual e o conseqüente desafio que esta crescente procura coloca aos profissionais de comunicação; as tendências europeias quanto à utilização dos diversos canais e instrumentos de comunicação e a respetiva importância percebida por parte dos profissionais inquiridos; e o alinhamento estratégico da comunicação pelos objetivos organizacionais, sendo esta apontada como uma das principais questões (e preocupações) estratégicas para a gestão da comunicação até 2020 (Zerfass *et al.*, 2017).

Em termos de comunicação visual, refere este estudo que a evolução tecnológica, ao conduzir a uma constante e maior diversificação de suportes para as mensagens de comunicação e ao propiciar o rápido crescimento de redes sociais (*Facebook, Instagram e Twitter*) e dos novos *media* (*Youtube*), alavancou o aumento da utilização de estímulos visuais na comunicação estratégica (*ibidem*). Assim, a par com a evolução digital, a comunicação visual surge, em 2017, como a confirmação de uma forte tendência já previamente identificada, havendo 7 em 10 organizações a apontar uma crescente solicitação deste tipo de comunicação por parte dos seus *stakeholders* e 94,4% dos inquiridos a considerar que a comunicação visual vai continuar a crescer em importância nas organizações europeias nos próximos anos (*ibidem*). Segundo o ECM de 2017, muitas organizações têm já respondido com mais atividade que incorpora comunicação visual e 86% dos inquiridos afirmam utilizar mais elementos visuais nas suas mensagens, comparativamente aos três anos anteriores (*ibidem*).

Nessa medida, de acordo com o ECM, testemunha-se um distinto padrão de crescimento no campo da comunicação visual que levanta uma questão em particular: estão os profissionais equipados com as habilidades e aptidões indicadas para lidar com este tipo de comunicação? Em resposta a esta pergunta sublinhamos que os profissionais inquiridos pelo ECM reconhecem que a comunicação visual exige competências específicas e que a maioria admite ter fracas ou limitadas habilitações para tal, e, por isso, 89,5% consideram que a comunicação visual requer a aprendizagem e a conciliação de novos saberes (*ibidem*), o que faz sobressair a importância de os profissionais de

comunicação passem a investir no desenvolvimento de competências que lhes possibilitem dar resposta às progressivas demandas por uma comunicação mais visual.

No que respeita às tendências de utilização dos diversos canais e instrumentos, o ECM de 2017 realça o facto de a cultura de cada país ter influência na importância percebida quanto à utilização e preferência de canais e instrumentos chave para a comunicação estratégica, variando, pois, significativamente de país para país, a ponderação que têm os *social media*, os suportes impressos ou os audiovisuais. Este estudo apura, portanto, que a mediatização das sociedades é claramente influenciada pelas características culturais particulares de cada nação (*ibidem*).

Pese embora os *social media* e as redes sociais sejam, nesta edição do estudo, de longe apontados como os canais mais importantes para atender a *stakeholders* e públicos em toda a Europa, com 90,4% de respostas, análises longitudinais demonstram que as novas tecnologias e os *social media* complementam, mas não substituem os canais e suportes tradicionais. Posto isto, o ECM de 2017 sustenta que, apesar das diferenças de popularidade entre os vários canais e instrumentos, todos eles convergem e devem ser utilizados de forma complementar pelos profissionais de comunicação. Este estudo revela ainda que, se mantém a relevância das publicações internas, tanto para a organização como para os colaboradores, prevendo inclusivamente, que continuem a ser importantes no futuro (*ibidem*).

Quanto ao alinhamento estratégico da comunicação com os objetivos organizacionais, observa-se nos resultados de 2017 que 84,5% dos responsáveis de comunicação apontam o alinhamento com a estratégia organizacional como uma das principais preocupações da sua área funcional. Nessa medida, os resultados do estudo revelam que os gestores de comunicação têm uma compreensão equilibrada das contribuições estratégicas e operacionais da função para o sucesso organizacional (*ibidem*).

Já da edição de 2018, distinguimos o tema: seleção e distribuição da informação.

Visto que no mundo digital e mediatizado em que vivemos, somos constantemente confrontados com uma infinidade de informações que evoluem a um ritmo muito acelerado, seleccionar e distribuir as informações relevantes, seja aos gestores de topo ou

aos colaboradores, é destacado neste ECM como um aspeto imprescindível e incontornável para a prática efetiva das RP nas organizações (Zerfass, *et al.*, 2018).

Os resultados deste estudo sugerem que, embora seja reconhecido pela maioria dos profissionais de comunicação que a distribuição de informação ajuda ao reconhecimento e posicionamento da comunicação como função estratégica nas organizações, o foco da distribuição de informação está ainda muito centrado na monitorização dos meios de comunicação social e *social media* e pouco na monitorização e avaliação da reputação da organização, dos seus *stakeholders* ou, no *benchmarking*⁶, sendo essa identificada como uma área de melhoria (*ibidem*).

Resumidamente, o macro ambiente que caracteriza a sociedade atual redefine não só a forma de comunicar, como molda também o ambiente interno das organizações. A globalização, a digitalização e a velocidade imposta pelo avanço tecnológico determinam ritmos distintos e novas palavras de ordem: mudança e flexibilidade. Tudo exige de todos capacidade de adaptação e evolução. Estas são verdades também para os profissionais de Relações Públicas que têm de acompanhar as mudanças dos tempos. Nessa medida, tendo em conta a diversidade de canais e suportes, ou, ainda, as diferentes necessidades e exigências comunicacionais, sejam da própria organização ou dos seus *stakeholders*, os profissionais de RP têm pela frente grandes desafios mas, ao mesmo tempo, grandes oportunidades.

4. Os papéis e funções dos profissionais de Relações Públicas nas organizações

Os profissionais de Relações Públicas «comunicam com vários públicos diferentes, das mais variadas formas» (Theaker, 2013, p. 17), e, nessa medida, têm, impreterivelmente, um carácter multifacetado e necessitam, por conseguinte, de um variado leque de competências que lhes permita, não só adquirir um amplo e profundo conhecimento da organização, da envolvente, dos *stakeholders* e dos canais e suportes de comunicação, como também dominar várias ferramentas e técnicas de comunicação e gestão, para conceberem e aplicarem estratégias de comunicação eficazes.

⁶ “*Benchmarking*” é o processo que permite a comparação das *performances* das organizações e respetivas funções ou processos face ao que é considerado o melhor nível, visando não apenas a equiparação dos níveis de *performance* mas também a sua superação (Comissão Europeia, 2002), pois a avaliação e comparação permitem apoiar o processo de melhoria constituindo uma forma de aprendizagem, dado que a procura de melhores práticas implica uma análise cuidada das diversas formas de implementação dos processos e dos métodos de trabalho (icBench, 2012).

Desenvolvendo a sua atividade internamente (*in-house*), como consultores ou como profissionais liberais, isto é, sem vínculo contratual à organização (*freelance*), em qualquer setor, área de atividade ou organização, os profissionais de RP podem desempenhar diferentes papéis (Tench & Yeomans, 2006).

Pese embora Dozier & Broom (1995) distingam os papéis dos RP nas organizações sobretudo enquanto técnico ou gestor de comunicação, aqui adotamos a proposta de Steyn (1999), que conceptualiza três papéis base desempenhados pelos profissionais da comunicação: o de estratega, o de gestor e o de técnico.

Apesar de a autora ter utilizado, em 1999, a denominação “estratega” e posteriormente, em 2009, renomeado este papel para “estratega reflexivo” (*reflective strategist*), defendendo que, neste papel o profissional de RP está principalmente focado na reflexão estratégica, neste trabalho utilizaremos a designação original – estratega, dado consideramos que um estratega tem obrigatoriamente uma forte componente reflexiva (Steyn, 1999, 2009).

Steyn (1999, 2007, 2009) entende o profissional de RP estratega como aquele que se envolve ao nível máximo da hierarquia organizacional. Na sua opinião, o profissional como estratega faz uma análise da envolvente e reúne informações estratégicas sobre os públicos (preocupações e/ou expectativas), interpreta a informação recolhida, faz a avaliação de riscos para a reputação ou de outros assuntos relevantes e com base no conhecimento produzido sustenta, influencia e contribui para a formulação estratégica e processo de tomada de decisão da organização. Na sua ótica, a atuação do profissional de RP neste papel é de fora para dentro (*outside-in approach*) e trabalha ao nível macro da organização.

Como gestor, ao nível meso, defende a autora, o profissional de RP desenvolve a estratégia de comunicação da organização. Assume na estrutura da organização um nível funcional, adotando uma abordagem de dentro para fora (*inside-out approach*). O profissional de RP, enquanto gestor, faz o planeamento estratégico da comunicação, identifica o que e quando deve ser comunicado com os diversos *stakeholders*, internos e externos e é responsável por transmitir para o exterior a identidade e os valores da organização (Steyn, 2007, 2009).

Enquanto técnico, ou operacional, o profissional de RP desenvolve a estratégia de execução, a um nível micro da organização. Adota também, de acordo com a autora, uma abordagem *inside-out*, apoia as estratégias definidas ao nível organizacional e funcional, desenvolve e implementa atividades que operacionalizam e suportam essas mesmas estratégias, definindo a melhor forma de concretização para atingir as metas determinadas, tendo em conta a missão e os objetivos da organização (*ibidem*).

Steyn (1999, 2007, 2009) defende, como visto, o profissional de RP como estratega, gestor e técnico, atuando aos três níveis organizacionais – micro, meso e macro. E, no nosso entendimento, é esta a distinção que melhor retrata o papel do profissional de RP nas organizações.

Já em termos de funções, ou áreas de intervenção dos profissionais de RP, estas não são simples de definir linearmente e Bivins (2011) refere mesmo a este respeito que, as RP são «um pacote eclético que engloba um grande número de descrições de cargos e funções» (p. 3).

O espectro de ação das RP nas organizações é, de facto, muito vasto e os profissionais desempenham nas organizações uma série de atividades de comunicação, que podem também ser agrupadas e entendidas como áreas comuns, funções, partes da função ou áreas de intervenção (Lesly, 1997; Tench & Yeomans, 2006; Cutlip, Center & Broom, 2009).

Dado que na literatura de referência a designação das várias funções das RP raramente são semelhantes ou coincidentes entre si, optamos por apresentar na Tabela 1, uma síntese daquelas que são consideradas as principais.

Tabela 1 - Principais funções das Relações Públicas

| AUTORES | FUNÇÕES |
|---------------|--|
| (Prout, 1997) | <ul style="list-style-type: none"> ◦ <i>Public Relations Policy</i> ◦ <i>Corporate Statements</i> ◦ <i>Corporate Publicity</i> ◦ <i>Product Publicity</i> ◦ <i>Government Relations</i> ◦ <i>Community Relations</i> |

| AUTORES | FUNÇÕES |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ◦ <i>Inventory Relations</i> ◦ <i>Institutional Promotion</i> ◦ <i>Corporate Donations</i> ◦ <i>Employee Publications</i> ◦ <i>Guest Relations</i> ◦ <i>Coordinating and Integrating</i> ◦ <i>Miscellaneous</i> |
| (Fawkes, 2004) | <ul style="list-style-type: none"> ◦ <i>Internal Communications</i> ◦ <i>Corporate PR</i> ◦ <i>Media Relations</i> ◦ <i>Business to Business</i> ◦ <i>Public Affairs</i> ◦ <i>Community Relations/Corporate Social Responsibility</i> ◦ <i>Investor Relations</i> ◦ <i>Strategic Communication</i> ◦ <i>Issues Management</i> ◦ <i>Crisis Management</i> ◦ <i>Copywriting</i> ◦ <i>Publications Management</i> ◦ <i>Events Management, exhibitions</i> |
| (Viegas Soares & Marques Mendez, 2004) | <ul style="list-style-type: none"> ◦ <i>Corporate Advertising</i> ◦ <i>Sponsoring</i> ◦ <i>Media Relations</i> ◦ <i>Internal Communication</i> ◦ <i>Financial PR</i> ◦ <i>Marketing Communication</i> ◦ <i>Fairs and Exhibitions</i> ◦ <i>Research and Evaluation</i> ◦ <i>Publications Production</i> ◦ <i>Multimedia Production</i> ◦ <i>Events Management</i> |
| (Wilcox, Cameron & Xifra, 2006) | <ul style="list-style-type: none"> ◦ <i>Asesoría</i> ◦ <i>Investigación</i> ◦ <i>Relaciones com los médios de comunicación</i> ◦ <i>Publicity</i> ◦ <i>Relaciones con los trabajadores/miembros</i> ◦ <i>Relaciones con la comunidad</i> ◦ <i>Asuntos públicos</i> ◦ <i>Asuntos gubernamentales</i> ◦ <i>Gestión de conflictos potenciales</i> ◦ <i>Relaciones financieras</i> |

| AUTORES | FUNÇÕES |
|--------------------------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> ◦ <i>Relaciones sectoriales</i> ◦ <i>Desarrollo / Captación de fondos</i> ◦ <i>Relaciones multiculturales / diversidad del lugar de trabajo</i> ◦ <i>Acontecimientos especiales</i> ◦ <i>Comunicación de marketing</i> |
| (Argenti, 2007) | <ul style="list-style-type: none"> ◦ <i>Reputation Management</i> ◦ <i>Corporate Advertising and Advocacy</i> ◦ <i>Media Relations</i> ◦ <i>Marketing Communications</i> ◦ <i>Internal Communications</i> ◦ <i>Investor Relations</i> ◦ <i>Corporate Social Responsibility</i> ◦ <i>Government Relations</i> ◦ <i>Crisis Management</i> |
| (Cutlip, Center & Broom, 2009) | <ul style="list-style-type: none"> ◦ <i>Internal Relations</i> ◦ <i>Publicity</i> ◦ <i>Advertising</i> ◦ <i>Press Agency</i> ◦ <i>Public Affairs</i> ◦ <i>Lobbying</i> ◦ <i>Issues Management</i> ◦ <i>Investor Relations</i> ◦ <i>Development</i> |

Nota. Adaptado de “3rd sector PR or when Community is our main stakeholders,” de M. Eiró-Gomes & T. Nunes, 2012, *Sinergie, revista di studi e ricerche*, 89, p. 172.

Como podemos verificar, são muitas as áreas de intervenção das RP, diferenciadas e nomeadas de forma distinta, de autor para autor. Importa-nos, contudo, sublinhar que, a Comunicação Interna é uma das suas principais funções, apesar de ser referida, pelos vários autores, sob diferentes designações, como por exemplo “*Relaciones con los trabajadores/membros*” (Wilcox, Cameron & Xifra, 2006), ou “*Internal Relations*” (Cutlip, Center & Broom, 2009).

Ainda que não consideremos atualmente “*Employee Publications*”, como designa Prout (1997), uma função *per se*, entendemos que esta denominação se relaciona com as origens da CI e consideramos que as publicações internas, ou suportes internos, servem o propósito estratégico da CI, como defenderemos mais à frente.

De acordo com o que fica exposto neste capítulo, as RP são multifacetadas e apresentam diversos benefícios para qualquer organização, seja em que setor ou área de atuação for e, em virtude disso são, e muito provavelmente continuarão a ser, fundamentais no mundo organizacional.

CAPÍTULO II – COMUNICAÇÃO INTERNA

1. Comunicação Interna: designação, definição e objetivos

Conforme visto no primeiro capítulo, são as pessoas que formam e dão vida às organizações e são as pessoas que, nessa medida, representam o seu principal ativo (Cutlip, Center & Broom, 2009). Assim, ao estar no centro da gestão estratégica das relações entre as pessoas que dão corpo às organizações, a Comunicação Interna torna-se numa das principais áreas de intervenção das RP.

Pese embora se encontrem na literatura diferentes nomenclaturas para esta função, como anteriormente notado, segundo Tench & Yeomans (2006) e FitzPatrick & Valskov (2014), Comunicação com os Colaboradores (*Employee Communication*) é o termo mais utilizado nos Estados Unidos da América (EUA), ao passo que Comunicação Interna (*Internal Communication*) será a denominação mais utilizada no resto do mundo.

Visto que Comunicação Interna é o termo adotado por várias organizações profissionais dedicadas à função, como são disso exemplo, a nível nacional, o Observatório de Comunicação Interna (OCI), ou, a nível internacional, o *Institute of Internal Communication* (IoIC) e a *European Association for Internal Communication* (FEIEA) e esta é, também, a designação comumente mais aceite e utilizada (Verčič, Verčič & Sriramesh, 2012), será a terminologia empregue ao longo deste trabalho.

O termo Comunicação Interna está, de um modo geral, relacionado com a descrição da gestão de um sistema de comunicação, no qual os colaboradores são entendidos como públicos internos ou um grupo de *stakeholders* (Verčič, Verčič & Sriramesh, 2012) e, na vasta literatura existente dedicada ao tema, a CI é recorrentemente referida considerando fundamentalmente a relação entre a organização e os seus colaboradores (Grunig & Hunt, 1984; Bevan & Bailey, 1997; Theaker, 2004; Welch & Jackson 2007; Ruck & Welch, 2012; Karanges, Johnston, Beatson & Lings, 2015).

Contudo, ao analisarmos o conceito “colaborador”, verificamos que, este é um termo equivalente a “trabalhador” ou “funcionário”, que pode incluir não apenas as pessoas que fazem parte do quadro de trabalhadores, mas também outros prestadores de serviços que,

de forma individual prestam à organização serviços remunerados de forma regular (Nunes, 2015).

Posto isto, ao entendermos que a CI abrange um conjunto de públicos que não se restringe apenas a colaboradores, mas que abarca também outros que não auferem remuneração, como estudantes ou voluntários, adotamos de Welch & Jackson (2007), a definição que consideramos ser a que melhor reflete o domínio da CI, ao distingui-la como a função que faz a gestão estratégica de interações e relações entre todos os *stakeholders* dentro das organizações.

Conseqüentemente, no decorrer desta explanação, diferenciaremos “colaboradores” quando nos referirmos especificamente ao grupo de pessoas que colabora com uma organização ou lhe presta serviços de forma regular, auferindo remuneração (Nunes, 2015) e utilizaremos as designações “*stakeholders* internos”, “públicos internos”, “comunidade interna”, ou terminologias sinónimas, quando estivermos a referir-nos a todos os públicos internos da organização.

De forma global, as organizações contemporâneas preocupam-se em gerir eficazmente o seu capital humano, captar e reter os melhores talentos, aumentar vendas de produtos ou serviços, manter-se no negócio, gerir eficientemente a sua atividade aos mais baixos custos, reduzir os impactos ambientais, encontrar as melhores e mais eficazes formas de funcionamento, satisfazer os seus clientes e conquistar a confiança da comunidade em que se inserem (FitzPatrick & Valskov, 2014). À luz do que precede, de forma a ser efetiva e agregar valor às organizações, a CI deverá ajudar a cumprir a missão da organização, contribuir para a definição e consolidação da sua cultura e ainda ajudar a atingir os seus objetivos, alinhando-se com a identidade e metas organizacionais (Kunsch, 2006), através de um sólido sistema de envolvimento e participação dos *stakeholders* internos (Ruck, Welch & Menara, 2017).

A CI é, portanto, a função à qual compete: apoiar, capacitar e aconselhar sobre as melhores práticas de comunicação, a todos os níveis organizacionais, a fim de se tornar mais eficaz, eficiente, motivante e envolvente (Field, 2017); encorajar e ajudar as organizações contemporâneas a substituir os modelos de gestão da comunicação menos eficazes, por novas abordagens ajustadas às tecnologias da era digital e da mentalidade

*millennial*⁷ (Barton, 2016; Nelli, 2018); compatibilizar os interesses dos *stakeholders* internos e da organização através do estímulo ao diálogo e do apelo à participação de todos no projeto e objetivos organizacionais e fomentar um clima favorável, dando devida atenção às necessidades e expectativas de comunicação de cada um (Xifra, 2014; Oliveira & Marques, 2017; Brandão, 2018). Nesse sentido, o IoIC apresenta metaforicamente a CI como «o óleo que ajuda a suavizar o funcionamento da organização ou uma ponte que cria ligações entre pessoas e funções» (citado por Dunstan & Osborn, 2017, p. 4).

Tendo em conta os contributos dos autores supracitados, assim como os de Tench & Yeomans, (2006), Welch & Jackson (2007), Argenti (2007), Cutlip, Center e Broom (2009), Friedl & Verčič (2011), Ferrari (2016) e Yeomans & FitzPatrick (2017), apresentamos uma resenha daqueles que são considerados os objetivos estratégicos desta função nas organizações:

- Facilitar o acolhimento e a integração de novos elementos;
- Promover a missão, visão, valores e cultura da organização;
- Reforçar e fortalecer a identidade e reputação da organização;
- Manter os *stakeholders* internos informados (direção estratégica, metas, objetivos, atividades, desenvolvimentos, acontecimentos, mudanças e resultados da organização);
- Facilitar e promover o *feedback*;
- Promover um clima organizacional positivo;
- Apoiar processos de mudança;
- Aprimorar as competências de comunicação da liderança;
- Fomentar a colaboração e o sentido de comunidade no espaço de trabalho;
- Garantir que todos os públicos internos saibam o que é esperado deles e como o alcançar;

⁷ *Millennial* é o termo cunhado pelos autores norte-americanos William Strauss e Neil Howe, em 1991 (citados por Keeling, 2003), para categorizar a geração dos indivíduos norte-americanos que nasceram entre 1980 e 2000. Esta designação passou a ser genericamente reconhecida e utilizada de forma global, embora a janela temporal desta geração inicialmente definida por Strauss & Howe seja apresentada por vários autores com ligeiras variações, como por exemplo Keeling (2003) que define o período entre 1982 e 2003 ou Hart & Youniss (2018) que consideram ser entre 1981 e 2005. Não existe consenso nas datas e as designações para esta geração também variam, sendo igualmente designada por geração Y, geração *Me*, geração Internet, ou geração dos Nativos Digitais. O consenso existe quando se afirma ser uma geração nascida na era da tecnologia digital, sendo este um dos fatores que mais a marca.

- Promover o *engagement*⁸ dos *stakeholders* internos, que inclui:
 - Favorecer um sentido positivo de identificação e pertença face à organização;
 - Conseguir atitudes favoráveis face à organização;
 - Fomentar uma favorável *advocacy*⁹;
 - Encorajar os melhores talentos a manterem-se na organização;
 - Estimular a motivação;
 - Aumentar os níveis de produtividade;
 - Reduzir a taxa de absentismo.

Embora os objetivos da Comunicação Interna variem de organização para organização, dependendo em grande medida da sua cultura, do seu estágio de desenvolvimento, dos seus propósitos gerais, dos desafios que enfrenta, da liderança ou mesmo dos seus *stakeholders* internos (Grunig & Hunt, 1984; Theaker, 2004; Welch & Jackson, 2007; Gregory, 2010; Xifra, 2014), a CI tem, como objetivo central melhorar a eficiência e, naturalmente, o desempenho global da organização (Tench & Yeomans, 2006; Cutlip, Center e Broom, 2009; Barton, 2016). E, em organizações corporativas nas quais se objetivam ganhos financeiros, a CI tem uma finalidade tanto social como económica, sendo, nesse contexto, ambos os conceitos inseparáveis (Xifra, 2014).

Por tudo o que fica expresso, sublinha-se que a Comunicação Interna é muito mais do que simplesmente informar; é facilitar o acolhimento e a integração dos novos elementos no seio e cultura da organização; é promover a participação e o *feedback*, dando voz aos públicos internos e construir, conjuntamente com a comunidade interna, uma cultura e identidade verdadeiramente partilhadas; é incentivar os públicos internos a serem os embaixadores da organização; é apoiar o desempenho financeiro da organização, desenvolvendo iniciativas que ajudem a reduzir custos, aumentar a motivação e produtividade dos *stakeholders* internos e, de uma maneira geral, impulsionar atividades destinadas a conferir-lhe vantagem competitiva.

⁸ O conceito “*Engagement*” será definido no presente capítulo na secção 4.

⁹ “*Advocacy*” é definida como «o ato de representar publicamente um indivíduo, organização ou ideia com o objetivo de persuadir audiências para olhar favoravelmente – ou aceitar o ponto de vista de - o indivíduo, a organização ou a ideia» (Edgett, 2002, p.1) e não havendo tradução literal para português utilizamos a expressão no original, sendo um conceito aqui entendido como defender e promover a organização falando a seu favor.

2. Origens, evolução e benefícios da Comunicação Interna

Sendo a comunicação um fenómeno inerente à relação que os seres humanos mantêm quando se encontram em grupo, é natural entender que a comunicação interna é vital e faz parte do dia-a-dia de qualquer organização (Welch & Jackson, 2007; FitzPatrick & Valskov, 2014) e que as organizações são, em si mesmas, fenómenos comunicacionais contínuos (*ibidem*; Marujo & Miranda, 2017). Por conseguinte, poderemos concluir que, nas organizações há comunicação interna desde que existem organizações, podendo esta contudo ser, intencionalmente gerida ou não, conforme sustentam Yeomans & FitzPatrick (2017).

Em razão disso, importa localizar as origens e compreender a evolução da Comunicação Interna enquanto atividade intencional.

Tendo em conta a investigação levada a cabo por Ruck & Yaxley (2013), a primeira revista interna, com conteúdos escritos por colaboradores, terá sido a *Lowell Offering*, editada entre 1840-45, nos Estados Unidos da América (EUA), pela fábrica têxtil *Lowell Cotton Mills*, em *New England, Massachusetts* (Mercer, 1948, citado por Ruck & Yaxley, 2013), e na Europa, o primeiro jornal interno «escrito para e por trabalhadores» (p. 3), o *Port Sunlight Monthly Journal*, foi editado pela fábrica de sabonetes inglesa *Lever Brothers*, em 1895 (Black, 2007, citado por Ruck & Yaxley, 2013).

As raízes da Comunicação Interna firmam-se, assim, em publicações internas – revistas e jornais, originalmente escritos por e para colaboradores no final do séc. XIX, como forma de favorecer a relação entre entidade patronal e colaboradores, e Ruck & Yaxley (2013) distinguem a evolução desta função em quatro eras¹⁰:

- a) Paternalismo (final do séc. XIX): surgem as primeiras publicações internas, escritas por e para os colaboradores;
- b) Informação¹¹ (década de 40): são contratados jornalistas *in-house* que desenvolvem conteúdos para os suportes de comunicação internos;

¹⁰ Outro entendimento têm Grunig & Hunt (1984), que, embora, distingam a evolução da Comunicação Interna também em quatro momentos, os dividem, por sua vez, da seguinte forma: Entretenimento (anos 40); Informação (anos 50); Persuasão (anos 60); e Comunicação Aberta (a partir dos anos 80).

¹¹ No original “*Presentation*”.

- c) Persuasão (década de 80): mantém-se uma abordagem jornalística na CI através das publicações internas e o seu intuito é, sobretudo, convencer os públicos internos a apoiar a organização e as suas políticas, contudo, a CI passa a estar mais alinhada com a estratégia organizacional;
- d) Participação (séc. XXI): surge a web 2.0 e os *social media* que geram mudanças na forma como as pessoas se comunicam. Emerge então uma compreensão mais sofisticada do envolvimento dos *stakeholders* internos que reflete interesse nos conceitos de *engagement* e diálogo com as pessoas que pertencem à organização. É um período de crescente profissionalismo da função, através da formação e educação superior especializada. A CI mantém o domínio das publicações internas, cresce em importância e passa a ser identificada como uma área-chave da comunicação, acentuando o seu papel estratégico nas organizações.

Assim, no atual milénio, a CI é entendida como a base necessária para que pessoas e grupos compreendam a sua organização, o que ela é e o que significa, e é vista como uma atividade que motiva e cria sentido de pertença e identificação face à organização, através de uma maior participação e envolvimento de todos os *stakeholders* internos, assentando, fundamentalmente, num modelo comunicacional bidirecional, que permita a todos os intervenientes colaborar no projeto organizacional (Berger, 2008).

Na opinião de Quinn & Hargie (2004), um valor-chave da Comunicação Interna está nas relações que as organizações constroem com os seus *stakeholders* internos e, sob essa perspetiva, afirmam que, é através de um bom sistema de Comunicação Interna que provém parte da eficiência organizacional.

Também Berger (2008) defende que, um eficaz sistema de Comunicação Interna aumenta a motivação, a satisfação no trabalho, a produtividade, o compromisso e a confiança dos públicos internos. Melhora a relação da organização com os *stakeholders* internos, o clima organizacional e incrementa ainda, não só a qualidade do trabalho, como também as receitas e os lucros da organização (*ibidem*).

De igual forma, Yates (2008), fundamentada no estudo intitulado *Communication Return on Investment* de 2007/2008, levado a cabo pela *Watson Wyatt Worldwide*, sustenta que, um sistema de Comunicação Interna eficaz potencializa resultados tangíveis no

desempenho global das organizações, seja qual for a sua natureza ou dimensão, tendo este estudo confirmado que, no mundo corporativo, em organizações com uma CI eficaz, o retorno do investimento aos acionistas foi, em cinco anos (2002-2006), 47% superior em comparação com organizações com sistemas de comunicação menos eficazes.

Com efeito, a CI sobressai como uma fonte de vantagem competitiva para as organizações também no estudo europeu, *Internal Communication in Europe*, realizado pela *Università Cattolica del Sacro Cuore* (Nelli, 2018).

Mediante o exposto, no novo milénio, uma eficaz CI é entendida como importante para o sucesso de qualquer organização, seja no mundo corporativo ou fora dele (Delpont, Hay-Swemmer & Wilkinson, 2014), não importando o tamanho, a forma, o setor ou a área em que atua (Dunstan & Osborn, 2017). Consequentemente, dado os benefícios e as comprovadas vantagens competitivas que proporciona às organizações, tornou-se amplamente reconhecido pelos líderes das organizações que é imperativo ter um sistema de Comunicação Interna eficaz e a CI passou também a ser considerada como pré-requisito para o sucesso organizacional (Hargie & Tourish, 2009; O'Murchú, 2011; Ruck & Welch, 2012), sendo esta consistentemente identificada como uma área-chave na comunicação, que tem vindo a crescer em importância (Zerfass, Tench, Verhoeven, Verčič & Moreno, 2010; Zerfass, Verhoeven, Tench, Moreno & Verčič, 2011; Nelli, 2018).

Importa, porém, ressaltar que o sucesso organizacional depende em larga medida da aptidão da hierarquia máxima para promover a implementação de um eficaz sistema de Comunicação Interna, conforme se vê também sublinhado no estudo *Internal Communication in Europe*, na medida em que, para ser eficiente e conduzir a um melhor desempenho global, necessita ser integrado nos processos operacionais de todas as funções da organização, a fim de criar e manter as condições necessárias para que a cultura organizacional seja profundamente entendida e adotada, e ainda para que seja exequível o alinhamento da estratégia de comunicação com a estratégia organizacional (Nelli, 2018).

Da mesma forma realçamos que os limites entre a comunicação interna e externa estão cada vez mais esbatidos, devendo-se isso não só ao facto de o acesso às novas tecnologias

permitir que, fácil e rapidamente, qualquer informação saia do seio da organização para o exterior de forma não controlada (Cowan, 2017), como também por ser promovida a *advocacy*, ou, por outras palavras, os colaboradores serem incentivados a ser «campeões da marca» (Barton, 2016, p.11), tornando-os desse modo num canal de comunicação para o exterior. Nesse sentido, a necessidade de vinculação e articulação da CI com a comunicação externa das organizações é, hoje em dia, imprescindível para que a organização fale a uma só voz, com coerência e consistência (Radock, 1997; Moingeon & Soenen, 2002; Welch & Jackson, 2007; Smith & Mounter, 2008; Xifra, 2014; Nelli, 2018).

3. Comunicar para quem, que conteúdos, através de que canais e instrumentos?

Seja ao nível micro, meso ou macro na organização, a CI procura através de um sistema de comunicação participada não só motivar, envolver, consciencializar, alterar atitudes e comportamentos, como também gerar e promover o conhecimento, a compreensão, o sentido de pertença e de compromisso dos *stakeholders* internos face à organização e, para tal, é essencial determinar aspetos como: quem comunica, para quem, de que forma, quais os conteúdos e com que finalidade (Welch & Jackson, 2007; Smith & Mounter, 2008; Xifra, 2014; FitzPatrick e Vaslkov, 2014).

Visto que consideramos cada uma destas questões essenciais para a eficácia da função em qualquer organização, abordaremos separadamente os tópicos “categorização de públicos”, “mensagem” e “canais e suportes de comunicação”.

3.1 Categorização de públicos

Um profissional de CI, enquanto técnico, gestor ou estratega, constrói e gere através da comunicação, pontes de entendimento entre as várias partes interessadas – organização e públicos internos (FitzPatrick & Valskov, 2014). Nessa medida, precisa de conhecer e compreender aqueles com quem comunica (*ibidem*). Assim sendo, torna-se primordial proceder à sua identificação e respetiva categorização (Rawlins, 2006; Welch & Jackson, 2007).

Para tal, importa ter em conta que a comunidade interna não constitui um único e homogéneo grupo (Theaker, 2004; Tench & Yeomans, 2006; FitzPatrick & Valskov, 2014), mas sim que é formada por várias pessoas que têm na organização, diversos papéis

e/ou funções, que podem encontrar-se em diferentes níveis hierárquicos (Cutlip, Center & Broom, 2009), com distintas necessidades e expectativas de comunicação (Whitworth, 2006; Gregory, 2010; FitzPatrick & Valskov, 2014), e por isso, torna-se fundamental para a eficácia da CI, a diferenciação dos públicos internos (Tench & Yeomans, 2006).

A diferenciação, ou categorização de públicos consiste em reparti-los, segundo determinados critérios, em distintos grupos de pessoas que partilhem características comuns e a importância deste processo deve-se não só à necessidade de adaptação das mensagens como também à escolha de suportes e canais mais adequados para a sua distribuição tendo em conta as necessidades e/ou expectativas de comunicação de cada público específico, bem como os objetivos globais da organização (Smith & Mounter, 2008; FitzPatrick & Valskov, 2014).

Para esse efeito, referem Tench & Yeomans (2006) e Smith & Mounter (2008) que, os critérios frequentemente mais utilizados nas organizações são: demográficos (idade, género, nível de formação ou de competências técnicas); psicográficos (personalidade, atitudes, valores ou comportamentos); de níveis hierárquicos ou funcionais de trabalho (gestão de topo, chefia intermédia ou área administrativa, entre outros); ou de tipologia de contrato (tempo inteiro, tempo parcial ou temporário).

Por sua vez, FitzPatrick e Valskov (2014), sublinham a importância de fazer uma categorização que tenha em conta os resultados esperados; a acessibilidade dos públicos internos a cada canal ou suporte de comunicação, ou, no caso de organizações que tenham como públicos internos pessoas de diversas nacionalidades, ser tida, igualmente, em consideração a diversidade cultural e linguística.

Estes são alguns exemplos de parâmetros que poderão ser utilizados para a categorização de públicos nas organizações, não obstante, é de salientar que não existe uma fórmula única ou mais correta, pois cada organização terá internamente diferentes *stakeholders* e, diante disso, cabe a cada uma definir os critérios mais adequados à sua realidade (Welch & Jackson, 2007; FitzPatrick & Valskov, 2014).

3.2 Mensagem

Comunicar não é apenas informar (Wolton, 2010), é sim, também, criar relação. Por conseguinte, estabelecer uma ligação com os vários públicos internos, através de conteúdos que os possam fazer sentir implicados e envolvidos, é um aspeto crucial para a eficácia da mensagem.

Em razão disso, a mensagem carece de adaptação às características, expectativas e necessidades de comunicação de cada grupo de *stakeholders*, mas requer, igualmente, a adequação ao contexto, respeitando e seguindo as regras e normas (explícitas e implícitas) da organização. A cultura da organização e a categorização dos públicos internos são, assim, aspetos essenciais para a definição da abordagem da mensagem, a fim de estipular, que conteúdo, que tom e estilo, e ainda qual a altura mais adequada para a dispersar, pois estas são particularidades que contribuem para que a mensagem surta o efeito desejado, seja a consciencialização, o aumento de conhecimento, a alteração de atitudes ou de comportamentos (FitzPatrick & Valskov, 2014; Dunstan & Osborn, 2017).

Na sociedade hiperconectada em que vivemos, com o espaço de comunicação saturado (Cowan, 2017), em que as informações evoluem a um ritmo acelerado (Zerfass, *et al.*, 2018) e têm um tempo de vida cada vez mais curto (Cowan, 2017), conseguir que uma mensagem tenha a atenção devida, seja entendida e leve à ação esperada, tornou-se num grande desafio para os profissionais de comunicação (FitzPatrick & Valskov, 2014). Consequentemente é essencial selecionar e distribuir as informações relevantes, conforme ressalvam Zerfass, *et al.* (2018), e é, de igual modo, fundamental que as mensagens sejam claras, coerentes e contínuas, uma questão enfatizada por vários autores (Saks, 2006; Welch & Jackson, 2007; Barton, 2016).

Nesse seguimento, defende Barton (2016) que, um fator decisivo para a otimização da eficácia da Comunicação Interna é que a mensagem se baseie em 6 C, ou seja, clara, concisa, coerente, coordenada, credível e convincente. Clara, para evitar equívocos ou mal entendidos; concisa, porque em ambiente organizacional há cada vez menos tempo disponível para ler; coerente, para não entrar em conflito com outras mensagens da organização; coordenada, para que não se perca no meio de todas as mensagens que fluem na organização; credível, porque se os *stakeholders* internos não confiarem na mensagem

não lhe darão sequência; e convincente, para ser persuasiva e para lhe ser dada a devida atenção.

Nesta lógica e conforme argumentam FitzPatrick e Valskov (2014), uma mensagem eficaz é mais do que informação encapsulada e deve cumprir determinados requisitos, ou, como enfatizam os mesmos autores, «a arte de transmitir mensagens está em garantir que as pessoas percebem, compreendem e ajam como gostaríamos que agissem» (p. 89).

3.3 Canais e suportes de comunicação

McLuhan (1964) afirma que o meio é a mensagem e, na ótica de Barton (2016), as mensagens mais cuidadosamente elaboradas podem fracassar se não forem comunicadas através do canal ou suporte certo. Qualquer um destes autores dá ênfase à relevância do canal e suporte como elementos determinantes no processo de comunicação e realçam o facto de “como” se comunica ser muitas vezes tão importante como “o que” se comunica.

Apesar de nem sempre ser clara a diferenciação entre canal e suporte na literatura especializada, no âmbito deste trabalho, distinguimos canal enquanto conduto ou via de passagem da mensagem, considerando como canal: o interpessoal¹² (ou face-a-face); o impresso (*offline*); e o digital ou eletrónico (*online*), e diferenciamos o suporte (ou instrumento) enquanto sustentáculo da mensagem, como são disso exemplo *newsletters*, revistas/jornais, intranet, brochuras, quadros de avisos, *e-mails*, *blogs* ou relatórios.

Pese embora o canal preferencial dos públicos internos seja a comunicação interpessoal (Bevan & Bailey 1997; White, Vanc & Stafford, 2010; Men & Hung-Baesecke, 2015), sendo esse, de facto, apontado como o mais profícuo e valioso para a CI (Berger, 2008; Gatehouse & Gallagher Communication, 2019), a comunicação face-a-face nem sempre é viável (White, Vanc & Stafford, 2010). Tendo em conta o grande volume de informação

¹² Assinalamos que, “interpessoal” (ou face-a-face), é, no âmbito da CI, para além de um canal, também um nível de fluxo comunicacional. Os fluxos comunicacionais podem ser diferenciados a três níveis: interpessoal, grupal e organizacional (Berger, 2008). O nível interpessoal refere-se à comunicação que ocorre entre indivíduos, sem ser mediatizada, portanto, é um nível de comunicação basilar (*ibidem*). A nível grupal, representa a comunicação que ocorre entre equipas ou grupos de trabalho, sendo a este nível que se partilham informações, se discutem e resolvem questões, se coordenam tarefas e se constrói consenso. Já ao nível organizacional, a comunicação concentra-se, sobretudo, em assuntos como visão e missão, políticas, novas iniciativas ou desempenho organizacional. A comunicação ao nível organizacional está associada a comunicações que, geralmente, seguem uma abordagem em cascata (*ibidem*), de fluxo vertical descendente – ver nota de rodapé 13.

que flui diariamente nas organizações, ou o número de pessoas, por vezes considerável, que pode constituir a comunidade interna, a frequente dispersão geográfica das várias unidades funcionais da mesma organização ou ainda as organizações em que os *stakeholders* internos não estão todos, ao mesmo tempo, no mesmo local (FitzPatrick & Valskov, 2014), a comunicação nas organizações carece fortemente de mediação e, por conseguinte, a CI recorre, desde sempre, a diversos suportes e utiliza os vários canais de comunicação a fim de cumprir os seus objetivos estratégicos.

Em vista disso, torna-se necessário aferir e eleger que canal e suporte utilizar, para que público e com que propósito (Gillis, 2006; Smith & Mounter, 2008; Barton, 2016). Contudo, defendem Gillis (2006) e Barton (2016), é essencial, antes de mais, fazer um levantamento dos instrumentos disponíveis em cada organização, entender o potencial estratégico de cada um, identificar as suas vantagens e desvantagens e, acrescentam Smith & Mounter (2008) e FitzPatrick & Valskov (2014), saber como utilizá-los em prol dos resultados esperados.

De acordo com FitzPatrick & Valskov (2014), as pessoas têm expectativas diferentes acerca de cada canal e suporte, e, nesse sentido, entendem os autores que, alguns são tendencialmente mais adequados a um tipo de comunicação do que outros. Barton (2016), concordante com esta linha de ideias, defende também que, cada canal e instrumento deve ser apropriado ao tipo de mensagem que veicula. Posto isto, segundo FitzPatrick & Valskov (2014), os canais e suportes de comunicação podem ser distinguidos em seis categorias, tendo cada uma diferentes objetivos estratégicos, conforme apresentamos na Tabela 2:

Tabela 2 - Categorias de canais e suportes de comunicação

| CATEGORIA | OBJETIVO ESTRATÉGICO |
|---------------------|---|
| <i>Push</i> | Divulgar informação |
| <i>Pull</i> | Disponibilizar informação para ser acedida quando conveniente |
| <i>Talk</i> | Possibilitar o diálogo |
| <i>Community</i> | Promover o sentido de comunidade |
| <i>Engage</i> | Inspirar e motivar através da participação |
| <i>Intelligence</i> | Promover <i>feedback</i> |

Nota. Adaptado de “*Internal Communications*”, de L. FitzPatrick & K. Valskov, 2014, p. 93.

De acordo com a categorização proposta por FitzPatrick & Valskov (2014), entendemos que os canais e suportes que objetivam a divulgação (*push*) e a disponibilização de informação (*pull*) são necessários para manter os públicos internos devidamente informados, tal como em termos de fluxos de comunicação¹³, a que é feita no sentido vertical descendente é necessária para que haja orientação e direção na organização. Constatamos, no entanto que, os que possibilitam a interação, o diálogo e o *feedback* (*talk; community; engage; e intelligence*), dão oportunidade aos públicos de se envolverem e expressarem a sua opinião e, nesse sentido, são os que favorecem a criação de um círculo virtuoso de comunicação, conforme sublinham Smith & Mounter (2008), e são, também, aqueles que permitem uma melhor avaliação da eficácia da CI viabilizando, desse modo, a sua melhoria contínua.

Não obstante, Smith & Mounter (2008), FitzPatrick & Valskov (2014) e Barton (2016), sugerem uma abordagem holística, isto é, a utilização de uma combinação (*mix*) de canais e instrumentos para a maximização da eficácia da Comunicação Interna, dado que, conforme colocam FitzPatrick & Valskov (2014) e Barton (2016) em evidência, não só a motivação, o interesse, a disponibilidade, a apetência ou acesso das pessoas a determinado canal e suporte varia entre elas, como também a forma como a informação é processada difere de pessoa para pessoa.

As tendências atuais apontadas como as mais efetivas quanto ao canal face-a-face são, a nível global, de acordo com o *State of the Sector – The definitive global survey of the internal communication profession* (Gatehouse & Gallagher Communication, 2019), as conferências, os *road-shows* e as *town-halls meetings*, com 85% de respostas. O canal digital mostra ser um dos principais focos dos profissionais de CI, com 93% dos

¹³ Os fluxos comunicacionais nas organizações fazem-se de forma vertical (considerando dois sentidos, a via descendente ou a via ascendente), horizontal (ou lateral) e diagonal (Hargie & Tourish, 2009; Clampitt, 2009). A comunicação vertical de fluxo descendente (*downward* ou *top-down*) parte da gestão de topo e a decisão de partilha de informação é, por norma, baseada num julgamento pessoal do líder, quanto à sensibilidade e relevância da mensagem (*ibidem*). Esta é uma direção do fluxo de comunicação que é e sempre será necessária, dado que em todas as organizações os *stakeholders* internos necessitam de orientação e direção por parte da gestão de topo (Smith & Mounter, 2008). De fluxo ascendente (*upward* ou *bottom-up*), a comunicação parte dos colaboradores e relaciona-se com a confiança que estes sentem, por parte da organização, em dar *feedback*, seja positivo ou negativo (Hargie & Tourish, 2009; Clampitt, 2009). Já o fluxo horizontal refere-se à comunicação que decorre entre pares (Hargie & Tourish, 2009; Clampitt, 2009), ou seja, entre pessoas que se encontram ao mesmo nível na organização (Tourish & Hargie, 2004; Gray & Laidlaw, 2009). Por fim, a comunicação de fluxo diagonal, processa-se entre elementos com e sem cargos de gestão, não estando, portanto, ao mesmo nível hierárquico na organização e dispensa seguir uma linha direta de reporte (Hargie & Tourish, 2009; Clampitt, 2009).

respondentes a referirem *o e-mail* como o suporte mais utilizado, seguido da *intranet*, com 86% de respostas, e quase em *ex aequo* encontram-se o vídeo e as *e-newsletters*, com 72% e 71% de respostas respetivamente. Quanto ao canal *offline*, embora seja neste estudo assinalado como estando em declínio, continua a ser utilizado por dois terços dos inquiridos, sendo os *posters* e os *banners* os principais suportes, utilizados por 70% dos respondentes. Salienta-se ainda, neste estudo, um acentuado decréscimo nas revistas, que passaram de 42%, em 2018, para 24%, em 2019, atribuindo-se esta redução à prevalência das plataformas digitais (*ibidem*).

Já a nível europeu, segundo o estudo *Internal Communication in Europe* (Nelli, 2018), os quatro canais e suportes que os profissionais de Comunicação Interna consideram mais importantes para alcançarem os seus objetivos estratégicos são: a *intranet* (74%); os eventos face-a-face (73%); as revistas ou *newsletters* eletrónicas (60%); e as revistas, *newsletters*, brochuras, relatórios ou *posters* impressos (43%).

Todavia, importa referir que a comunicação nas organizações não é apenas formal, ou seja, intencional e planeada. Sendo inerente ao ser humano, a comunicação é uma constante que decorre da interação natural entre as pessoas, seja fora ou dentro das organizações, mas a comunicação que flui nas organizações sem ser planeada ou ter uma intenção estratégica por base, é considerada informal, ou lateral (Smith & Mounter, 2008).

Esta rede de comunicação informal, que pode ser prejudicial à organização na medida em que a informação não é controlada nem monitorizada, é, segundo Smith & Mounter (2008) e Cutlip, Center & Broom (2009), uma das maiores fontes de informação nas organizações. Também de acordo com estes autores, a comunicação informal tem uma relação inversamente proporcional à comunicação formal, ou seja, ganha mais força quando as necessidades de comunicação dos *stakeholders* internos são menos atendidas pela via formal e vice-versa.

Nesta medida, ainda de acordo com os mesmos autores, é desejável e conveniente aos profissionais de RP estarem a par do que se passa nos canais de comunicação da rede informal, a fim de, através da comunicação formal, mitigar possíveis efeitos nocivos que a rede informal possa causar na organização.

Em suma, podemos entender que uma CI eficaz, motivadora e encorajadora passa por elaborar e adaptar as mensagens a cada público específico, tendo em conta as suas características particulares, necessidades e expectativas, pois só fazendo uma criteriosa categorização dos públicos internos se chega a uma CI com real impacto positivo e produtivo. Para esse efeito, é também necessário comunicar de forma clara, coerente, coordenada, credível e envolvente, e ainda criar formas de diálogo autênticas e contínuas com os públicos internos, através de estratégias que considerem a mais eficaz combinação de canais e suportes de comunicação, privilegiando, sempre que possível, a comunicação face-a-face e não descurando a rede informal.

4. A relação entre cultura organizacional; acolhimento e integração e *engagement*

O processo de acolhimento e integração visa favorecer a aculturação e o *engagement* dos *stakeholders* internos face à organização, nessa medida, ao estabelecer a forma como as coisas são feitas na organização (Theaker, 2004), conforme visto no capítulo anterior, a cultura organizacional é a base deste processo. Desta forma, estes são conceitos que não só se relacionam entre si como também com a comunicação, pois a comunicação é essencial para a transmissão da cultura organizacional, para facilitar o acolhimento e a integração e também para fomentar o *engagement*.

O acolhimento e a integração representam um processo necessário à aculturação dos novos *stakeholders* internos, através do qual é promovida a sua adaptação à organização (Bauer, 2011). Apesar de se tratar de um processo único, é, ainda assim, possível distinguir entre aquilo a que se refere o acolhimento e o que diz respeito à integração. Em virtude disso, poderá dizer-se que o acolhimento corresponde ao momento em que o novo elemento interage pela primeira vez com a organização enquanto membro efetivo, ou seja, quando toma conhecimento dos propósitos da organização e começa a contactar com os outros *stakeholders* internos, ao passo que a integração será disponibilizar ao recém-chegado, informação específica acerca do seu novo papel na organização (Cunha, Rego, Cabral-Cardoso, Marques & Gomes, 2012). Segundo Klein e Weaver (2000) o processo de acolhimento e integração visa cumprir três objetivos: fazer com que os novos colaboradores se sintam parte integrante da organização; fazer com que apreendam a linguagem organizacional, a sua cultura e, ainda, que compreendam plenamente os princípios básicos do local ao qual passam a fazer parte.

Posto isto, o processo de acolhimento e integração é fundamental para que, desde o primeiro momento, os novos elementos percebam quais são as atitudes e os comportamentos esperados pela organização e ao proporcionar-lhes uma ideia clara da organização e do papel que passam a desempenhar, um acolhimento e integração eficazes elevam a confiança dos novos elementos, o que resulta num maior *engagement* face à organização (Bauer & Erdogan, 2011).

Por seu lado, o *engagement* é um conceito que tem vindo a ganhar importância em CI e que se relaciona com a descrição do modo como as organizações tentam lidar com os seus públicos internos (Verčič & Vokić, 2017), sendo reconhecido não só como importante para a eficácia organizacional, mas também distinguido como um elemento que favorece a inovação e aumenta a competitividade (Ruck, Welch & Menara, 2017; Verčič & Vokić, 2017).

São numerosas as definições de *engagement* existentes, que muitas vezes são incoerentes entre si (Saks, 2006; Macey & Schneider, 2008; Robertson-Smith & Markwick, 2009; Welch 2014), e *engagement* ora é definido como um estado psicológico ou afetivo, ora como um constructo de desempenho ou uma atitude (Saks, 2006; Macey & Schneider, 2008; Robertson-Smith & Markwick, 2009). Afigura-se, contudo, claro e consensual que *engagement* se define, em certa medida, por resultados, ou seja, um contributo do *stakeholder* interno que beneficia a organização (Robertson-Smith & Markwick, 2009). Do mesmo modo, há uma opinião comum quanto ao facto de *engagement* significar uma ligação à organização, que leva a pessoa a investir não apenas no seu desempenho individual, mas na organização como um todo, através da dedicação, da *advocacy* e do esforço voluntário, potenciando, dessa forma, os seus talentos ao máximo para apoiar os objetivos e valores da organização (*ibidem*).

Kahn (1990) definiu *engagement* como o aproveitamento dos vários “eus” (*selves*) de cada membro da comunidade interna da organização, partindo do entendimento que as pessoas oferecem às organizações diferentes graus e dimensões de si mesmos, de acordo com alguns cálculos internos que consciente e inconscientemente fazem e que se relacionam com três fatores: sentido (*meaningfulness*), segurança (*safety*) e disponibilidade (*availability*). Por outras palavras, *engagement* será a habilidade de oferecer o seu “eu” completo, ou seja, na sua máxima potencialidade, o que acontece

quando a pessoa tem para tal disponibilidade física e mental, sente que o seu contributo tem sentido e se sente segura para o fazer, isto é, sem riscos de sofrer consequências negativas (Kahn, 1990).

Para D'Aprix (2006), cada pessoa tem uma reserva de esforço voluntário e, no seu entender, o *engagement* relaciona-se com a vontade da pessoa oferecer essa reserva ou não à organização, ou seja, quanto maior o nível de *engagement*, maior a propensão para a pessoa oferecer esse esforço extra. Nesse sentido, defende este autor que, quanto mais envolvidos e identificados com a missão, visão e objetivos da organização estão os *stakeholders* internos, maior será a sua vontade de despende esse esforço voluntário.

Entender o *engagement* como um conceito variável, conforme sugerem Kahn (1990) e D'Aprix (2006), é significativo para os profissionais de Comunicação Interna, na medida em que procuram fomentar o *engagement* dos *stakeholders* internos face à organização por intermédio de uma comunicação eficaz (Welch, 2014). O que aparenta ser globalmente alcançado, atendendo a que 72% dos profissionais de comunicação inquiridos no *State of the Sector – The definitive global survey of the internal communication profession*, estudo global que envolveu mais de 40 países, reconhece que a CI tem um papel chave no *engagement* dos públicos internos (Gatehouse & Gallagher Communication, 2019).

Em conclusão, a CI é fundamental para fazer com que os *stakeholders* internos apreendam a cultura organizacional, se sintam parte integrante da organização, e, conseqüentemente se envolvam com a mesma. A cultura organizacional, o acolhimento e integração, e o *engagement* são, portanto, três aspetos concomitantes, na medida em que, quanto mais adequado o processo de acolhimento e integração, mais facilitada estará a aprendizagem e adaptação à cultura organizacional, bem como favorecido o *engagement* dos novos elementos face à organização.

5. A importância do Manual de Acolhimento nas estratégias de Comunicação Interna

O perfil dos colaboradores tem vindo a alterar-se, e as organizações passaram a ter de lidar com um tipo de colaborador que procura satisfação no trabalho, que acredita em opções pessoais (D'Aprix, 1982; Gallup, 2017), que está mais informado, que se tornou

mais exigente, que investe fortemente no conhecimento e atinge patamares mais elevados de formação profissional e acadêmica (Argenti, 2014). Tem, por isso, maiores expectativas sobre a sua carreira profissional, quer participar, cada vez mais, nos processos de diálogo e negociação que impulsionam as mudanças organizacionais e espera que os líderes partilhem, com toda a equipa de trabalho, a visão e perspectivas que têm para a organização, através de uma comunicação aberta, honesta e credível (Whitworth, 2006; Argenti, 2014).

Em razão disso, os colaboradores, muitos dos quais são, hoje em dia, nativos digitais, procuram uma organização tendo um conjunto de expectativas muito bem definidas e, acima de tudo, pretendem que o seu trabalho seja significativo, tenha um sentido e estão dispostos a procurar uma organização cuja identidade, reflita e reforce os seus valores pessoais (Gallup, 2017).

O surgimento de colaboradores mais instruídos, informados e exigentes, a aplicação maciça de tecnologia e a concorrência global têm, por junto, introduzido um novo conjunto de realidades no panorama laboral (D'Aprix, 2006) e, por força das transformações impulsionadas, quer pela modificação de perfil dos colaboradores, quer pelas alterações da envolvente, as organizações mudaram e continuam em mudança e o compromisso de longo prazo entre organização e colaborador tornou-se cada vez menos frequente (Scarlett, 2006).

As organizações deparam-se com maiores e mais complexos desafios para manter os seus colaboradores motivados e envolvidos no projeto organizacional (Gallup, 2017), uma vez que o fluxo de rotatividade voluntário (*turnover*) é uma tendência em crescimento, conforme denota o estudo *Retention Report*, levado a cabo pelo *Work Institute* (Mahan, Nelms & Bearden, 2018), que englobou 234 mil entrevistas a colaboradores que deixaram opcionalmente as organizações.

De acordo com o *Retention Report*, dos colaboradores que deixam, voluntariamente, uma dada organização durante o primeiro ano, 50% fazem-no nos 90 dias iniciais. Entre as causas nomeadas para a saída voluntária, 6% referem o ambiente da organização, sendo que, deste universo, 34% apontam a cultura organizacional como a razão principal para abandonar a organização e 10% assinalam a falta de identificação com a missão ou os

valores organizacionais (Mahan, Nelms & Bearden, 2018). E, em termos genéricos, os resultados deste estudo sugerem que a entidade patronal poderia ter retido 77% dos colaboradores que optam por sair da organização (*ibidem*).

Assiste-se, assim, a uma nova realidade laboral, a nível global e, por umas razões ou por outras, o facto é que o índice de *turnover* é elevado, o que representa, para as organizações, não só perda de conhecimento, custos acrescidos e quebras de produtividade (Mahan, Nelms & Bearden, 2018), como também a constante necessidade de acolher e integrar novos colaboradores.

Por sua vez, cada novo elemento que ingressa numa organização necessita de um período de adaptação e aprendizagem, já que passa a fazer parte de uma realidade que, até então, lhe era desconhecida (Silva & Fossá, 2015). E, na medida em que o processo de adaptação ao novo ambiente é, regra geral, um acontecimento gerador de *stress*, insegurança e ansiedade, é, pois, natural que se sinta deslocado nos primeiros dias, ou mesmo semanas (*ibidem*).

Sejam dias ou semanas, o facto é que o tempo de adaptação, resulta não só em desconforto para a pessoa, como também numa menor rentabilidade do seu desempenho e, nessa lógica, quanto maior for esse período, mais tempo decorre até que se sinta apta e consiga desempenhar o seu papel de forma plena e eficaz, o que não beneficia nem o novo elemento, nem a organização (Xifra, 2014).

Consequentemente sublinhamos a importância do acolhimento e da integração dos novos elementos nas organizações, aspetos que conduzem a benefícios mútuos, tanto para a organização, como para quem nela se incorpora, colocando, assim, os profissionais de CI, com os seus conhecimentos e competências de comunicação, no centro da gestão dos relacionamentos internos e tornando a comunicação num elemento decisivo para incentivar a aprendizagem da cultura organizacional e fomentar a motivação, o sentido de pertença e o envolvimento dos colaboradores (Cutlip, Center & Broom, 2009).

De acordo com o *State of the American Workplace*, apenas 12% do total de inquiridos considera que as organizações fazem um bom trabalho no processo de acolhimento e integração (Gallup, 2017), e, à luz da realidade exposta identificamos uma área de

melhoria que encaramos como oportunidade para a CI, tendo em conta que um dos objetivos estratégicos desta função, é, precisamente, facilitar o acolhimento e a integração de novos elementos na comunidade interna das organizações (Cutlip, Center e Broom, 2009; Xifra, 2014). É pois, com esse propósito em vista, que consideramos pertinente uma abordagem ao Manual de Acolhimento enquanto suporte de Comunicação Interna, na medida em que este é um documento que favorece um eficiente acolhimento e integração de novos elementos nas organizações.

Conforme argumentam Henriët & Boneau (1990), é numa primeira fase na organização que a difusão de documentação escrita através de um Manual de Acolhimento é desejável, na medida em que a perceção adquirida por esse intermédio, serve como ponto de apoio e favorece a assimilação progressiva de uma multitude de informações gerais e operacionais sobre a organização ou o papel do novo membro da comunidade. Ademais, para além de informar, este instrumento de comunicação serve igualmente o propósito de estabelecer relação com o novo elemento, pois, como sublinha Gondrand (1986, citado por Henriët & Boneau, 1990) «mostrar que se previu e organizou qualquer coisa, é introduzir desde logo um certo calor humano nesta primeira relação que se estabelece entre o colaborador e a organização» (p.125).

Por conseguinte, um MA propicia desde o primeiro momento, um clima positivo e de confiança do qual beneficiam as duas partes – a organização e o novo membro (Xifra, 2014; Argenti, 2014), assegura uma experiência agradável a quem chega de novo (Argenti, 2014) e promove a sua integração e adaptação à organização.

Todos aqueles que se incorporam numa nova comunidade organizacional, têm necessidade de marcos de referência e informações sobre o que a organização é, para entenderem e aceitarem os requisitos do seu novo papel em termos de valores, crenças e comportamentos esperados (Lundberg & Young, 1997). Conforme realçam estes autores, o primeiro dia na organização revela-se, particularmente, como o mais crítico e aquele em que o recém-chegado atinge o seu ponto máximo de ansiedade, sendo portanto esse o dia ideal para o amparar e apoiar da forma mais acolhedora possível, entregando-lhe um Manual de Acolhimento e, idealmente, como refere Mosquera (2007), envolvê-lo também num programa mais abrangente e dinâmico com ações específicas de acolhimento e

integração, como por exemplo, uma sessão formal, um programa de formação, ou mesmo o acompanhamento por um tutor.

São vários os estudos realizados sobre o tema que têm revelado os efeitos salutareos de um bom acolhimento inicial, tanto para os novos elementos, como para as organizações, e muitas organizações desenvolvem já programas específicos para este efeito, embora com variado grau de complexidade, tendo, no entanto, sempre o mesmo objetivo, contribuir para reduzir a ansiedade inicial do recém-chegado e proporcionar-lhe um clima positivo e de apoio (Mosquera, 2007).

Um Manual de Acolhimento pretende dar resposta às necessidades de orientação inicial e facilitar a integração dos novos elementos na organização, na medida em que, neste suporte se reúnem questões essenciais à compreensão da identidade e cultura da organização, como a sua missão, visão, valores, estrutura e/ou regras de funcionamento e também acerca de aspetos práticos que os novos elementos, a título introdutório, precisam saber sobre a organização que passam a integrar (Xifra, 2014).

Nesse sentido, ao acautelar informações que favorecem o acolhimento e a orientação do novo elemento e ainda uma rápida e eficaz integração na sua nova função ou papel e realidade organizacional, um MA possibilita, igualmente, uma redução do período em que o recém-chegado se sente deslocado, contribuindo, assim, para que a sua produtividade alcance o máximo potencial num menor espaço de tempo, proporcionando-lhe um sentimento de conforto e incentivando, ao mesmo tempo, o sentido de pertença e *engagement* face à organização (*ibidem*).

Sendo um documento personalizado, os conteúdos adaptam-se de forma particular a cada organização, contexto, públicos e respetivas necessidades de informação, não havendo um modelo único e replicável. É, porém, conveniente, de acordo com Gillis (2006) e Mosquera (2007), procurar-se na sua elaboração, o melhor equilíbrio entre quantidade e pertinência de informação, incluindo-se apenas a indispensável para o novo elemento se sentir acolhido e integrado, evitando criar um documento que se torne pouco apelativo por ser demasiado extenso, na medida em que o seu propósito é beneficiado se for um documento agradável à vista e de leitura simples (Xifra, 2014).

Assim, ao incluir de forma sistematizada conteúdos de utilidade prática ao novo elemento, que espelhem a cultura organizacional, que favoreçam o seu bem-estar e a sua relação com a organização, e que, para além disso, promovam o *engagement*, entendemos que, quando utilizado de forma integrada com outras atividades estratégicas de comunicação em contexto de acolhimento e integração, este instrumento é, não só essencial à eficácia da CI no que concerne ao acolhimento e integração, como também um elemento facilitador e de reforço a outros objetivos estratégicos da função, como sejam: fortalecer a identidade e a reputação da organização; fomentar o sentido de comunidade; favorecer a *advocacy* e propiciar um clima organizacional positivo.

É, portanto, reconhecendo não só que, não existe uma segunda oportunidade para causar uma boa primeira impressão, como também que este instrumento apresenta diversas vantagens, tanto para a organização como para quem nela se incorpora, que entendemos o Manual de Acolhimento, elaborado pela CI e devidamente ajustado às necessidades de cada público, como um suporte de comunicação relevante para todas as organizações, atendendo a que contribui para a eficácia de qualquer sistema de Comunicação Interna.

6. A Comunicação Interna nas Instituições de Ensino Superior

Ao longo deste capítulo temos vindo a evidenciar não só quão crucial é a CI para a vida organizacional, como também que, quanto mais eficazmente gerida, maior é o valor acrescentado e a vantagem competitiva que esta função proporciona às organizações, em qualquer setor ou área de atividade.

Porém, cada área de atividade tem características próprias que influenciam a CI e, como tal, atendendo ao âmbito deste trabalho, destacamos aspetos significativos especificamente na área da Educação e mais em particular nas Instituições de Ensino Superior¹⁴ (IES), onde a Comunicação Interna é tão importante como em todas as outras organizações (Verčič & Srblin, 2011).

¹⁴ Na medida em que o Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES) determina a nível legal que, “fica reservada para denominações dos estabelecimentos de ensino superior a utilização dos termos ‘universidade’, ‘faculdade’, ‘instituto superior’, ‘instituto universitário’, ‘instituto politécnico’, ‘escola superior’ e outras expressões que transmitam a ideia de neles ser ministrado ensino superior” (Lei nº 62/2007, art. 10º, nº 3, p. 6360), quando nos referirmos a Instituições de Ensino Superior utilizaremos qualquer uma das designações determinadas pelo RJIES, ou simplesmente “instituição” ao invés de “organização”.

Nessa medida, salientamos, em primeiro lugar, que estas instituições têm, para além dos colaboradores, um representativo grupo de *stakeholders* interno, vital para o seu funcionamento e atividade: os estudantes (Radock, 1997; Duderstadt, 2001; Jongbloed, Enders & Salerno, 2008; Kettunen, 2014; Avram, 2015). Ora, os estudantes, também designados como os «principais atores internos» das IES (Meinardes, Alves, Raposo & Domingues, 2010, p. 34), não se podem incluir na esfera dos colaboradores uma vez que não auferem remuneração ou qualquer tipo de pagamento por parte da instituição, porém, ao darem corpo às IES e a elas se vincularem fazem parte da comunidade interna.

Em virtude disso, as IES são entidades com características muito peculiares que, em termos de CI, se diferenciam da maioria das organizações, pois estas são, se comparadas a qualquer outra de dimensão proporcional, constituídas por um leque de *stakeholders* internos que compreende provavelmente uma maior diversidade de pessoas, na medida em que se englobam também os estudantes para além dos colaboradores (Radock, 1997). Assim, por conta desta distinta heterogeneidade interna, as dificuldades de gestão da comunicação nas comunidades académicas podem mesmo ultrapassar as que existem noutras organizações (*ibidem*).

Um objetivo de grande importância estratégica nestas instituições de ensino é a construção e o fortalecimento de uma imagem e reputação positivas, já que são estes os elementos diferenciadores que lhes permitem atrair os melhores talentos (colaboradores e estudantes) e são também estes os aspetos que determinam o seu reconhecimento e a sua vantagem competitiva no mercado sendo, pois, com base nestes elementos que as IES competem entre si (Balmer & Gray, 2000; Ruão, 2008; Avram, 2015).

Assim sendo, e porque os públicos internos são os principais agentes de promoção (Avram, 2015), ou conforme designa Barton (2016) embaixadores de marca destas instituições de ensino, torna-se desafiante perante uma comunidade interna tão matizada assegurar uma favorável *advocacy*.

Uma vez que, quanto maior for o envolvimento dos *stakeholders* internos com a comunidade académica e mais forte for o sentimento de pertença à instituição, maior será o seu interesse e envolvimento com a mesma e conseqüentemente, melhor será também a *advocacy*, acolher, facilitar a integração, promover a aculturação e o *engagement* são

questões às quais estas instituições devem dar especial atenção, pois, bem receber, acolher e informar a sua comunidade interna torna-se-lhes bastante vantajoso (Soares, Francischetto, Dutra, Miranda, Nogueira, Leme, Araújo & Almeida, 2014).

Em vista disso, dedicamos neste trabalho particular atenção aos suportes de comunicação próprios para o acolhimento e a integração, focando-nos particularmente nos estudantes, tendo em conta que ao ingressarem no ensino superior milhares de novos discentes (Direção-Geral do Ensino Superior, 2018), todos os anos este público interno específico se renova em larga escala e, por isso, todos os anos se torna indispensável o seu acolhimento e a devida integração na comunidade académica.

Atendendo a que os estudantes que frequentam atualmente o ensino superior nasceram, na sua maioria, entre 1981 e 2005, pertencem à geração *millennial* ou dos nativos digitais (Hart & Youniss, 2018), e sendo esta uma geração que tem, como qualquer outra, um conjunto de particularidades distintivas, realçamos aquelas que consideramos mais significativas para a CI nas IES.

Nessa medida, destacamos que a geração dos nativos digitais é genericamente descrita como individualista, sofisticada, altamente instruída, informada, com elevado conhecimento tecnológico, orientada para o grupo, com atitude otimista, pragmática, com forte sentido de identidade, ambiciosa mas sem grandes planos concretos, consciente e apoiante de causas sociais (Keeling, 2003; Syrett & Lammiman, 2003, citados por Valentine & Powers, 2013; Pyöriä, Ojala, Saari & Jarvinen, 2017).

Os nativos digitais são ainda retratados como participativos, isto é, gostam de ter uma palavra a dizer, seja positiva, seja negativa, distinguem-se por procurarem ligações personalizadas e por esperarem respostas imediatas, pois têm pouca paciência para processos demorados (Kim, 2017). Nessa medida, os estudantes *millennials* tomam como sinal significativo de interesse e afinidade por parte da instituição de ensino quando esta lhes dá lesta resposta às questões que apontam ou colocam (*ibidem*).

São também referidos como estando sempre “ligados”, tendo em conta que utilizam diariamente 4 ou mais dispositivos e verificam, em média, por dia, 43 vezes o *smartphone*

(Hoffman, 2014). É-lhes atribuída a preferência pela “navegação”¹⁵ em dispositivos móveis, são apontados pela assídua presença nas redes sociais, por não utilizarem o correio eletrónico e por preferirem o *texting* como modo regular de comunicação (*ibidem*).

Por último, Delpont, Hay-Swemmer & Wilkinson (2014) indicam que este público interno tem predileção por suportes e canais de comunicação que permitam a interação, especialmente os digitais e o face-a-face e Taylor (2018), enfatiza que os nativos digitais reagem especialmente a fortes estímulos visuais, à criatividade e ao humor excêntrico.

Em conclusão, bem acolher e integrar, permitir a participação dando primazia a canais que possibilitem a interação, responder com celeridade às solicitações ou investir na comunicação visual e no humor, são aspetos significativos para uma eficaz comunicação com este público específico.

¹⁵ Refere-se a uma navegação virtual, ou seja, a percorrer páginas ou outros recursos da Internet.

CAPÍTULO III – DESENHO DO PROJETO

1. Delimitação do objeto de análise

A revisão de literatura realizada no segundo capítulo deste trabalho deixou claro não só que o acolhimento a novos elementos na comunidade interna das organizações é um objetivo estratégico de CI, como também que um suporte de comunicação exclusivo para o efeito é vantajoso, tanto para a organização como para quem nela se incorpora.

Uma vez que, experiências e/ou preocupações pessoais podem despoletar motivações e ideias de temas para investigação, conforme sustenta Gregory (2010), a presente investigação centra-se no estudo do acolhimento e integração a estudantes de 2.º ciclo da ESCS, advindo a predisposição para a realização deste projeto do facto de a investigadora, aquando o seu ingresso como aluna de mestrado na referida instituição, ter constatado a falta de um documento que, de uma forma simples, clara, prática e sistematizada disponibilizasse informação que ajudasse a sua integração no novo contexto académico.

Por conseguinte, através desta investigação, pretendemos demonstrar os benefícios de um instrumento de comunicação específico para o acolhimento e integração de novos estudantes em IES, centrando-nos particularmente nos discentes de mestrado da ESCS, uma das unidades orgânicas do IPL.

2. Objetivos

Para o presente projeto de investigação estabelecemos dois objetivos que, através de um rigoroso processo de recolha e análise de dados, pretendemos alcançar no decorrer do estudo:

- a) Apresentar um contributo inovador para a prática da Comunicação Interna;
- b) Oferecer à ESCS uma proposta de Manual de Acolhimento para estudantes de 2.º ciclo.

3. Tipologia de investigação

Privilegiamos uma investigação que utiliza uma metodologia mista, atendendo a que a pesquisa é o estudo deliberado para a compreensão de um fenómeno; que todo o

pensamento científico é uma mistura de pensamento quantitativo e qualitativo (Stake, 2010); que os métodos são selecionados em função dos dados necessários para a investigação (Bell, 2005) e que, conforme alega Duarte (2009), «os métodos qualitativos e os quantitativos podem combinar-se de diferentes formas numa mesma investigação (...) a investigação qualitativa pode ser facilitadora da quantitativa assim como a investigação quantitativa também pode ser facilitadora da qualitativa, ou, ainda, ambas assumirem a mesma importância» (p.15).

Esta opção deve-se ao facto de, por um lado querermos focar-nos nos aspetos singulares que nos permitam compreender, da perspetiva institucional, a pertinência de um MA como instrumento estratégico de Comunicação Interna e para tal recorreremos a métodos qualitativos (Bryman, 2012), mas, por outro lado, pretendermos também conhecer as necessidades específicas do público ao qual dirigimos este suporte de comunicação, e aferir, do seu ponto de vista, a utilidade e importância percebida, portanto, nesse sentido, recorreremos igualmente a um método quantitativo.

Na medida em que ambas as formas de conhecimento são necessárias para criar pesquisas mais robustas, éticas e sólidas (Daymon & Holloway, 2011), entendemos, pois, que, ao utilizar uma abordagem mista de métodos, conseguimos dados mais variados e significativos que, ao serem provenientes de múltiplas fontes de evidência, se complementam e, dessa forma, nos permitem produzir um retrato do fenómeno em estudo mais completo do que o que seria alcançado por um único método (Duarte, 2009; Stake, 2010; Bryman, 2012).

4. Procedimentos de recolha de dados

Tendo em conta que utilizamos diferentes métodos e técnicas para a recolha de dados que dão corpo à investigação, descrevemos sumariamente cada um.

4.1 Revisão de literatura

A revisão de literatura constitui a base de qualquer projeto de investigação e, nessa medida, compreende a descrição, a análise crítica e a avaliação de conteúdos significativos relacionados com o tema em questão (Daymon & Holloway, 2011). É um procedimento essencial a todas as investigações, uma vez que permite não só estabelecer o seu racional como demonstrar a sua importância (*ibidem*).

Consequentemente a revisão da literatura torna-se essencial para identificar e analisar o contributo e as perspetivas dos principais autores e investigadores; estabelecer um novo ângulo de análise sobre o assunto; situar a investigação quer histórica, quer culturalmente; relacionar a teoria com a prática; adquirir e desenvolver linguagem e terminologia relacionadas com o tema; descrever metodologias e procedimentos de investigação utilizados por outros investigadores e que, ao consistir numa análise crítica permite relacionar questões já investigadas e/ou identificar oportunidades para novas investigações (*ibidem*).

A fundamentação teórica construída ao longo deste trabalho teve a finalidade de enquadrar a Comunicação Interna como uma das principais áreas de intervenção das RP, assinalar os seus principais objetivos estratégicos, os seus benefícios e os elementos chave que servem à maximização da eficácia desta função de gestão da comunicação. Teve ainda por objetivo não só sublinhar as vantagens que um Manual de Acolhimento representa para qualquer organização e novos elementos que nela se incorporem como também proporcionar base teórica para defender a sua importância enquanto instrumento estratégico ao serviço da Comunicação Interna.

A revisão de literatura para o presente trabalho foi realizada entre setembro de 2018 e julho de 2019 e incidiu sobre publicações periódicas, obras de autor, obras editadas, teses, entre outros documentos, nos campos de estudo das Relações Públicas, da Gestão das Organizações, da Psicologia e dos Recursos Humanos. Para a localização de documentos foi utilizada a Biblioteca do Conhecimento *Online* (b-on), motores de busca *online* e também o catálogo da biblioteca da ESCS.

4.2 Análise documental

De natureza qualitativa, este método consiste na análise de documentos que contêm informações sobre o fenómeno que se pretende estudar (Bailey, 1994, citado por Ahmed, 2010; Cellard, 2012), e sendo necessário à maioria dos projetos de investigação, poderá ser utilizado para complementar informações obtidas por outros métodos, ou mesmo como método único (Bell, 2005).

De acordo com Caulley (1981, citado por Lüdke & André, 1986, p. 38), «a análise documental procura identificar informações factuais nos documentos a partir de questões

ou hipóteses de interesse» e são considerados documentos «quaisquer materiais escritos que possam ser usados como fonte de informação» (Phillips, 1974, citado por Lüdke & André, 1986, p. 38), ou seja, leis, regulamentos, pareceres, normas, memorandos, cartas, estatísticas, entre outros (Lüdke & André, 1986).

Na ótica de Lüdke & André (1986), os documentos constituem uma fonte estável e rica e na medida em que persistem ao longo do tempo, podendo ser consultados mais do que uma vez e inclusivamente servir de base a vários estudos de diferentes naturezas. Da mesma forma entendem estes autores que, os documentos constituem um manancial «natural» de informação que surge num determinado contexto e que fornecem informações sobre esse mesmo contexto (*ibidem*, p. 39).

Assim, conforme sustentam Sá-Silva, Almeida & Guindani (2009), a utilização da análise de documentos deve ser valorizada em investigação, na medida em que a riqueza de informações que deles se podem extrair justifica o seu uso em várias áreas das Ciências Humanas e Sociais, pois possibilitam a ampliação do entendimento de objetos de estudo que requerem contextualização. Sá-Silva, Almeida & Guindani (2009) e Cellard (2012), defendem ainda que, uma outra vantagem para o recurso à análise documental é que esta permite acrescentar uma dimensão temporal à compreensão do contexto social.

Não obstante, importa ter em conta a autenticidade dos documentos, ou seja, verificar a sua autoria e/ou fonte, a sua confiabilidade, a credibilidade e qualidade da informação, o contexto e ainda a representatividade em relação ao fenómeno em estudo, conforme ressalva Cellard (2012).

Com o propósito de entender a envolvente do delimitado objeto de estudo, para a presente investigação recorreremos à consulta de diversos diplomas legais relacionados com o sistema de ensino superior em Portugal; analisámos o Guia Básico 2018/2019 Novos Estudantes da Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa (FLUL), documento elaborado em exclusivo para o acolhimento a estudantes; analisámos dados estatísticos da Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (DGEEC) e dados estatísticos da Direção-Geral do Ensino Superior (DGES).

Por outro lado, a fim de compreender o ambiente interno, consultámos diplomas legais que visam o IPL e a ESCS e foram analisados: o Manual de Acolhimento aos Estudantes do 1.º Ano 2018/2019 da Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Lisboa (ESTeSL) de 2018/2019; as edições do Guia/Agenda da ESCS referentes aos anos letivos 2017/2018 e 2018/2019; o Plano Estratégico da ESCS para o quadriénio 2018/2011; o Plano de Atividades da ESCS para o ano de 2019; o *site* da ESCS e o Manual Gráfico de Normas da ESCS (2007).

4.2.1 *Benchmarking*

De acordo com Teixeira (2005), antes de serem adotadas, as melhores práticas têm de ser definidas e encontradas. Em vista disso, atendendo a que por intermédio da revisão de literatura, constatámos que a elaboração de uma publicação interna exclusiva para o acolhimento é considerada uma boa prática de CI, recorremos ao *benchmarking* procurando identificar noutras IES documentos próprios para o acolhimento e integração a estudantes a fim de os analisar e comparar, pois consideramos que o recurso a este processo constitui uma forma de aprendizagem fundamental para a presente investigação.

Em vista disso, na medida em que não nos seria viável auscultar todas as IES existentes a nível nacional, estabelecemos três critérios a fim de encontrar no ambiente externo uma amostra constituída por conveniência que tornasse exequível a análise de documentos provenientes de IES com perfil similar ao da ESCS:

- a) IES pertencentes à rede pública;
- b) IES em funcionamento no distrito de Lisboa;
- c) IES com oferta formativa na área da comunicação.

Desta forma identificámos os seguintes quatro estabelecimentos de ensino superior: o Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE); a FLUL; o Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP) e ainda a Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa (FCSH).

Procurando aferir se nalgum destes estabelecimentos de ensino foi elaborado, no ano letivo 2018/2019, um MA, ou documento equivalente, específico para estudantes,

contactámos cada uma destas instituições, por telefone e/ou por *e-mail*, constatando, assim, que apenas a FLUL o fez (ver Apêndice 1).

Contactámos também, por telefone e/ou por *e-mail*, os restantes sete estabelecimentos de ensino que, para além da ESCS, constituem o IPL, tendo este levantamento por objetivo, não só a identificação do grau de alinhamento entre unidades orgânicas – pese embora não hajam diretrizes comuns de comunicação, como também encontrar exemplos de documentos próprios para o acolhimento e integração a estudantes que pudessem ser analisados e, dessa forma, contribuir para a aprendizagem pretendida. Em resultado verificámos que apenas a ESTeSL concebeu um documento de acolhimento exclusivo para estudantes no ano letivo 2018/2019 (ver Apêndice 2).

Em suma, através da consulta a 11 Instituições de Ensino Superior da rede pública no distrito de Lisboa, foram identificados dois instrumentos de comunicação considerados pelos respetivos estabelecimentos de ensino, documentos específicos para o acolhimento e a integração de novos estudantes. Nessa medida, fizemos uma representação sistemática tanto dos conteúdos como do formato e *layout* de cada um (ver Apêndice 3), a fim de facilitar a consulta (Bardín, 2016), e permitir também a sua comparação. A análise efetuada a ambos os documentos é desenvolvida no quarto capítulo do presente trabalho.

4.3 Entrevistas

Frequentemente associado à investigação qualitativa, este é um método de recolha de dados utilizado a fim de compreender as experiências e perspetivas dos entrevistados, passadas e presentes, que possibilita recolher informação sobre assuntos ou processos que não podem ser observados (Stake, 2010; Daymon & Holloway, 2011).

As entrevistas, que podem ser entendidas como «uma conversa a dois, com propósitos bem definidos» (Cruz Neto, 2010, p.57), são, assim, um método apropriado para quando se deseja entender os constructos que os entrevistados usam como base para suas opiniões e crenças sobre uma situação ou questão em particular e podem ser, não só formais ou informais, como também estruturadas, semi-estruturadas ou não estruturadas (Bell, 2005; Cruz Neto, 2010; Daymon & Holloway, 2011).

Realizadas numa fase exploratória da investigação, conforme denotam Quivy & Campenhoudt (2005), as entrevistas têm como principal função «revelar determinados aspetos do fenómeno estudado que o investigador não teria espontaneamente pensado por si» (p. 69) e servem, portanto, para «encontrar pistas de reflexão, ideias e hipóteses de trabalho e não para verificar hipóteses pré-estabelecidas» (p. 70). Tendo em conta este propósito, as entrevistas exploratórias são úteis quando feitas a «testemunhas privilegiadas» (Quivy & Campenhoudt, 2005p. 71), ou seja, «pessoas que pela sua posição, ação ou responsabilidades têm um bom conhecimento do problema» (*ibidem* (p.74).

As entrevistas semi-estruturadas seguem um guião de perguntas focadas no assunto a investigar, contudo, este não precisa ser estritamente seguido porque o objetivo principal é entender as perspetivas dos informantes e fomentar uma narrativa colaborativa acerca do assunto, conforme sustentam Daymon & Holloway (2011), e, como indicam Quivy & Campenhoudt (2005), as intervenções devem ser formuladas da forma mais aberta possível para que o entrevistado possa exprimir «a própria realidade na sua linguagem com as suas características conceptuais e os seus quadros de referência» (p.75).

Tendo em conta que pretendemos integrar no trabalho diferentes pontos de vista sobre o tema em análise, no âmbito desta investigação realizámos quatro entrevistas, entre abril e maio de 2019, todas de carácter exploratório e com recurso a um guião (ver Apêndices 4, 5 e 6).

Destacamos que, de forma a garantir padrões éticos de integridade e honestidade, foram previamente comunicados a cada entrevistado os objetivos gerais de cada entrevista, que foi requerido individualmente consentimento para a publicação integral neste trabalho e ainda que, no caso das entrevistas presenciais, foi solicitada a autorização para a sua gravação (ver Anexos 1, 3, 5 e 7).

Duas entrevistas foram efetuadas em contexto interno, uma ao Presidente e outra ao coordenador do Serviço de Comunicação (Gabcom) da instituição. As outras duas relacionam-se com a envolvente e foram realizadas às responsáveis pela conceção dos dois documentos específicos para o acolhimento a estudantes identificados através do *benchmarking*.

A entrevista ao Prof. Doutor André Sendin, Presidente da ESCS, foi semi-estruturada e teve o propósito de conhecer, do ponto de vista da gestão de topo, quais são as maiores preocupações na comunicação com os estudantes; que relevância é atribuída ao acolhimento e integração dos novos discentes; quais as tendências para a comunicação da Escola; que importância é atribuída à auscultação dos estudantes e ainda entender se um MA, ou documento equivalente, específico para o acolhimento a novos estudantes, se pode considerar alinhado com os objetivos estratégicos da instituição. Esta entrevista realizou-se presencialmente, foi gravada e transcrita na íntegra (ver Anexo 2).

A entrevista ao Dr. Marcos Melo, coordenador do Gabcom da ESCS, foi semi-estruturada e teve a finalidade de compreender os procedimentos de acolhimento e integração da Escola e perceber a quem compete essa responsabilidade; saber que material informativo é entregue aos novos estudantes que ingressam na Escola; aferir se existe algum suporte de comunicação específico para o acolhimento; identificar as preocupações mais frequentes dos discentes no que concerne à comunicação; saber quantos alunos de 2.º ciclo existem na instituição e em que cursos estão integrados e também quais os canais e instrumentos mais utilizados internamente para comunicar com os estudantes. Esta entrevista realizou-se presencialmente, foi gravada e transcrita na íntegra (ver Anexo 4).

Tanto a entrevista à Dra. Cláudia Guerreiro, coordenadora do Gabinete de Comunicação da ESTeSL, (ver Anexo 6), como à Dra. Lília Pires, coordenadora do Núcleo de Apoio ao Estudante (NApE) da FLUL (ver Anexo 8), foram estruturadas e com recurso a um guião que foi seguido estritamente.

Estas entrevistas foram realizadas por *e-mail*, e visaram a compreensão do contexto de realização dos suportes, isto é, pretendemos recolher informação que nos permitisse, não só ampliar o conhecimento sobre suportes de comunicação desenvolvidos especificamente para o acolhimento e a integração de estudantes, como também complementar e enriquecer o estudo. Ambas as entrevistas tiveram como objetivo conhecer as motivações que levaram cada uma das instituições à elaboração dos respetivos documentos, aferir quais os canais utilizados para a sua distribuição, compreender os critérios aplicados para a seleção de conteúdos e perceber não só com que frequência são feitas atualizações como também se os estudantes são auscultados para o efeito.

A informação adquirida por via das quatro entrevistas exploratórias realizadas serviu para complementar a investigação e é utilizada ao longo do quarto capítulo, não tendo sido, contudo, feita a análise de conteúdo de cada uma delas.

4.4 Questionário

Ferramentas frequentemente utilizadas para a investigação por inquérito (Gregory, 2010), os questionários são instrumentos de registo, estruturados e planeados para recolher dados de sujeitos através de questões e são, portanto, técnicas formais de investigação (Quivy & Campenhoudt, 2005). Os questionários, documentos escritos que apresentam uma série de perguntas que exigem uma resposta, são apropriados para descrição, análise e previsão e podem ser aplicados a grandes ou pequenos grupos de pessoas (Smith, 2002).

Este é um método quantitativo na medida em que, ao ser estruturado e aplicado de uma forma sistemática, possibilita não só a recolha de dados objetivos como permite também fazer medições e generalizações, estabelecer relações causa-efeito entre variáveis e obter representatividade, visando este método, assim, na maioria dos casos, obter informações através de uma seleção representativa da população a fim de generalizar os resultados da amostra à população como um todo (Bell, 2005).

Atendendo a que a taxa de resposta é um fator relevante, Smith (2002) indica que, quanto mais envolvidas as pessoas interrogadas estão com a entidade organizadora, ou preocupadas com a questão central ao questionário, maior será a taxa de resposta. Em linha com este autor, Bell (2005), acrescenta que há vantagens em entregar pessoalmente os questionários, pois dessa forma, o investigador tem a oportunidade de explicar o propósito do estudo, podendo inclusivamente, nalguns casos, estes serem respondidos na hora e também porque o facto de o investigador estabelecer contacto pessoal faz com que a probabilidade de cooperação dos respondentes aumente. Importa porém ressaltar que, atendendo a que o questionário é lido e preenchido pelos inquiridos, é essencial que as perguntas sejam claras e precisas, ou seja, formuladas de maneira a que todos os respondentes as interpretem da mesma maneira (Quivy & Campenhoudt, 2005)

Para a presente investigação foi construído um questionário de administração direta, ou seja, de autopreenchimento (Quivy & Campenhoudt, 2005), utilizando perguntas fechadas com recurso a escalas nominais e de Lickert e também uma pergunta aberta a

fim de permitir aos inquiridos propor informações adicionais que considerassem pertinentes receber quando incorporam a ESCS enquanto estudantes de mestrado.

Para a sua formulação foram tidas em conta informações recolhidas através da análise documental e das entrevistas efetuadas e ressalvamos que, de forma a garantir a confidencialidade dos respondentes, não se incluíram no questionário perguntas que possam levar à sua identificação (ver Apêndice 7).

Com o questionário desenvolvido pretendemos conhecer as necessidades de informação dos estudantes de 2.º ciclo no momento em que ingressam a instituição; perceber qual a pertinência que estes discentes atribuem a um suporte de comunicação específico para lhes facilitar o acolhimento e a integração; compreender a relevância que tem para estes estudantes o aspeto visual de um instrumento de comunicação desta natureza e ainda conhecer a sua preferência quanto a canais de distribuição.

Foi efetuado um pré-teste a alunos de mestrado do 2.º ano da ESCS, no início de maio de 2019, e em resultado foi incorporada no guião do questionário uma alteração sugerida, a saber: a inclusão da opção “ambos” na questão nº 5.

Dado que neste trabalho visamos os estudantes de mestrado da ESCS, o universo para aplicação do questionário foi determinado com base nos discentes matriculados na Escola em cursos de mestrado no corrente ano letivo (2018/2019).

Neste ano letivo encontram-se matriculados nos cursos de mestrado na ESCS 247 estudantes, dos quais seis têm estatuto de estudante internacional e são naturais de países falantes da língua portuguesa. Tendo presente que no segundo semestre letivo os 132 estudantes de mestrado em frequência de 2.º ano não se encontram em aulas, pois estão preparar o trabalho final de curso, consideramos os 115 estudantes de 1.º ano de mestrado como universo para este estudo (ver Apêndice 8).

Seguindo as recomendações de Smith (2002) e Bell (2005), a aplicação dos questionários foi feita presencialmente a todos os estudantes das quatro turmas do 1.º ano de mestrado presentes em aula, entre 7 e 29 de maio de 2019, precedida de uma breve explicação do

propósito do projeto. A solicitação de preenchimento do questionário e sua recolha foram efetuados na hora e não foram realizadas insistências.

Na medida em que dos 115 estudantes de 1.º ano do 2.º ciclo, 79 se encontravam presentes em aula, tendo todos respondido ao questionário, a taxa de resposta representa 69% do universo (ver Apêndice 9).

Os questionários respondidos foram digitalizados (ver Anexo 9), o tratamento dos dados foi feito em *Excel* e a análise dos resultados é desenvolvida no quarto capítulo deste trabalho.

Perante o exposto, este trabalho fundamenta-se em dados provenientes de múltiplas fontes de evidência que permitiram delinear, estruturar e desenvolver o projeto que apresentamos no capítulo seguinte.

CAPÍTULO IV – PROJETO – PROPOSTA DE MANUAL DE ACOLHIMENTO PARA ESTUDANTES DE MESTRADO DA ESCOLA SUPERIOR DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

1. Enquadramento do projeto

Conforme visto ao longo da exposição teórica desenvolvida no segundo capítulo, a eficácia da CI relaciona-se com a adaptação da mensagem a cada público, conhecendo previamente as suas necessidades de informação, assim como a seleção do canal de distribuição tem, para tal, um papel relevante.

Com este projeto pretendemos apresentar uma proposta de Manual de Acolhimento para estudantes da ESCS que objetivamente dê informações práticas acerca da instituição, que facilite a apreensão da cultura organizacional e que contribua para uma eficiente integração dos discentes na comunidade académica e que, por conseguinte reforce o sentido de pertença à instituição e favoreça uma benéfica *advocacy* da mesma.

Uma vez que se encontra já previsto no Plano de Atividades 2019 da Escola o desenvolvimento de um Guia de Acolhimento para os estudantes Erasmus+, e que não nos é possível, em termos de recursos, apresentar uma proposta de Manual de Acolhimento individualizada a cada um dos restantes grupos de estudantes da ESCS, determinámos como público para este projeto os estudantes de mestrado, considerando a motivação da própria investigadora para a realização desta investigação.

A atual presidência da ESCS dá grande importância aos novos desafios de comunicação, e, nesse sentido, um dos objetivos estratégicos de comunicação desta instituição de ensino é «Repensar e Reposicionar a Comunicação da ESCS» (Plano de Atividades 2019). Com vista ao alcance deste objetivo, atendendo a que a ESCS enfrenta desafios a vários níveis do ponto de vista de gestão da comunicação, como sejam as novas formas de comunicar com os diferentes públicos ou a criação de uma marca forte, foi nomeado internamente um Grupo de Trabalho com o propósito de melhorar a comunicação a todos os níveis e intensificar uma comunicação cada vez mais integrada e apoiada por um conjunto articulado de estratégias, ações e produtos de comunicação de forma a agregar mais visibilidade e valor à marca ESCS (*ibidem*). «Repensar e Reposicionar a Comunicação

da ESCS» é, assim, um objetivo estratégico que se desdobra em diversos objetivos operacionais dos quais destacamos e citamos dois dos que consideramos relevantes para este trabalho: melhorar a comunicação interna da ESCS considerando que o contributo de cada *stakeholder* interno é essencial para a promoção de um sentimento de pertença à instituição; e sensibilizar a comunidade escolar no sentido de utilizarem o *e-mail* institucional (*ibidem*).

Posto isto, ao propormos um Manual de Acolhimento que visa promover junto dos discentes de mestrado o sentido de pertença à instituição, sensibilizar para a utilização do *e-mail* institucional e também aumentar a visibilidade da marca ESCS, consideramos que o projeto que apresentamos se alinha com os objetivos estratégicos de comunicação da instituição.

Pese embora não objetivemos com este projeto a elaboração de uma estratégia de comunicação integral, não nos faz sentido equacionar um suporte de comunicação sem analisar o seu contexto interno e externo e, nesse sentido consideramos oportuna uma breve caracterização do ambiente externo da Escola, ou seja, do sistema de ensino superior português.

2. O sistema de ensino superior em Portugal

Em Portugal, as Instituições de Ensino Superior integram-se no sistema educativo, atualmente tutelado pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Educação (Decreto-Lei nº 251-A/2015) e regulado pela Lei de Bases do Sistema Educativo (Lei nº 46/86), tendo sido esta a lei que consagrou a existência do ensino politécnico e que marcou, assim, a construção binária do ensino superior (Urbano, 2011).

A orientação para ambas as vertentes de ensino é, em 2005, redefinida, ficando estipulado que «o ensino universitário, orientado por uma constante perspetiva de promoção de investigação e de criação do saber, visa assegurar uma sólida preparação científica e cultural e proporcionar uma formação técnica que habilite para o exercício de atividades profissionais e culturais e fomente o desenvolvimento das capacidades de conceção, de inovação e de análise crítica» (Lei nº 49/2005, art. 11º, nº 3, p. 5122), ao passo que o ensino politécnico, «orientado por uma constante perspectiva de investigação aplicada e de desenvolvimento, dirigido à compreensão e solução de problemas concretos, visa

proporcionar uma sólida formação cultural e técnica de nível superior, desenvolver a capacidade de inovação e de análise crítica e ministrar conhecimentos científicos de índole teórica e prática e as suas aplicações com vista ao exercício de atividades profissionais» (*ibidem*, art. 11º, nº 4, p. 5122). Diante disso, a distinção mais nítida entre ambos os subsistemas de ensino superior denota-se, assim, na reserva da capacidade conceptual ao ensino universitário e da capacidade pragmática ao politécnico, ou seja, na dicotomia conceção/exercício (Urbano, 2011).

O Processo de Bolonha que introduziu o sistema *European Credit Transfer System* (ECTS) está implementado (DGES, 2019) e o ensino superior tem atualmente uma estrutura de três ciclos de estudo conducentes aos graus académicos de licenciado, mestre e doutor (Lei nº 49/2005).

Enquanto sistema binário, o ensino superior ramifica-se em duas redes: a pública e a privada, determinando a lei que as IES públicas são as «pertencentes ao Estado e pelas fundações por ele instituídas», ao passo que as IES privadas são as «pertencentes a entidades particulares e cooperativas» (Lei nº 62/2007, artº 4º, nº1, p. 6359).

Ainda de acordo com o disposto legalmente, cada IES, pública ou privada, tem estatutos próprios que enunciam a sua missão, os seus objetivos pedagógicos e científicos, concretizam a sua autonomia e definem a sua estrutura orgânica, todavia, a constituição, as atribuições, a organização, o funcionamento, a competência dos seus órgãos e, ainda a tutela e fiscalização pública do Estado são estabelecidas no RJIES (Lei nº 62/2007). E, no que concerne à avaliação, também válido para ambas as redes, tanto as Instituições de Ensino Superior, como os ciclos de estudo são avaliados e acreditados pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), um organismo independente tanto face ao Estado como às IES (Decreto-Lei nº 369/2007).

Conforme os mais recentes dados da Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência, que se reportam ao ano letivo 2017/2018, a rede de ensino superior público é constituída por 184 IES e a rede privada de ensino superior é formada por 106 IES, o que perfaz, em território nacional, um total de 290 estabelecimentos de ensino superior (DGEEC, 2019).

No que respeita à distribuição de alunos entre a rede pública e a privada, de acordo com os dados mais atuais, referentes também ao ano letivo 2017/18, inscreveram-se nos três níveis de formação, um total de 372.753 estudantes, dos quais 308.489 na rede pública (82,8%) e 64.264 na rede privada (17,2%) (DGEEC, 2018).

Quanto aos estudantes inscritos em mestrado, considerando ambas as redes de ensino verificamos que o número tem aumentado de ano para ano. Numa análise aos dados referentes aos últimos três anos letivos, constatamos que em 2015/2016, dos 34.704 estudantes inscritos em cursos de formação avançada, no 1º ano, pela primeira vez, 78,7% estavam inscritos em mestrado. Em 2016/2017 inscreveram-se 36.187 estudantes em cursos de formação avançada, no 1º ano, pela primeira vez, dos quais 78,6% em mestrados, o que representa uma taxa de crescimento de 2,3% em relação ao ano anterior, já em 2017/2018 a taxa de crescimento é de 5,3%, uma vez que, dos 38.956 alunos inscritos em cursos de formação avançada, no 1.º ano, pela 1.ª vez, 79,8% estavam inscritos em mestrados (DGEEC, 2016, 2017, 2018). Em virtude do observado crescimento de discentes em frequência de cursos de mestrado, consideramos que estes dados consolidam a relevância do presente projeto.

Tendo retratado *lato sensu* o sistema de ensino superior nacional, e o mais recente cenário no que concerne ao número de discentes em frequência de cursos de mestrado nas IES, doravante restringimos a investigação à rede pública de ensino superior do distrito de Lisboa, centrando-nos no ambiente interno da ESCS. Porém, visto que a ESCS faz parte do Instituto Politécnico de Lisboa, fazemos a sua descrição antes de focalizarmos a investigação na ESCS.

3. O Instituto Politécnico de Lisboa

O IPL entrou em funcionamento em 1986 e os seus estatutos foram publicados em 1991, determinando estes que, o IPL é orientado para a criação, transmissão e difusão do conhecimento, da cultura e das artes, da ciência e tecnologia e do saber de natureza profissional, através da articulação do estudo, do ensino, da investigação e do desenvolvimento experimental e tem por missão produzir, ensinar e divulgar conhecimento, bem como prestar serviços à comunidade nas áreas em que dispõe de competências, contribuindo para a sua consolidação como instituição de referência nos planos nacional e internacional (Despacho Normativo nº 20/2009).

Assente num modelo de congregação de escolas e institutos superiores, da área geográfica de Lisboa, o IPL conta atualmente com oito unidades orgânicas, seis escolas superiores e dois institutos com oferta formativa diversificada, abrangendo as artes, as ciências empresariais, as ciências da saúde, a comunicação, a educação e a engenharia. A saber: a ESTeSL; o Instituto Superior de Engenharia de Lisboa (ISEL); a Escola Superior de Educação de Lisboa (ESELx); o Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL); a Escola Superior de Teatro e Cinema (ESTC); a Escola Superior de Música de Lisboa (ESML); a Escola Superior de Dança (ESD); e a ESCS (Despacho Normativo nº 20/2009).

Cada uma das oito referidas unidades orgânicas goza de autonomia estatutária, cultural, científica, pedagógica, administrativa e financeira, e tem competência para gerir o orçamento que lhes é atribuído, sendo responsáveis pelo exercício das suas autonomias (*ibidem*), não existindo, à data, diretrizes comuns quanto à gestão da comunicação.

3.1 A Escola Superior de Comunicação Social

Tendo adquirido a designação de Escola Superior de Comunicação Social em 1988 (Decreto-Lei nº 333/88), a ESCS iniciou as suas atividades letivas no ano de 1989 (Guia/Agenda ESCS 2018/2019).

Regida pelos estatutos homologados no Despacho nº 27259/2009 e, posteriormente, alterados pelo Despacho n.º 3175/2016, a ESCS conta atualmente com 11 cursos: quatro licenciaturas, três pós-graduações e quatro mestrados, encontrando-se, desde 2016, toda a sua oferta formativa acreditada pela A3ES (*ibidem*).

A ESCS tem como missão: «a criação e a transmissão de conhecimento científico aplicado de qualidade, formando profissionais altamente qualificados, ao nível da licenciatura e do ensino pós-graduado, nas áreas do Audiovisual e Multimédia, do Jornalismo, da Publicidade e Marketing, e das Relações Públicas e Comunicação Empresarial, preparando-os para terem um impacto positivo nas organizações e na sociedade, num mundo multicultural e globalizado» (Plano de Atividades ESCS 2019).

Tem como visão: ser uma Escola de Comunicação líder em Portugal, «reconhecida, quer pela comunidade internacional, quer pelos seus *stakeholders*, pela qualidade de ensino,

pela experiência de aprendizagem, pelo rigor acadêmico, pela relevância da investigação, e pela reputação dos seus diplomados e docentes, contribuindo para a edificação de um modelo de sociedade assente em princípios humanistas e que tenha o saber, a criatividade e a inovação como fatores de crescimento» (*ibidem*).

A sua identidade assenta nos valores: da inovação; da cidadania; da interdisciplinaridade; e da exigência (Despacho n.º 3175/2016) e, a sua cultura fundamenta-se no «rigor, qualidade e melhoria contínua; confiança, cooperação e colaboração; relevância social e empresarial; diversidade e multiculturalidade; responsabilidade social e comportamento ético» (Plano Estratégico ESCS 2018/2022).

A ESCS tem autonomia para dispor e gerir o orçamento anual que lhe é atribuído de acordo com o definido no Conselho Geral do IPL; propor o recrutamento do pessoal docente e não docente necessário à prossecução dos seus objetivos; atribuir responsabilidades e tarefas, procedendo à distribuição dos colaboradores, docentes e não docentes por atividades e serviços; assegurar a gestão e o normal funcionamento da Escola; elaborar e propor o seu plano de atividades, assim como para executar as ações definidas (Despacho n.º 27259/2009).

Internamente a Escola organiza-se por: órgãos de governo; órgãos científico-pedagógicos e serviços (*ibidem*). Tendo em conta o horizonte do corrente trabalho, dos órgãos de governo destacamos a função do Presidente, atendendo a que é da sua competência representar a instituição, interna e externamente; dirigir os serviços; elaborar o orçamento, o plano e o relatório de atividades e contas (*ibidem*). Notamos ainda que os mandatos para este cargo têm a duração de quatro anos e que a atual presidência tomou posse em junho de 2018 (ESCS, 2018).

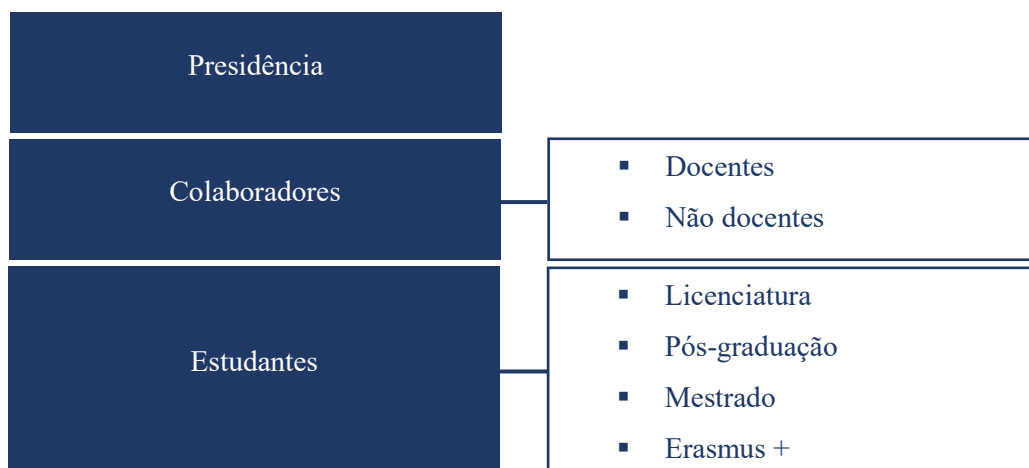
Da mesma forma realçamos neste trabalho o Serviço de Comunicação (Gabcom), dado ser este o serviço responsável pela gestão dos processos de Comunicação Interna e externa da instituição, competindo-lhe a conceção, coordenação, organização, divulgação e monitorização da comunicação institucional, bem como a consolidação da imagem da Escola junto dos vários públicos (Guia ESCS 2018/2019).

No ano letivo em análise (2018/2019), a comunidade interna da ESCS é composta por 135 colaboradores docentes, dos quais três elementos formam a presidência; 41 colaboradores não docentes e cerca de 1.500 estudantes, distribuídos entre cursos de licenciatura, de pós-graduação e de mestrado (Plano de Atividades ESCS 2019), ou seja, a comunidade académica da Escola constitui-se por aproximadamente 1.700 pessoas.

3.1.1 Públicos internos

Nas palavras do Presidente desta instituição de ensino, «os públicos internos são aqueles que nos merecem uma maior atenção, ou seja, uma atenção primordial e esta é uma preocupação constante [da Escola]». A fim de distinguir os públicos internos da ESCS, fazemos a sua identificação e respetiva categorização, utilizando por base critérios funcionais do sistema escolar no que concerne aos colaboradores e, no que toca aos estudantes, uma vez que não se podem equiparar aos colaboradores, aplicamos critérios que se relacionam com o de grau de ensino (conferente ou não de grau académico) e com a diversidade linguística (ver Figura 1).

Figura 1 – Identificação e categorização dos públicos internos da ESCS



Nota. Elaborado pela investigadora.

Constatamos assim que a comunidade interna da Escola se reparte em sete públicos distintos: a presidência; os colaboradores docentes; os colaboradores não docentes; os estudantes de 1.º ciclo, conferente do grau académico licenciatura; os estudantes de pós-graduação, não conferente de grau académico; os estudantes de 2.º ciclo, conferente de grau académico de mestrado – estando englobados nestas últimas três categorias os

estudantes nacionais e os estudantes internacionais provenientes de países lusófonos e, como sétima categoria, os estudantes Erasmus+ que, regra geral, são oriundos de países onde não há o domínio da língua portuguesa.

3.1.2 As atuais práticas de acolhimento e integração para os novos estudantes

Na ESCS existe um grande cuidado em receber bem os novos estudantes e, em virtude disso, «a Escola preocupa-se em mostrar o que faz e qual é o tipo de experiência que cada discente quando ingressa na ESCS pode ter, se assim o quiser», conforme refere o Presidente da instituição. Consequentemente, no início de cada ano letivo, é feita uma sessão formal de abertura, na qual o Presidente dá as boas vindas aos novos estudantes, apresenta os núcleos de atividades extracurriculares existentes e os coordenadores de cada curso, que são quem «tem a missão de integrar [os estudantes], no ano e turma a turma em cada ano, ou seja, são eles depois que vão ajudar a integrar, prestar toda a informação e apoiar», como indica o responsável máximo deste estabelecimento de ensino.

Esta sessão de apresentação decorre anualmente no auditório da Escola, em horário diurno, e são maioritariamente os alunos de licenciatura do 1.º ano que participam nesta iniciativa, conforme denota o responsável pelo Serviço de Comunicação. Contudo, assinala também o responsável pelo Gabcom, existe uma prática de acolhimento exclusiva para os estudantes de pós-graduação e mestrado, em horário pós-laboral. Esta ação específica consiste numa aula de apresentação com o respetivo coordenador de curso, que lhes dá as boas vindas e apresenta não só o curso como também o corpo docente que com os estudantes vai trabalhar durante o ano letivo. Finda esta parte, os discentes e docentes dirigem-se ao *foyer* (pisso -1), onde o Presidente da Escola faz um discurso informal de boas vindas, sendo ao mesmo tempo oferecido um porto de honra e fomentado o convívio entre os estudantes e os docentes dos vários cursos.

Para além das duas sessões de apresentação e boas-vindas acima descritas, conforme refere o Presidente, a Escola complementa o acolhimento de todos os novos estudantes preparando-lhes um *kit* escolar de boas vindas e a presidência ajuda a sua integração tanto via Associação de Estudantes como via núcleos de atividades extracurriculares.

O *kit* referido pelo responsável máximo da ESCS é composto por uma pasta porta-documentos onde consta um caderno, uma esferográfica e o suporte de comunicação Guia/Agenda, e é oferecido a todos os alunos, independentemente do curso ou ciclo de estudos, conforme refere o responsável pelo Serviço de Comunicação.

Quanto ao canal utilizado para a distribuição deste *kit*, o coordenador do Gabcom indica que os estudantes de licenciatura o recebem «no ato da matrícula quando vêm à Escola», esclarecendo que, para o efeito, é preparado um balcão de atendimento à porta dos serviços académicos, no qual se encontram elementos do Gabcom e colaboradores de outros serviços da instituição, com a finalidade de entregar o conjunto de materiais de boas vindas aos estudantes antes de estes efetivarem a sua matrícula e pagarem o respetivo emolumento.

Por outro lado, em contraste com este procedimento, conforme esclarece também o responsável pelo Gabcom, o sistema em vigor para a distribuição do *kit* aos estudantes de pós-graduação e mestrado, decorrente do facto de estes cursos funcionarem unicamente em horário pós-laboral, é deixá-los no balcão dos seguranças, acompanhados de listagens dos estudantes matriculados, organizadas por cursos, sendo divulgada posteriormente aos respetivos discentes a sua disponibilização através dos quadros de aviso e pelo *e-mail* institucional. Compete, assim, a cada estudante de pós-graduação e de mestrado dirigir-se aos seguranças para levantar o seu *kit*.

Posto isto, verificamos que estão implementadas e consolidadas ações de comunicação exclusivas para o acolhimento dos novos discentes na ESCS e constatamos que existe, por parte da ESCS, a preocupação em harmonizar o acolhimento formal a todos os estudantes, ao realizar duas sessões distintas de boas vindas, uma para os que estudam em regime diurno e outra para os que frequentam a escola em regime pós-laboral.

Notamos, contudo, que existe assimetria na distribuição do *kit* de boas-vindas, entre os estudantes de licenciatura e os estudantes de pós-graduação e mestrado, na medida em que, para uns o *kit* é entregue face-a-face por elementos da comunidade académica e para

os outros a entrega é, também face-a-face, mas por uma equipa contratada em regime *outsourcing*¹⁶.

3.1.3 Canais e instrumentos de Comunicação Interna

Visto que os canais e suportes de comunicação são elementos determinantes no processo de comunicação, investigamos aqueles que, sendo exclusivos de CI, são utilizados para a comunicação com os estudantes da ESCS.

Consequentemente identificamos a utilização restrita de canais face-a-face, *online* e *offline*. Como canal interpessoal, destacamos o atendimento presencial, tanto no Gabcom, como nos gabinetes dos docentes e ainda as comunicações feitas em contexto de sala de aula. Como instrumento digital distinguimos o *e-mail* institucional. Como suportes *offline* realçamos os quadros de aviso e o Guia/Agenda.

Importa notar que, pese embora as redes sociais e o *site* sejam referidos pelo coordenador do Gabcom como meios críticos de comunicação com os discentes, dado que estes não são de acesso reservado e, portanto, não se restringem à CI, nem um nem o outro são incluídos na presente análise.

Com base nas entrevistas realizadas tanto ao Presidente como ao responsável pelo Serviço de Comunicação da instituição, constatamos que a CI da ESCS obedece à utilização combinada de canais e instrumentos, tendo em conta que, qualquer mensagem que seja preparada para distribuir aos discentes é sistematicamente trabalhada a fim de ser devidamente adaptada aos diferentes suportes.

Na análise efetuada, verificamos que a comunicação face-a-face é reconhecida e valorizada para a comunicação com os estudantes, atendendo a que o Gabcom faz atendimento presencial e também que as salas de aula e os gabinetes dos docentes são referenciados como canal de CI, na medida em que compete a cada coordenador de curso, em contexto de aula ou de atendimento presencial, não só prestar toda a informação necessária para orientar, aculturar e apoiar os discentes ao longo do ano, como também

¹⁶ “*Outsorsing*” pode ser definido como o processo de organização estrutural através do qual uma organização (contratante) contrata outra (subcontratada), no desejo de manter com ela um relacionamento de benefício mútuo, com vista ao desempenho de uma atividade, que a primeira não pode ou não tem interesse em desempenhar e em que a segunda é especialista (Santos, 2017).

fazer a divulgação e o apelo à participação dos discentes em diversas atividades promovidas pela instituição, sejam extracurriculares, questionários de avaliação interna ou outras.

Neste caso poderemos classificar o canal face-a-face da ESCS como *push*, atendendo a que é utilizado para divulgar informação; *talk*, pois possibilita o diálogo; *community*, na medida em que é utilizado para promover e fomentar o sentido de comunidade e de pertença face à instituição; *engage*, porque permite inspirar e motivar através da participação e ainda *intelligence*, uma vez que viabiliza e incentiva o *feedback*.

A Escola tende, porém, a ter uma comunicação cada vez mais digital, conforme sublinham os entrevistados, e o suporte digital primacial para a comunicação com os estudantes é o *e-mail* institucional, sendo a sua utilização obrigatória (Guia ESCS 2018/2019).

Neste caso, este instrumento pode ser classificado como *push*, pois serve para distribuir informação; *talk*, atendendo a que permite a interação e, portanto, possibilita o diálogo; e *community*, na medida em que as mensagens por este canal veiculadas visam não só manter os discentes informados sobre a instituição como também estimular o seu envolvimento e participação nas diversas atividades promovidas pela Escola.

Ressalvamos, todavia, que é apontada pelo coordenador do Gabcom alguma resistência na utilização do endereço eletrônico institucional atribuído automaticamente a cada discente no ato de matrícula de 1.º ano/1.ª vez, pois a sua ativação obriga a que cada um efetue a devida configuração, e, por isso, conforme refere o entrevistado, o acesso da globalidade dos novos estudantes a este instrumento nem sempre é imediato.

Não obstante a comunicação tenda a ser cada vez mais digital, verificamos que os instrumentos impressos para a comunicação com os estudantes não são descuidados, existindo vários quadros de aviso em cada um dos seis andares da Escola, que são regularmente atualizados com a informação à medida que esta que vai sendo, simultaneamente, distribuída por outros canais, conforme indica o responsável pelo Gabcom. Nesse sentido, classificamos os quadros de aviso como *push*, uma vez que servem meramente para divulgar informação.

Destacamos ainda, também como instrumento de comunicação *offline*, o Guia/Agenda, que se compõe, como o próprio nome indica, por duas partes, concebido internamente, atualizado anualmente desde o ano letivo 2007/2008 e distribuído a todos os discentes de todos os anos e cursos.

Neste suporte consta, enquanto Guia, conforme refere o coordenador do Gabcom, a apresentação dos serviços, a apresentação dos órgãos da Escola, os regulamentos de frequência e avaliação do 1.º e 2.º ciclo, os planos de estudos dos cursos, as atividades extracurriculares e as áreas de apoio, entre outras. Na parte correspondente à Agenda, conforme também o nome indica, encontram-se assinaladas, nos respetivos meses e dias do ano, as datas importantes para a vida académica, ou seja, inícios e fins de períodos letivos e inícios dos períodos de exame – época normal, época de recurso e época especial.

Tendo em conta os conteúdos e a função do Guia/Agenda, este suporte de comunicação poderá ser classificado como *push*, atendendo a que divulga informação; *pull*, porque a disponibiliza de forma a ser acedida quando conveniente; *talk*, na medida em que faculta os endereços eletrónicos dos diversos serviços, permitindo, desse modo, o diálogo e *community*, pois visa promover o sentido de comunidade.

A fim de compreendermos se, do ponto de vista institucional, o Guia/Agenda é considerado um Manual de Acolhimento para estudantes, questionámos, nesse sentido, o responsável pelo Serviço de Comunicação. Marcos Melo considera que o Guia/Agenda poderá ser um ponto de partida para o efeito, contudo, refere que, para ser um documento de acolhimento próprio para os discentes falta-lhe informação prática para estes iniciarem a sua vida na instituição, conceituando assim o Guia/Agenda como um suporte de comunicação que contém informações gerais sobre o funcionamento da Escola, transversais a todos os públicos internos e não como um suporte direcionado especificamente para os estudantes ou próprio para o acolhimento e a integração.

Numa análise detalhada à mais recente edição (2018/2019) do suporte enquanto Guia, constatamos que, em termos de conteúdos, este não comunica a missão, a visão e os valores da Escola; verificamos também que, embora mencione e descreva os serviços existentes, disponibilizando os seus endereços eletrónicos, e refira as áreas de apoio, nomeadamente o bar, o espaço «comida de casa», a reprografia/papelaria ou o refeitório,

não indica os respetivos horários de funcionamento, localização ou contactos telefónicos; observamos ainda que sublinha a obrigatoriedade de utilização do *e-mail* institucional, porém, não só não explica como proceder à sua configuração e acesso, como também não indica como aceder à rede *wi-fi* da Escola.

Sublinhamos ainda que, com 128 páginas, ao contrário do que é recomendado para um documento de acolhimento e integração, este suporte de comunicação é demasiado extenso e embora seja fácil de manusear porque é argolado, o facto de ser em tamanho A6 e conter muita informação, em letra reduzida e com espaçamento insuficiente entre linhas e parágrafos, torna a mancha de texto muito densa e a sua leitura/consulta é, por isso, difícil conferindo-lhe, simultaneamente, um aspeto visual pouco apelativo.

Posto isto, concordantemente com o coordenador do Gabcom, consideramos que o Guia/Agenda da ESCS não cumpre cabalmente a função específica de um documento acolhimento que facilite a integração e, assim sendo, realçamos que não existe na Escola, à data, um instrumento de comunicação próprio para o efeito que complemente as existentes práticas de acolhimento e integração. Um documento que sistematize os aspetos práticos indispensáveis ao início da vida académica dos estudantes, auxiliando-os para os primeiros tempos na instituição e que seja de leitura/consulta simples e rápida.

3.1.4 Análise de documentos para o acolhimento e integração de estudantes do ensino superior

Tendo identificado através do *benchmarking* dois suportes de comunicação desenvolvidos especificamente para o acolhimento e integração a novos estudantes do ensino superior no ano letivo 2018/2019, designadamente, o “Manual de Acolhimento aos Estudantes do 1.º Ano” da ESTeSL e o “Guia Básico 2018/2019 Novos Estudantes” da FLUL, fazemos uma análise destes documentos recorrendo complementarmente às informações obtidas através das entrevistas realizadas às responsáveis pela sua conceção, considerando que este processo favorece não só a ampliação do conhecimento sobre o objeto de estudo como também coadjuva a consistência da investigação.

A primeira edição do Manual de Acolhimento aos Estudantes do 1.º Ano da ESTeSL corresponde ao corrente ano letivo (2018/2019) e é da responsabilidade do Gabinete Comunicação da instituição, ao passo que o Guia Básico Novos Estudantes da FLUL teve

o seu início no ano letivo 2005/2006 e é da responsabilidade do Núcleo de Apoio ao Estudante da faculdade.

No que respeita ao formato destes dois suportes de comunicação, realçamos que ambos os documentos se apresentam em forma de brochura agrafada, sendo o documento da FLUL em tamanho A5 e o da ESTeSL em tamanho A6. Ambas as publicações utilizam uma combinação de texto e imagem, são impressas a 4/4 cores, em papel branco de 80 gr. e compõem-se por um total de 8 páginas (impressas frente e verso).

Em ambos os estabelecimentos de ensino a entrega das brochuras de acolhimento é feita aos novos discentes face-a-face por colaboradores das instituições no ato da matrícula, porque, segundo a coordenadora do NApE da FLUL, este é um documento que «contém os temas mais importantes para os primeiros dias na FLUL» e tem como objetivo «a disponibilização de informação logo no primeiro dia, ou seja, enquanto o estudante espera para se inscrever poderá inteirar-se do modo como a FLUL funciona, quem pertence aos órgãos de gestão, diretores de curso e respetivos contactos, procedimentos administrativos e prazos, entre outros», ou porque, conforme refere a responsável do Gabinete de Comunicação da ESTeSL, o facto de ser entregue em mãos no momento da matrícula lhe confere uma maior facilidade de consulta.

No caso da FLUL, este documento é disponibilizado também no sítio institucional, sem restrição de acesso, num ficheiro em formato PDF (ver Anexo 10), tendo surgido a necessidade de o fazer a partir do ano letivo 2017/2018, «devido à dificuldade em atualizar [na versão em papel] a informação atempadamente», como indica a responsável do NApE, e, à vista disso, sinalamos a transposição de um documento conceptualmente interno para um canal que não é de utilização exclusiva à CI.

A motivação para a elaboração de um documento destinado a facilitar o processo de acolhimento e integração para estudantes na FLUL resulta da «preocupação de fornecer informação aos novos estudantes desde o primeiro dia, sobre a FLUL», e, no caso da ESTeSL, deve-se ao facto de, ter sido verificado que «os estudantes na maioria das vezes não consultavam o *site* da ESTeSL e não tinham conhecimento de algumas informações que facilitam e ajudam no seu percurso académico».

No que concerne à informação apresentada num e no outro suporte, denota-se concordância quanto a: propinas; horários; biblioteca; apoios sociais; estatutos especiais; espaços de trabalho; serviços académicos; apoio ao estudante; redes sociais e contactos. Não obstante, observa-se que cada uma das instituições inclui neste documento a informação que considera «essencial para o dia-a-dia do [seu] estudante», como indica a responsável do Gabinete de Comunicação da ESTeSL, e, por consequência, os seus conteúdos são significativamente diferentes. É de salientar, no entanto, que tanto num, como no outro documento as informações sobre cada tema/secção são breves e sucintas remetendo, na sua generalidade, para as respetivas páginas do sítio de cada instituição de ensino, isto é, nem sempre são imediatamente esclarecedoras.

Destacamos ainda, no que respeita a conteúdos que, nem um nem o outro comunicam a missão, a visão ou os valores da respetiva instituição de ensino, contudo observamos, que, ao contrário do suporte da FLUL, o documento da ESTeSL incorpora mensagem de boas-vindas e informação que espelha a identidade e a cultura da instituição, como, por exemplo, regras de utilização dos cacifos, do refeitório ou dos equipamentos disponíveis para aquecer comida de casa e disponibiliza também os horários, tanto dos serviços como dos espaços de estudo/trabalho.

Quanto à forma de tratamento, verifica-se a redação na terceira pessoa ao longo do documento da ESTeSL, ao passo que na brochura da FLUL verifica-se a incoerência entre o trato utilizado na capa – segunda pessoa, e nos restantes conteúdos – terceira pessoa.

Numa análise à forma, verificamos que o suporte da FLUL é visualmente agradável e apelativo. Apresenta um fundo predominantemente branco e faz pontualmente uso da cor do logótipo da faculdade (azul escuro), embora adote uma tonalidade mais jovial (azul turquesa). Utiliza como recurso gráfico uma planta dos pisos da faculdade onde se encontram assinalados os serviços, as salas de trabalho e de estudo ou os acessos de mobilidade reduzida, o que facilita uma rápida e fácil identificação dos mesmos. Para além disso, o facto de ter tamanho A5 confere-lhe destaque e torna fácil não só a sua leitura/consulta como também o seu manuseamento.

Já o Manual de Acolhimento da ESTeSL é visualmente prejudicado por serem utilizadas, ao longo de todo o documento, fotografias como fundo sobre as quais são aplicadas caixas

de texto com alguma transparência, o que faz com que o ruído na informação escrita proveniente da informação visual seja constante, tornando a sua leitura/consulta mais exigente. Para além disso, o facto de ter tamanho A6 não aparenta ser vantajoso, na medida em o torna visualmente menos impactante.

No que respeita a atualizações, atendendo a que a primeira edição deste instrumento de comunicação na ESTeSL corresponde ao ano letivo em curso, não existem ainda informações disponíveis para análise, contudo observamos que este documento não é datado nem refere o ano letivo a que se destina. No caso do Guia Básico da FLUL este é, segundo a sua responsável, submetido anualmente a dois tipos de atualizações «a de informação, decorrentes das alterações dos assuntos abordados, e as de *layout*, com o objetivo de o tornar mais apelativo e associado ao ano letivo». A responsável do NAPE da FLUL refere a auscultação aos estudantes para a seleção de informação no que respeita a atualizações, e dos dois documentos analisados, este é o único que disponibiliza os contactos diretos para o departamento responsável pela sua conceção, tornando-o assim dialógico.

Posto isto, o suporte de comunicação dedicado ao acolhimento e integração de novos estudantes da FLUL, poderá classificar-se como *push*, na medida em que divulga informação; *pull*, tendo em conta que está disponível no sítio institucional da faculdade e disponibiliza informação para ser acedida quando conveniente; *talk*, pois ao facultar contactos diretos possibilita o diálogo e *community*, na medida em que acolhe e facilita a integração dos estudantes na comunidade interna.

Por seu lado, a responsável de comunicação da ESTeSL refere que a elaboração do Manual de Acolhimento aos Estudantes do 1.º Ano foi baseada «nas informações vindas dos vários serviços e [nas] que disponibilizamos no *site* da ESTeSL».

O documento da ESTeSL poderá, pois, ser classificado como *push* e *community*, dado que informa e fomenta sentido de pertença à comunidade interna.

Questionadas as duas responsáveis sobre a elaboração de um Manual de Acolhimento, ou documento equivalente, específico para discentes do 2.º ciclo de ensino (ou do 3º ciclo, no caso da FLUL), salientamos das respostas obtidas que, na FLUL está «prevista a

realização de uma versão para os estudantes de estudos pós-graduados», ao passo que na ESTeSL não foi ainda equacionada essa possibilidade.

Importa, todavia, mencionar que por via da consulta realizada às restantes unidades orgânicas que formam o IPL, constatámos que a ESML preparou para o ano letivo 2018/2019 um folheto informativo em português dedicado aos novos estudantes, com orientações práticas para a sua vida académica, contudo, na medida em que a própria instituição não considera este documento um Manual de Acolhimento, ou documento equivalente, o referido folheto informativo não foi tido em conta nesta investigação. A ESML informou-nos, porém, que neste mesmo ano letivo (2018/2019), iniciou o processo de composição de um Manual de Acolhimento dedicado a novos discentes, redigido em português. De igual forma, destacamos que a ESELx nos informou que se encontra, também no corrente ano letivo, a preparar um Manual de Acolhimento em português para novos estudantes de licenciatura.

Pese embora não existam diretrizes comuns quanto à comunicação, tendo, portanto, cada uma das oito unidades orgânicas autonomia para a gestão da sua Comunicação Interna, consideramos de interesse notar no universo IPL uma crescente preocupação no desenvolvimento de suportes de comunicação específicos para o acolhimento e integração dos estudantes.

3.1.5 Análise dos resultados do questionário aplicado a estudantes do 1.º ano de mestrado da ESCS

Na medida em que foram apresentados no terceiro capítulo deste trabalho tanto os critérios como os objetivos estabelecidos para a aplicação do questionário, fazemos de seguida a análise das questões incluídas no mesmo, seguindo, porém, uma ordem diferente daquela que se encontra no respetivo guião.

Caracterização dos Respondentes

Considerando o respeito pela diversidade, incluímos a possibilidade de identificação de um outro género, verificando, no entanto, que ninguém assinalou essa opção, constatamos que 68% dos respondentes são do género feminino e 32% são do género masculino. Quanto à idade dos respondentes, 93% encontram-se na faixa etária dos 21 a 30 anos, 5%

têm entre 31 e 40 anos, 1% tem entre 41 e 50 anos e 1% tem entre 51 e 60 anos (ver Tabela 3).

Tabela 3 – Idade dos respondentes

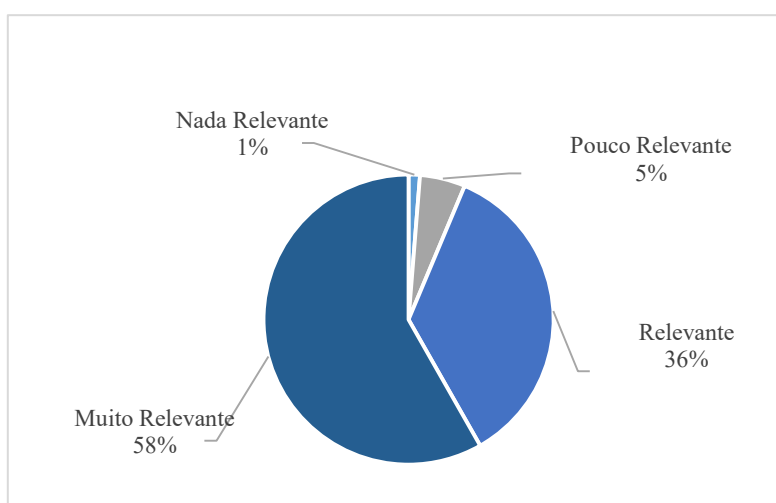
| IDADE | Qtd. | % |
|------------|------|-----|
| 21 -30 | 73 | 93% |
| 31 - 40 | 4 | 5% |
| 41 - 50 | 1 | 1% |
| 51 - 60 | 1 | 1% |
| Mais de 60 | 0 | 0% |

Nota. Elaborado pela investigadora.

Quão relevante considera receber um Manual de Acolhimento (ou documento equivalente), ao ingressar na ESCS como estudante?

58% dos respondentes consideram um documento desta natureza muito relevante e 36% consideram-no relevante (ver Gráfico 1), o que, expresso de outra forma, representa 94% dos respondentes a considerar relevante ou muito relevante receber um Manual de Acolhimento no momento de ingresso na ESCS. Salientamos, assim, que os resultados apontam notoriamente para a importância que os estudantes de mestrado atribuem a um suporte de comunicação dedicado especificamente ao acolhimento e integração.

Gráfico 1 – Relevância apontada para receber um Manual de Acolhimento no momento de ingresso na Escola



Avalie, numa escala de 1 (nada pertinente) a 7 (totalmente pertinente), a informação que considera pertinente receber no momento do acolhimento, para uma melhor integração na ESCS.

Foram disponibilizadas 14 opções de informação com a finalidade de avaliar a pertinência individual de cada uma. Tendo em conta que o valor 1 equivale a “Nada Pertinente”, 4 a “Indiferente” e 7 a “Totalmente Pertinente”, optamos por analisar apenas as opções que obtiveram uma avaliação igual ou superior a 5, doravante denominado por “quadrante pertinente” (ver Tabela 4).

Constatamos assim que todas as opções apresentam uma avaliação superior a 50% no quadrante pertinente. Porém, de forma a selecionar a informação mais relevante, consideramos somente as opções que apresentam uma taxa de escolha acima dos 60% neste quadrante, que, no caso são todas, salvo as seguintes três opções: Redes Sociais da Escola (57%); Parcerias institucionais da Escola (57%); e Manual de normas gráficas da ESCS – regras básicas de utilização da identidade visual da Escola (54%)

Tabela 4 – Avaliação na escala de 1 (nada pertinente) a 7 (totalmente pertinente), a informação considerada pertinente receber no momento do acolhimento, para uma melhor integração na ESCS.

| | QUADRANTE PERTINENTE | | | | | | | % |
|--|----------------------|---|---|----|----|----|----|-----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Planta da Escola com os serviços sinalizados (biblioteca, serviços académicos, etc.) | 4 | 1 | 6 | 2 | 12 | 21 | 33 | 84% |
| Corpo docente (quem é quem e endereços eletrónicos) | 1 | 0 | 6 | 7 | 13 | 26 | 26 | 82% |
| Horários e contactos dos serviços da Escola | 1 | 3 | 7 | 4 | 10 | 14 | 40 | 81% |
| Acesso ao <i>wi-fi</i> disponibilizado pela Escola | 3 | 3 | 4 | 7 | 3 | 20 | 39 | 78% |
| Horário e contacto geral do edifício | 4 | 1 | 6 | 9 | 9 | 23 | 27 | 75% |
| Acesso externo às bases de dados científicas disponibilizadas pela ESCS via <i>online</i> , através de ligação VPN | 2 | 2 | 5 | 11 | 14 | 17 | 28 | 75% |
| Acessos à Escola por transportes públicos (como chegar) | 2 | 5 | 7 | 8 | 10 | 23 | 24 | 73% |
| Como obter o cartão de Estudante da ESCS | 8 | 4 | 3 | 6 | 10 | 13 | 35 | 73% |
| Utilização do parque de estacionamento | 1 | 7 | 3 | 12 | 13 | 24 | 19 | 71% |

| | | | | | | | | |
|--|---|---|----|----|----|----|----|-----|
| Principais meios e instrumentos de comunicação da ESCS (revista científica <i>Comunicação Pública</i> , programa semanal <i>E2</i> , entre outros) | 3 | 1 | 7 | 13 | 22 | 21 | 12 | 70% |
| Apresentação da Escola (missão, visão e valores) | 1 | 3 | 7 | 15 | 16 | 17 | 20 | 67% |
| Redes Sociais da Escola | 5 | 3 | 10 | 16 | 25 | 12 | 8 | 57% |
| Parcerias institucionais da Escola | 2 | 5 | 9 | 18 | 18 | 18 | 9 | 57% |
| Manual de normas gráficas da ESCS (regras básicas de utilização da identidade visual da Escola) | 7 | 9 | 2 | 18 | 16 | 16 | 11 | 54% |

Nota. Elaborado pela investigadora.

Indique outras informações que considere pertinentes receber no momento do acolhimento

Pretendendo fomentar uma participação mais ativa dos respondentes no que concerne aos conteúdos a incluir na proposta de MA, incluímos uma pergunta aberta de forma a permitir aos inquiridos fazer sugestões adicionais de conteúdos que consideraram relevantes para um melhor acolhimento e integração. Diante disso, verificamos que 63% dos inquiridos optaram por não responder a esta questão, contudo, 37% dos respondentes assinalaram sugestões, o que perfaz um total de 29 respostas. A fim de facilitar a sua análise agrupámos as respostas obtidas por assunto (ver Tabela 5), destacando aqueles que tiveram mais do que uma resposta:

- Horários e acessos de funcionamento dos vários serviços e áreas de apoio da Escola, incluindo refeitório e bar (6 respostas);
- Calendário das atividades letivas e períodos de avaliação (5 respostas);
- Atividades extracurriculares e associativismo estudantil (4 respostas);
- Estatutos e normas, incluindo o estatuto de trabalhador-estudante (2 respostas);

Interessa, contudo realçar que, grande parte das sugestões que os estudantes fazem são referentes a informações que se encontram disponíveis no Guia/Agenda 2018/2019 (ver as informações adicionais assinaladas com * na Tabela 5).

Tabela 5 – Outras informações consideradas pertinentes receber no momento de acolhimento

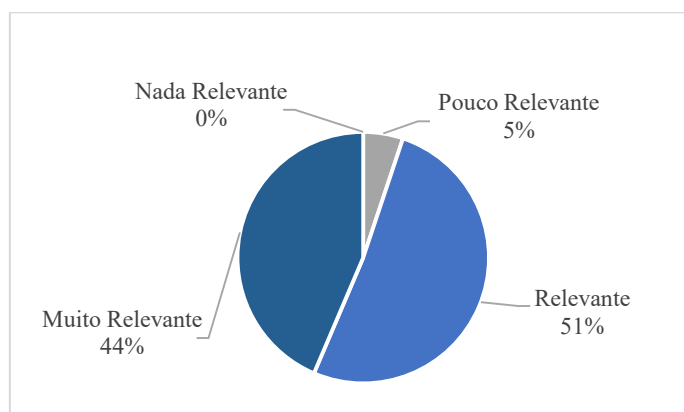
| INFORMAÇÕES ADICIONAIS | Qtd. |
|--|-------------|
| Horários e acessos (refeitório, bar, biblioteca, escola) | 6 |
| Calendário (atividades, aulas, ano letivo, período de avaliação) * | 5 |
| Atividades extracurriculares e associativismo estudantil * | 4 |
| Estatutos / Normas (incluindo trabalhador-estudante) * | 2 |
| Cartão de estudante | 1 |
| Configuração do <i>e-mail</i> de estudante | 1 |
| Constituição do <i>campus</i> | 1 |
| Deveres e direitos do aluno e instituição | 1 |
| Grupos <i>Facebook</i> e <i>Whatsapp</i> | 1 |
| Locais de estudo | 1 |
| Propinas, candidatura a bolsa de estudo * | 1 |
| Programas de Erasmus * | 1 |
| Serviços acadêmicos SAS * | 1 |
| Sistema de Avaliação * | 1 |
| Utilização de equipamentos | 1 |
| Vídeo de boas vindas e apresentação do edifício | 1 |
| TOTAL DE RESPOSTAS | 29 |

Nota. Elaborado pela investigadora.

Quão relevante considera para este tipo de suporte de comunicação o *layout/imagem* visual?

Atendendo às respostas dadas pelos inquiridos, constatamos que os mestrandos da ESCS consideram o aspeto visual dos suportes internos de comunicação um fator crítico, conforme se verifica no Gráfico 2. Nesse sentido, podemos afirmar que 94% dos respondentes consideram relevante ou muito relevante o *layout/imagem* visual de um MA. Assinalamos, contudo, que um dos inquiridos não respondeu a esta questão.

Gráfico 2 – Relevância do *layout/imagem* visual neste tipo de suporte de comunicação



Que canal considera mais adequado para a entrega de um Manual de Acolhimento (ou documento equivalente)? Se respondeu Digital, qual a sua preferência (assinale apenas uma opção)

Das respostas obtidas a esta questão, destacamos que, 47% dos inquiridos consideraram adequado um *mix* de canais para receber um MA (papel e digital), que 43% preferem a distribuição unicamente pelo canal digital e ainda que 10% optam apenas pelo canal *offline* (ver Tabela 6).

Tabela 6 – Canal mais adequado para a entrega de um Manual de Acolhimento

| | Quantidade | % |
|---------|------------|-----|
| Papel | 8 | 10% |
| Digital | 34 | 43% |
| Ambos | 37 | 47% |

Nota. Elaborado pela investigadora.

Salientamos contudo que, dos respondentes que assinalam a opção “Digital” e “Ambos”, que perfaz 90% do universo dos inquiridos, 62% preferem receber este documento por *e-mail*. O *site* é apontado por 18% dos respondentes, a App é eleita por 17% dos estudantes inquiridos, e a plataforma *Moodle* apresenta apenas 1% de preferência (ver Tabela 7). Notamos ainda que um dos respondentes, embora tenha assinalado a opção digital, não especificou a sua preferência.

Tabela 7 – Preferência indicada para o digital

| | Quantidade | % |
|---------------|------------|-----|
| <i>E-mail</i> | 44 | 62% |
| <i>Moodle</i> | 1 | 1% |
| <i>Site</i> | 13 | 18% |
| <i>App</i> | 12 | 17% |

Nota. Elaborado pela investigadora.

Na análise a esta questão importa sublinhar que 93% dos respondentes são estudantes que pertencem à geração *millennial*, e que, pese embora seja referido na literatura especializada que a preferência dos estudantes *millennials* no ensino superior recai

maioritariamente sobre canais e suportes de comunicação digitais, este estudo revela que, no caso da ESCS, os estudantes de mestrado têm preferência por uma combinação entre o *online* e o *offline* para receber este suporte de comunicação específico.

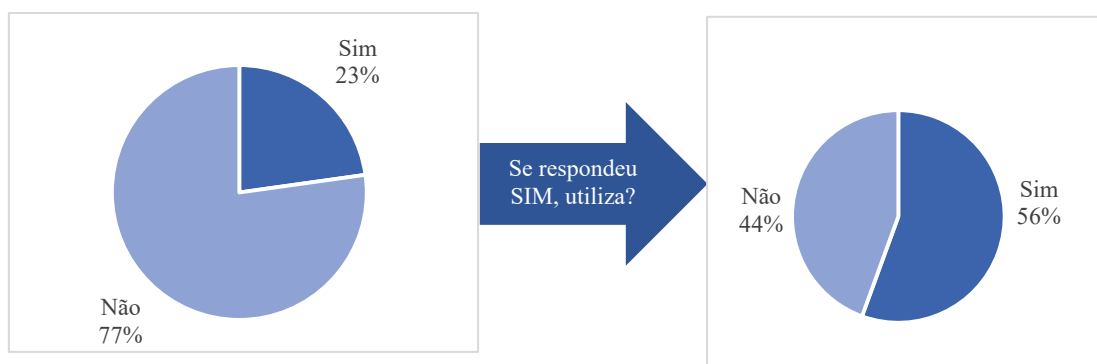
Importa salientar também que, não só a literatura especializada indica que os nativos digitais não utilizam o correio eletrónico como também é apontada pelo coordenador do Gabcom alguma resistência na sua utilização em ambiente interno, porém, os resultados obtidos mostram que o *e-mail* é, sem margem para dúvidas, o suporte digital eleito pela maioria dos respondentes para a distribuição de um MA.

Este estudo revela ainda que, apesar de o canal *offline* ser apontado como estando em declínio, com 45 estudantes a marcar esta opção, o *offline* continua a ser valorizado pelo público interno da ESCS.

Conhece o Guia da ESCS? Se respondeu SIM, é um suporte que utiliza?

Das respostas obtidas a esta questão, sublinhamos que 77% dos respondentes referem não conhecer o Guia da ESCS e que, dos 23% que afirmam conhecer, 56% referem a sua utilização (ver Gráfico 3), o que significa que dos 79 estudantes inquiridos, apenas 10 utilizam este suporte.

Gráfico 3 – Conhece o Guia da ESCS? Se respondeu SIM, é um suporte que utiliza?



Perante estes dados, importa sublinhar que a percentagem de desconhecimento deste suporte de comunicação se evidencia muito elevada, espelhando-se, por sua vez, este desconhecimento na descrição de “outras informações” que os estudantes consideram

pertinentes receber no momento do acolhimento, denotado anteriormente na análise aos resultados da pergunta aberta.

Ressalvamos, porém, que este público interno específico recebe o *kit* de boas vindas (no qual se encontra o Guia/Agenda) mediante levantamento pró-ativo e pelas mãos dos seguranças da Escola, sem contextualização ou explicação acerca do seu conteúdo, o que poderá refletir-se nas respostas dadas.

3.1.5.1 Considerações acerca do questionário: elaboração e resultados

Pese embora tenhamos procurado na formulação do questionário incluir todas as informações que considerámos pertinentes constarem num Manual de Acolhimento a fim de facilitarem o acolhimento e a integração dos discentes de mestrado, aquando do tratamento de dados identificámos o que consideramos duas lacunas: a não inclusão de opção referente ao “*e-mail* institucional” e, a não inclusão de opção relativa ao “portal serviços académicos”.

Embora a configuração do *e-mail* institucional seja referida por apenas um respondente enquanto “informação adicional pertinente”, este instrumento é privilegiado na CI e a sua utilização institucional é obrigatória, encontrando-se inclusivamente a sensibilização para a sua utilização espelhada num dos objetivos operacionais da ESCS assinalados para 2019. Para além disso, o coordenador do Serviço de Comunicação da instituição aponta alguma resistência na respetiva adesão e, portanto, tendo em conta que na edição do Guia/Agenda 2017/2018 se encontrava disponível informação detalhada para a configuração do endereço eletrónico institucional, optamos por inclui-la na proposta a apresentar a fim de mitigar a lacuna identificada.

Da mesma forma, reconhecendo que os estudantes de mestrado frequentam a Escola em regime pós-laboral, são muitas vezes trabalhadores-estudantes e que nem sempre conseguem deslocar-se presencialmente aos Serviços Académicos e Tesouraria mesmo nos dias em que estes têm o horário alargado (terças e quintas-feiras, até às 19h30), consideramos que deveria ter sido incluída no questionário uma opção que permitisse assinalar a pertinência de informação também sobre o “portal serviços académicos”.

Diante disso, optamos por englobar na proposta a apresentar informação quanto a este serviço e respetivo acesso.

Quanto à questão sobre o parque de estacionamento, ressalvamos que foi integrada no questionário porque existem cancelas de acesso no *campus* do IPL em Benfica, onde se localiza a ESCS. Contudo, à data da realização deste trabalho as cancelas não se encontram ainda em funcionamento. No entanto, como esta questão foi identificada no quadrante pertinente com uma percentagem acima dos 60%, apresentaremos linhas orientadoras para conteúdos referentes a esta questão.

Apesar de considerarmos que o *site* institucional serve sobretudo à comunicação externa, na medida em que existe a possibilidade de criar uma área de acesso restrito tornando-a dessa forma exclusiva à CI, decidimos considerá-lo como opção para escolha de canal de distribuição, incluindo também, por essa razão, uma questão relacionada com a frequência de utilização. Porém, atendendo a que o *site* não obteve uma percentagem de respostas significativa enquanto canal de distribuição para o MA e, portanto a criação de uma área de acesso restrito não é uma hipótese a considerar, optámos por não apresentar na análise efetuada dados referentes à frequência de utilização. Ainda no que toca a canais de distribuição, na medida em que verificámos no Plano de Atividades da ESCS de 2019 que aumentar a adesão à plataforma *Moodle* é um objetivo operacional da Escola, foi incluída uma opção de escolha relativa a esta plataforma a fim de avaliar o grau de preferência, pese embora este não seja considerado um instrumento de CI.

Este estudo não objetivou uma avaliação ao Guia/Agenda da ESCS dado que este suporte não é conceituado como um documento próprio para o acolhimento, não obstante, é um instrumento de comunicação no qual consta muita informação útil à vida académica e que espelha a identidade e cultura da organização. Na medida em que o coordenador do Serviço de Comunicação refere em entrevista que o Guia/Agenda da ESCS não foi ainda avaliado e que muitas vezes os discentes fazem perguntas às quais o Guia dá resposta, incluímos no questionário uma questão que nos permitisse obter dados genéricos sobre o seu conhecimento e respetiva utilização.

Atendendo à elevada percentagem de desconhecimento do Guia, revelada tanto pelas respostas obtidas à questão “Conhece o Guia da ESCS?”, como pelas sugestões

apresentadas em “Indique outras informações que considere pertinentes receber no momento do acolhimento”, que, como foi referido, em larga medida se encontram disponíveis no Guia/Agenda, identificamos a necessidade de comunicar mais eficazmente este suporte. Consequentemente consideramos benéfico utilizar o MA para a divulgação do Guia/Agenda e, nesse sentido, fazemos não só uma sugestão de conteúdos como também aconselhamos a que seja utilizada como recurso visual uma imagem da capa do Guia/Agenda a fim de facilitar a sua identificação e reforçar a sua comunicação.

Por fim, de notar que, à medida que avançávamos na investigação, fomos sentindo necessidade de fazer ajustes e afinações, tendo decidido durante esse caminho que, ao invés de apresentarmos uma proposta concreta para os discentes de pós-graduação e para os estudantes de mestrado, nos focaríamos somente nos estudantes de mestrado. Assim, na medida em que o público foi redefinido, a questão incluída no questionário sobre a frequência atual, se em pós-graduação ou em mestrado na ESCS, também não foi considerada na análise.

3.1.6 Análise SWOT das práticas de acolhimento e integração aos estudantes de 2.º ciclo

Com base tanto na análise documental como nas entrevistas efetuadas em ambiente interno, sintetizamos numa análise SWOT¹⁷ os aspetos mais significativos das práticas de acolhimento e integração em vigor na ESCS no que respeita aos discentes de mestrado (ver Tabela 8).

¹⁷ SWOT é o termo acrónimo das palavras *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, *Threats*, que significam respetivamente: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (Cutlip, Center e Broom, 2009; Barton, 2016). A análise SWOT representa uma etapa do planeamento estratégico na análise de situação e pode sintetizar-se numa matriz – Matriz SWOT – de quatro células, sendo as forças e as fraquezas relacionadas com fatores internos, enquanto as oportunidades e as ameaças, são, regra geral, relacionadas com fatores externos à organização (Gregory, 2010). Esta análise sugere uma escolha clara de estratégias que possam conduzir à maximização das oportunidades do ambiente, erigidas sobre os pontos fortes, bem como à minimização das ameaças e redução dos efeitos dos pontos fracos (Teixeira, 2005, p.52). Na medida em que esta ferramenta permite fazer um diagnóstico estratégico da situação e assim contribuir para a definição de objetivos futuros, devido à sua simplicidade metodológica, a análise SWOT pode ser adaptada e utilizada para fazer qualquer tipo de análise de cenário, ambiente, função, serviço ou produto, podendo pois, igualmente servir para diagnosticar questões específicas de comunicação (Barton, 2016; Werder, Nothhaft, Verčič & Zerfass, 2018).

Tabela 8 – Análise SWOT das práticas de acolhimento e integração aos estudantes de 2.º ciclo

| PONTOS FORTES | PONTOS FRACOS |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">◦ Envolvimento da gestão de topo◦ Envolvimento do Serviço de Comunicação◦ Sessão de boas-vindas ajustada ao público◦ Existência de <i>kit</i> de boas vindas◦ Apoio continuado à integração | <ul style="list-style-type: none">◦ Falta de suporte de comunicação próprio para o acolhimento e integração◦ Distribuição do <i>kit</i> de boas vindas por elementos que não pertencem à comunidade interna◦ Falta da comunicação sobre missão, visão e valores da instituição |
| OPORTUNIDADES | AMEAÇAS |
| <ul style="list-style-type: none">◦ Comunicação tendencialmente digital◦ Comunicação tendencialmente visual◦ Aumento do número de estudantes de mestrado | <ul style="list-style-type: none">◦ Forte mercado concorrencial◦ Decréscimo da taxa de natalidade |

Nota. Elaborado pela investigadora.

Através desta análise, constatamos que se cruzarmos os pontos fracos com as oportunidades, estes podem transformar-se em pontos fortes, que é precisamente o que pretendemos com a proposta de Manual de Acolhimento que apresentamos.

4. Proposta de Manual de Acolhimento para estudantes de Mestrado da ESCS

Os discentes do 2.º ciclo inquiridos assinalaram que, para receber um documento desta natureza, têm preferência pela combinação de canais: *offline* e *online*, sendo no *online* inequívoca a sua escolha pelo *e-mail*. Nessa medida, sugerimos que o Manual de Acolhimento para Estudantes de Mestrado da ESCS seja elaborado nas duas versões: digital e papel, contudo apresentamos apenas uma proposta que consideramos servir de base para ambas as versões.

Tendo em conta a análise efetuada aos documentos de acolhimento da ESTeSL e da FLUL e ao Guia/Agenda da ESCS, para a versão impressa propomos uma brochura em tamanho A5 (148x210mm), dado ser este o formato que consideramos mais eficaz para o efeito e sugerimos que tenha 16 páginas a fim de possibilitar não só a inclusão de todas as informações anteriormente identificadas, como também permitir a utilização de fotografias; a representação esquemática do edifício da Escola (uma planta por piso);

razoável espaçamento entre linhas e parágrafos; e tamanho de letra que não exija esforço de leitura/consulta.

Recordando que 94% dos respondentes considera relevante ou muito relevante o *layout* deste tipo de suporte de comunicação, sugerimos que a versão *offline* seja impressa a 4/4 cores, utilizando os *pantones* que compõem o logótipo da instituição definidos no Manual de Normas Gráficas da Escola (ESCS, 2007) e consideramos ainda oportuno sugerir que seja utilizado papel de 100gr., que lhe confere não só uma qualidade superior, como também um melhor Índice de Mão¹⁸.

Já para a versão digital sugerimos a adaptação ao formato *e-booklet*, isto é, uma brochura eletrónica que se possa “folhear” e que tenha um *layout* o mais similar possível ao da versão *offline* com a finalidade de manter a coerência do suporte nas duas versões. Ressalvamos, todavia, a conveniência de o *e-booklet* ter uma estrutura adaptável (*responsive*) às resoluções de ecrã dos dispositivos mais comumente utilizados, ou seja, computador, *tablet* e *smartphone* e também de permitir ligações (*links*) de acesso direto para as páginas *web* indicadas.

Importa salientar que empregamos o tratamento na terceira pessoa, na medida em que a cultura da Escola determina ser esta a forma de tratamento com os estudantes e que, para a redação dos conteúdos apresentados, nos baseamos em informações recolhidas nos diversos instrumentos de comunicação tanto da ESCS como do IPL, porém, atendendo a que nem todas as informações foram passíveis de identificar e/ou adaptar, nos casos em que tal sucedeu, optamos por assinalar linhas orientadoras para os respetivos conteúdos ao invés de fazer sugestões efetivas.

É, pois, norteadada pela investigação e alicerçada nos resultados evidenciados que apresentamos a proposta para o Manual de Acolhimento a Estudantes de Mestrado da ESCS, instrumento de comunicação que posicionamos como *push*, *pull*, *community*, *engage* e *intelligence*.

¹⁸ O volume específico do papel, usualmente designado por Índice de Mão, é uma das propriedades mais utilizadas para caracterizar o papel, porque é facilmente relacionável com a estrutura macroscópica da folha e a correspondente qualidade percebida sensorialmente (Mendes, Ataíde & Ferreira, s.d.)



Capa

Título: Manual de Acolhimento aos Estudantes de Mestrado 2020/2021

Notas: Sugerimos para a composição da capa a utilização do logótipo da ESCS; uma fotografia exterior da Escola e a inclusão da frase “Se formos apenas mais uma Escola, seremos uma escola a mais”.



Verso de capa

Sugestão de conteúdos:

Escola Superior de Comunicação Social

Campus de Benfica do IPL

1549-014 Lisboa

Telefone: 21 711 90 90

www.escs.ipl.pt

Horário de funcionamento do edifício:

2^a a 6^a: 7h às 24h

Sábado: 8h às 19h

Domingo: encerrado

(Horário de funcionamento sujeito a alterações. Consulte o *site* para mais informações

www.escs.ipl.pt)

Como chegar

Metro: Estação do Colégio Militar (Linha Azul).

Autocarro – Carris: 3, 16, 24, 54, 729, 746, 750, 758, 767, 199.

Comboio – CP: Estação de Benfica (Linha de Sintra)

Este Manual de Acolhimento é uma edição do Serviço de Comunicação (Gabcom)

E-mail: gabcom@escs.ipl.pt

Telefone: 21 711 90 40

Gabinete: 1G1-A

Atendimento: 2^a a 6^a

Horário: 9h às 13h e 14h às 17h

(Horário de funcionamento sujeito a alterações. Consulte o *site* para confirmação www.escs.ipl.pt)

Notas: Sugerimos a utilização de fundo de página branco; a diferenciação dos subtítulos a negrito utilizando uma das cores do logótipo da ESCS (*pantones* 144C; 1797 C; 306 C; 307 C ou 308 C); e a utilização de *icons* como recurso gráfico adicional para a representação dos transportes públicos, ou seja, o metro, o comboio e os autocarros, conforme consta no *site* institucional.



Pág. 01

Título: Mensagem do Presidente

Sugestão de conteúdos:

Mensagem do Presidente

(ver notas)

Notas: Sugerimos a utilização de fundo de página branco; que a mensagem seja ajustada aos estudantes de mestrado, datada e acompanhada da fotografia do Presidente, com referência ao seu nome e cargo.



Pág. 02

Título: Missão, Visão e Valores da ESCS

Sugestão de conteúdos:

Missão

A ESCS tem por missão a criação e a transmissão de conhecimento científico aplicado de qualidade, formando profissionais altamente qualificados, ao nível da licenciatura e do ensino pós-graduado, nas áreas do Audiovisual e Multimédia, do Jornalismo, da Publicidade e Marketing, e das Relações Públicas e Comunicação Empresarial, preparando-os para terem um impacto positivo nas organizações e na sociedade, num mundo multicultural e globalizado.

Visão

O propósito tripartido da missão (investigação; ensino e aprendizagem; serviço e valor à comunidade) traduz-se numa visão da ESCS enquanto Escola de Comunicação líder em Portugal, sendo reconhecida, quer pela comunidade internacional, quer pelos seus *stakeholders*, pela qualidade de ensino, pela experiência de aprendizagem, pelo rigor académico, pela relevância da investigação, e pela reputação dos seus diplomados e docentes, contribuindo para a edificação de um modelo de sociedade assente em princípios humanistas e que tenha o saber, a criatividade e a inovação como fatores de crescimento.

Valores

A cultura organizacional da ESCS fundamenta-se nos seguintes valores:

Rigor, Qualidade e Melhoria Contínua

Confiança, Cooperação e Colaboração

Relevância Social e Empresarial

Diversidade e Multiculturalidade

Responsabilidade Social e Comportamento Ético.

Notas: Sugerimos a utilização de fundo de página branco e a diferenciação dos subtítulos a negrito utilizando uma (ou mais) cores do logótipo da ESCS.



Pág. 03

Título: Informação Útil

Sugestão de conteúdos:

E-mail institucional

A utilização do *e-mail* institucional é obrigatória.

Com o objetivo de uniformizar a comunicação institucional, toda a comunicação da Escola (discentes, docentes e não docentes) deve ser efetuada obrigatoriamente, através do *e-mail* institucional (alunos.escs.ipl.pt ou @escs.ipl.pt).

Passo a passo para a criação do *e-mail* institucional

Os alunos do 1.º ano (1ª vez) devem proceder à configuração do *e-mail* institucional.

Para tal, deverão seguir estes passos:

1. No rodapé do *site* da ESCS (www.escs.ipl.pt), clique em “*E-mail*”;
2. No *site* do IPLNet (www.net.ipl.pt), clique em “Aqui”;
3. Clique em “Criação/Recuperação através de dados pessoais”;
4. Preencha todos os campos do formulário e clique em “Aceitar”;
5. Após ativar a conta, o endereço de *e-mail* de aluno tem esta configuração:
numerodealuno@alunos.escs.ipl.pt

Passo a passo para a configuração do acesso à rede *wi-fi* Eduroam

Para configurar o acesso à rede *wi-fi* Eduroam, deverá seguir estes passos:

1. Após ativar a conta de *e-mail* institucional, é possível configurar o acesso dos seus dispositivos à rede *wi-fi* Eduroam;
2. Os dados de acesso à rede *wi-fi* Eduroam são os seguintes:
Username: o seu endereço de *e-mail* institucional
Password: a mesma que a do seu endereço de *e-mail* institucional
3. No *site* do IPLNet, clique em Serviços > Rede sem fios > Configuração e escolha o tipo de dispositivo.

Para esclarecimento de dúvidas, contacte:

Helpdesk ESCS: helpdesk@escs.ipl.pt

Notas: Sugerimos destacar as páginas de “Informação Útil”, designadamente, da página 03 à página 05 (*inclusive*) utilizando como fundo de cor um dos *pantones* que compõem o logótipo da Escola; diferenciar os subtítulos a negrito – a preto ou a branco, conforme o fundo escolhido e acrescentar aos conteúdos sugeridos tanto o contacto telefónico como a localização do serviço *Helpdesk*.



Título: Informação Útil

Sugestão de conteúdos:

Portal Académico

O portal netPA de Serviços Académicos e Tesouraria funciona como uma versão *online* dos respetivos serviços presenciais. Ao funcionar 24h o objetivo deste portal é proporcionar aos estudantes maior flexibilidade na sua utilização. O acesso direto é disponibilizado no rodapé do *site* institucional, basta clicar em “Portal IPL”

Acesso externo através de ligação VPN

Através de ligação VPN a ESCS-IPL viabiliza o acesso externo a bases de dados científicas, fundamentais para a elaboração de trabalhos académicos, como por exemplo a Biblioteca do Conhecimento *Online* (b-on).

Para configurar o acesso a partir dos seus dispositivos, seja através do sistema operativo Microsoft Windows 7/8/10 ou Mac OS, deverá seguir os passos indicados no portal do IPL Net: <https://info.net.ipl.pt/vpn-b-on/>

Notas: Sugerimos a utilização da mesma cor de fundo escolhida para a página 03 e a diferenciação dos subtítulos a negrito.



Pág. 05

Título: Informação Útil

Sugestão de conteúdos:

Corpo Docente

A ESCS disponibiliza informações sobre o seu corpo docente, incluindo os contactos e a localização de gabinetes para o atendimento presencial, no sítio institucional www.escs.ipl.pt). Para saber quem é quem, clique em Docentes > Secções > escolha a Secção > Selecione o professor > clique em “Página do professor”

Cartão de Estudante

(ver notas)

Acesso ao parque de estacionamento

(ver notas)

Notas: Sugerimos a utilização da mesma cor de fundo escolhida para as páginas 03 e 04 e a diferenciação dos subtítulos a negrito. O cartão de Estudante não é atribuído pela instituição de ensino, mas sim pela instituição bancária parceira, contudo, atendendo a que menciona o nome da Escola e identifica o estudante como sendo um elemento que a representa no exterior é da conveniência da ESCS disponibilizar informação no que refere à obtenção do cartão de Estudante. Assim sugerimos que conste no MA informação devidamente articulada com a instituição bancária parceira no sentido de orientar o discente para este efeito. Quanto ao parque de estacionamento, sugerimos que conste neste MA um breve texto que refira os acessos e horários de funcionamento do parque e, ainda que, quando as cancelas estiverem funcionais, seja atualizada a informação a fim de elucidar os estudantes acerca dos procedimentos necessários para obter o devido acesso, disponibilizando também informação sobre o serviço que fará a gestão do mesmo (contactos, localização e horário de atendimento).



Págs. 06, 07, 08, 09, 10 e 11

Título: Plantas ESCS

Notas: Sugerimos que seja feita uma planta esquemática do edifício da Escola, um piso por página sob fundo branco, assinalando em cada um dos 6 pisos os espaços de trabalho/estudo; áreas de apoio; acessos (escadas e elevadores); *wc*; serviços e gabinetes dos docentes que fazem atendimento presencial aos estudantes; e que a sinalização seja feita com recurso à utilização de cores e/ou números, acompanhada da respetiva legenda.



Pág. 12 e verso de contracapa

Título: Serviços, Gabinetes e Áreas de Apoio

Sugestão de conteúdos:

Biblioteca

2^a a 5^a: 9h às 19h30

6^a: 9h às 17h

E-mail: biblioteca@escs.ipl.pt

Telefone: 21 711 90 65

Gabinete de Apoio à Investigação

3º, 4º e 5º: 10h30 às 12h30

E-mail: gai@escs.ipl.pt

Telefone: 21 711 90 55

Gabinete de Apoio à Qualidade

E-mail: gaq@escs.ipl.pt

Telefone: 21 711 90 50

Serviço de Comunicação (Gabcom)

2ª a 6ª: 9h às 13h e 14h às 17h

E-mail: gabcom@escs.ipl.pt

Telefone: 21 711 90 40

Gabinete de Estágios e Integração na Vida Profissional (Gabgest)

3ª, 4ª e 5ª: 15h às 17h

E-mail: gabgest@escs.ipl.pt

Telefone: 21 711 90 60

Gabinete de Relações Internacionais (GRIMA)

2ª a 6ª: 10h às 12h e 14h às 16h30

E-mails: grima@sp.ipl.pt ou erasmus@escs.ipl.pt

Telefone: 21 046 47 62 / 64 / 61

Serviços Académicos e Tesouraria

2ª: 9h às 13h

3ª: 14h às 19h30

4ª: 9h às 13h

5ª: 14h às 19h30

6ª: 9h às 13h

Serviço de Gestão Multimédia

2ª a 6ª: 8h15 às 21h30

E-mails: mbatista@escs.ipl.pt ou cjesus@escs.ipl.pt

Telefone: 21 711 90 45 / 48

Recursos Humanos

E-mail: recursos_humanos@escs.ipl.pt

Bar

(ver notas)

Espaço “Comida de Casa”

(ver notas)

Reprografia/Papelaria

(ver notas)

(Horários de funcionamento sujeito a alterações. Consulte o *site* para mais informações www.escs.ipl.pt)

Notas: Sugerimos a utilização de cor de fundo diferenciada da escolhida para as páginas 03, 04 e 05, dentro do leque de opção de *pantones* que compõem o logótipo da ESCS; acrescentar os contactos e horários de atendimento do serviço *Helpdesk*; acrescentar os horários de funcionamento do Bar; acrescentar os horários de funcionamento assim como assinalar os equipamentos que estão disponíveis no Espaço “Comida de casa”; e acrescentar os contactos e horários de funcionamento da Reprografia/Papelaria.



Contracapa

Sugestão de conteúdos:

Guia/Agenda da ESCS

No Guia/Agenda da ESCS encontra informação útil, complementar à que consta neste Manual de Acolhimento:

Estatutos e regulamentos;

Sistema de avaliação;

Pagamento de Propinas;

Tabela de Emolumentos;

Ação Social;

Bolsas de Estudo;

Calendário letivo (início e fim de aulas, épocas de exame, períodos de férias, entre outros);

Mobilidade de Estudantes (Erasmus+);

Associação de Estudantes;

Atividades Extracurriculares;
Plano de Estudos.

E, também no Guia/Agenda da ESCS, encontra informações sobre os projetos de comunicação da Escola.

Esperamos que estas informações tenham correspondido às suas expectativas. Em caso de dúvidas ou sugestões, contacte-nos:

E-mail: gabcom@escs.ipl.pt

Telefone: 21 711 90 40

Gabinete: 1G1-A

Atendimento: 2^a a 6^a

Horário: 9h às 13h e 14h às 17h

(Horário de funcionamento sujeito a alterações. Consulte o *site* para confirmação www.escs.ipl.pt)

Notas: Sugerimos a utilização de fundo de página branco; a diferenciação dos subtítulos a negrito utilizando uma das cores do logótipo da ESCS e integrar uma imagem da capa do Guia/Agenda para uma melhor identificação do suporte em questão.

4.1 Canais de distribuição

Para a distribuição da versão impressa do MA, recomendamos a utilização do canal face-a-face e sugerimos que a entrega seja feita em mãos pelos coordenadores de curso ou por um elemento do Gabcom, ao longo das duas semanas que dura o curso preparatório de mestrado, portanto, antes do início oficial das aulas. Não só para garantir que todos os estudantes o recebem como também para permitir que, durante esse tempo, tenham oportunidade de configurar o acesso à conta de *e-mail* institucional.

Sugerimos ainda que a entrega do MA seja feita conjuntamente com o *kit* de boas vindas, acompanhada de uma breve explicação sobre o seu conteúdo, reforçando nesse momento não só a utilização obrigatória do *e-mail* institucional, como também o facto de se encontrarem no Manual de Acolhimento as indicações passo a passo para a devida configuração. Para além disso, consideramos oportuno que seja também nessa altura comunicado o Guia/Agenda, atendendo a que nesse suporte os estudantes poderão

encontrar informações adicionais ao MA, importantes para a sua vida académica, como sejam os regulamentos, os estatutos ou o calendário letivo, entre muitas outras.

Esta recomendação assenta na não só importância de comunicar os próprios suportes de comunicação a fim de os tornar mais eficazes, tanto para a instituição como para o estudante, como também no facto de considerarmos que o MA e o Guia/Agenda são instrumentos de comunicação que se complementam e que associadamente disponibilizam ao estudante toda a informação necessária à sua vida académica ao longo do curso, tornando assim, o processo de acolhimento e integração da ESCS, juntamente com as restantes práticas já em curso, num processo pleno.

No que concerne à versão digital, aconselhamos que esta seja distribuída por *e-mail*, após o curso preparatório, ou seja, durante a primeira semana efetiva de aulas.

4.2 Orçamentação

Verificada a necessidade de conceção gráfica das duas versões, *online* e *offline*, e ainda a produção em papel, pese embora acreditemos existirem na ESCS os recursos necessários tanto humanos, como técnicos para tal, consideramos necessário aferir com exatidão o custo de conceção e produção deste suporte no mercado. Contudo, atendendo a que ESCS é uma instituição pública que, embora goze de autonomia financeira, se rege pelas regras de contratação públicas, consultámos o Código dos Contratos Públicos (CCP) a fim de averiguar a pertinência da consulta orçamental (Decreto-Lei n.º 18/2008).

Tendo verificado que, de acordo com o CCP, existe a possibilidade de ajuste direto simplificado para despesas inferiores a 5.000€ (*ibidem*), não sendo, nestes casos necessário efetuar um concurso público, na medida em que despesas emergentes até este valor podem ser realizadas sem outros trâmites, conforme o procedimento de Consulta Prévia, definido no CCP (*ibidem*), solicitámos orçamento para a conceção gráfica das duas versões do suporte a três fornecedores (ver Apêndices 10 e 11), para o qual foram definidos os seguintes critérios de execução:

- a) Desenvolvimento de conceito criativo versão digital;
- b) Desenvolvimento de conceito criativo versão impressa;
- c) Produção do manual em papel com 16 páginas.

Da consulta para o desenvolvimento de conceito criativo para ambas as versões resultaram os orçamentos (ver Anexos 11, 12 e 13) que resumimos na Tabela 9, distinguindo cada serviço e correspondente valor.

Tabela 9 – Apresentação orçamental para a conceção gráfica do Manual de Acolhimento (*offline* e *online*)

| CRIATIVIDADE | DESIGNAÇÃO DE SERVIÇOS | VALOR |
|---------------------|---|--------------|
| Fornecedor 1 | Desenvolvimento criativo, paginação e arte final para impressão 16 págs. | 700€ |
| | Desdobramento direto da versão para impressão para versão digital | 50€ |
| Fornecedor 2 | Desenvolvimento de conceito criativo | 1500€ |
| | Artes Finais | 720€ |
| | Utilização de Imagens para capa e apontamentos no interior e respetiva pós-produção | 450€ |
| | Transformação de arte-final em PDF para versão digital | 50€ |
| Fornecedor 3 | Criação versão digital (exclusiva) | 250€ |
| | Criação versão impressa (exclusiva) | 250€ |
| | Criação de ambas as versões; digital e impressa (similares) | 350€ |

Nota. Aos valores apresentados acresce a taxa de IVA em vigor. Elaborado pela investigadora.

Da mesma forma solicitámos três orçamentos para a produção da versão *offline*. Fizemo-lo por intermédio de dois dos fornecedores contactados para a conceção criativa e por consulta direta a uma gráfica (ver Apêndices 11 e 12). Na Tabela 10 fazemos uma resenha dos três orçamentos (ver Anexos 12, 13 e 14) onde descrevemos as características e quantidades propostas para impressão.

Ressalvamos porém que, embora hajam somente 115 estudantes de mestrado matriculados no 1º ano no ano letivo 2018/2019, considerámos para efeitos orçamentais a produção de 200 exemplares, atendendo a que se verifica um aumento anual de estudantes de mestrado que ingressam no ensino superior; que o responsável pelo Gabcom indica que a comunidade interna da Escola tende a aumentar; que é necessária a distribuição de alguns exemplares à presidência, aos restantes órgãos internos e aos docentes dos cursos de mestrado; que é conveniente reservar alguns exemplares para efeitos de arquivo do Gabcom e ainda prevendo que poderá dar-se o caso de alguns estudantes solicitarem mais do que um exemplar.

Tabela 10 – Apresentação orçamental para a produção do Manual de Acolhimento (em papel)

| PRODUÇÃO | DESCRIPTIVO | QUANTIDADE | VALOR |
|--------------|--|----------------|-------|
| Fornecedor 2 | <ul style="list-style-type: none">• 148x210mm, fechado• 16 páginas | 200 Exemplares | 372€ |
| Fornecedor 3 | <ul style="list-style-type: none">• Capa incluída• 4/4 Cores | | 200€ |
| Fornecedor 4 | <ul style="list-style-type: none">• Papel <i>couché</i> mate 100 gr.• 2 pontos de arame | | 299€ |

Nota. Aos valores apresentados acresce a taxa de IVA em vigor. Elaborado pela investigadora.

À vista dos orçamentos apresentados tanto para a conceção gráfica, como para a produção do Manual de Acolhimento proposto, no caso de ser necessário ou conveniente à ESCS solicitar externamente a conceção gráfica e a respetiva produção, a adjudicação deverá ser feita pelo critério de orçamento mais baixo, que representa um valor total de 550€ + IVA, ou seja, montante passível de adjudicação por ajuste direto simplificado.

4.3 Avaliação

Após a sua efetivação sugerimos que seja feita ao longo do primeiro ano de implementação uma avaliação ao Manual de Acolhimento com base na utilização combinada de dois procedimentos:

Reunião de avaliação

Consideramos relevante que, no final do primeiro semestre letivo, seja realizada uma reunião de avaliação que inclua pelo menos um elemento do Gabcom e os quatro coordenadores dos cursos de mestrado, dado serem estes os docentes que têm a missão de ajudar a integrar e apoiar os discentes ao longo do curso, e, por isso, serão seguramente, aqueles que mantêm um contacto mais próximo e regular com os novos estudantes e também aqueles que, provavelmente, terão um maior conhecimento das suas necessidades de informação para um mais eficiente ingresso na vida académica, podendo assim dar contributos importantes nesse sentido. Este momento de avaliação será, assim, relevante para a identificação de questões sobre o acolhimento e a integração que os estudantes tenham levantado em contexto de aula ou de acompanhamento que poderão contribuir para o aprimoramento do questionário que sugerimos para um segundo momento de avaliação.

Inquérito por questionário

Com base nos dados obtidos tanto pelo inquérito aplicado nesta investigação como nos que propomos serem recolhidos por intermédio da reunião de avaliação, consideramos pertinente e relevante a construção de novo questionário destinado à auscultação dos estudantes de mestrado de 1.º ano, desta vez com os seguintes objetivos: avaliar a utilidade do Manual de Acolhimento; aferir a frequência de utilização, a pertinência das informações incluídas e identificar outras relevantes e também validar a preferência dos canais de distribuição anteriormente apontada.

Propomos que a aplicação do questionário seja feita em contexto de aula, a fim de possibilitar não só a respetiva contextualização como também a resposta na hora, o que, como visto anteriormente, favorece uma melhor taxa de resposta. Nessa medida consideramos ideal que seja aplicado em aulas lecionadas pelos próprios coordenadores de curso, atendendo ao papel que lhes é atribuído pela presidência no que concerne ao acolhimento e integração destes discentes e também ao facto de termos alvitado como procedimento de avaliação a realização de uma reunião de avaliação que inclui este grupo específico de docentes. Consideramos ainda oportuna a sua aplicação em data próxima do final do 2.º semestre, dado que nessa altura os discentes terão já uma opinião formada sobre a utilidade do MA recebido e estarão também capazes de identificar áreas de melhoria.

Posto isto, sistematizamos num cronograma o processo de avaliação proposto relativamente ao primeiro ano de efetivação do Manual de Acolhimento que, atendendo à data da realização deste trabalho, apontamos para o ano letivo 2020/2021 (ver Tabela 11).

Tabela 11 – Cronograma de avaliação do Manual de Acolhimento, 2020-2021

| ATIVIDADES | 2020 | | 2021 | |
|---|------|------|------|------|
| | set. | dez. | mai. | jun. |
| Distribuição do Manual de Acolhimento (papel e digital) | | | | |
| Reunião de avaliação | | | | |
| Aplicação de questionário | | | | |
| Análise de resultados do questionário | | | | |

Nota. Elaborado pela investigadora.

Uma vez que apresentámos uma proposta para a conceção de um suporte de comunicação que verificámos ser considerado pelos estudantes de mestrado bastante relevante, sugerimos que, no caso de se constatar, através do questionário de avaliação, que a relevância do MA mantém para estes discentes uma forte expressão no final do primeiro ano de implementação, seja, durante a pausa letiva de verão, elaborada uma versão devidamente atualizada e adaptada em função dos resultados obtidos por intermédio do questionário.

Nesse caso, sugerimos que seja retomado o processo de avaliação para o ano seguinte e que, enquanto a relevância atribuída ao Manual de Acolhimento para estudantes de 2.º ciclo for distinguida como significativa, tanto a atualização de conteúdos como a respetiva avaliação se tornem práticas correntes de Comunicação Interna na ESCS.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho apresentado pretendeu não só dar a conhecer o valor que as RP e, em particular, a Comunicação Interna acrescentam às organizações, como também proporcionar as bases necessárias para formular uma proposta de Manual de Acolhimento para estudantes da ESCS.

Assim, através da revisão de literatura foi possível compreender que, quanto mais eficaz um sistema de CI for, ou seja, quanto mais ajustado às necessidades e expectativas de informação dos públicos internos e quanto mais alinhado com os objetivos organizacionais, maiores serão os benefícios que proporciona e, conseqüentemente, maior será também a vantagem competitiva que confere às organizações.

Ficou claro que, para tal, os profissionais de CI necessitam de, em primeiro lugar, identificar, categorizar e conhecer os públicos internos, pois uma CI eficaz passa por elaborar e adaptar as mensagens a cada público específico, tendo em conta as suas características particulares, necessidades e expectativas. Só fazendo uma criteriosa categorização dos públicos internos se garante uma CI com real impacto positivo e produtivo que leva os públicos internos à ação esperada: consciencializar; aumentar o conhecimento; alterar atitudes ou comportamentos.

Na medida em que pretendíamos aprofundar um dos objetivos estratégicos atribuídos a esta função, designadamente “facilitar o acolhimento e a integração de novos elementos”, visando, mais especificamente, estudar o Manual de Acolhimento enquanto instrumento estratégico de comunicação próprio para o efeito, direccionámos a pesquisa bibliográfica para o tema “Acolhimento e Integração”, tendo-nos, contudo, deparado com alguma escassez de referências relacionadas com esta matéria na área central de estudo.

Não obstante, com o intuito de sustentar e legitimar este suporte de comunicação como instrumento de CI recorreremos complementarmente a revisão de literatura de áreas adjacentes à Comunicação Interna e às RP. Por esta via, esclarecemos que o Manual de Acolhimento auxilia a orientação inicial; favorece a integração; promove o sentido de

identificação, de pertença e o *engagement* dos *stakeholders* internos face à organização; facilita a aculturação e possibilita ainda abreviar o tempo de adaptação dos elementos recém-chegados. Portanto, é um suporte de comunicação que, aliado a outras práticas de acolhimento e integração, se torna vantajoso para ambas as partes – organização e novos elementos.

Firmando-nos no facto de ser à CI que compete a gestão da comunicação e das relações em ambiente interno, conhecer as necessidades de informação dos públicos internos, adaptar as mensagens e ainda construir os instrumentos internos de comunicação, cremos ter consubstanciado o MA como um suporte essencial nas estratégias desta função.

Com o objetivo de desenvolver um Manual de Acolhimento para estudantes, procurámos realçar que a Comunicação Interna abrange todos os públicos internos que, em determinadas áreas de atividade, são compostos por pessoas que não se enquadram na categoria de “colaboradores”, como por exemplo os voluntários que incorporam organizações que atuam no setor da economia social ou os estudantes que integram organizações no setor do ensino.

Foi, pois, com o foco no acolhimento e integração a estudantes do ensino superior que, na investigação empírica, por intermédio do *benchmarking*, foi possível constatar que são utilizados em IES documentos concebidos especificamente para acolher e integrar os novos estudantes na comunidade académica, analisar os respetivos documentos e apurar ainda que existe, nestas instituições de ensino, uma crescente preocupação na conceção de documentos com este propósito.

Na medida em que estabelecemos como público, para este projeto, os estudantes de mestrado da ESCS, procedemos à sua auscultação através de inquérito por questionário, tendo sido, dessa forma, possível perceber que o Manual de Acolhimento é um instrumento de comunicação considerado relevante ou muito relevante e reconhecer que é atribuída grande importância ao seu aspeto visual, corroborando a informação obtida na revisão de literatura.

Contudo, contrariamente ao que poderia ser esperado, na medida em que os estudantes do ensino superior *millennials* são referidos como tendo preferência pela comunicação

digital (Delpont, Hay-Swemmer & Wilkinson, 2014), as respostas dadas ao questionário permitiram-nos aferir que, no caso da ESCS, os estudantes de mestrado elegem uma combinação *offline/online* para a distribuição do MA. Estes resultados mostram assim, ainda que, embora o canal *offline* seja apontado como estando em declínio, este é um canal que os discentes de 2.º ciclo da ESCS continuam a valorizar.

Fundamentados nos resultados do questionário, na análise documental e nas entrevistas realizadas tanto em contexto interno como externo, apresentámos uma proposta base para a conceção de um Manual de Acolhimento para Estudantes de Mestrado da ESCS que pretendeu não só dar resposta às necessidades e preferências identificadas pelos estudantes inquiridos, como também ir de encontro aos objetivos estratégicos de comunicação da instituição.

No entanto, numa análise *a posteriori* consideramos que a investigação poderia ter beneficiado da incorporação de entrevistas individuais a cada um dos quatro coordenadores dos cursos de mestrado, no sentido de conhecer e integrar também a sua perspetiva sobre o tema em análise, dado o significativo papel que lhes é atribuído pela Escola no que concerne ao acolhimento e à integração dos discentes de 2.º ciclo.

Não obstante as limitações identificadas, consideramos ter alcançado os objetivos inicialmente propostos, nomeadamente: apresentar um contributo inovador para a prática da Comunicação Interna e oferecer à ESCS uma proposta de Manual de Acolhimento para Estudantes de Mestrado.

Tendo em conta que está prevista a elaboração de um Guia de Acolhimento para estudantes Erasmus+ da ESCS e que aqui apresentámos um Manual de Acolhimento para os estudantes de 2.º ciclo, consideramos que este trabalho poderá inspirar a elaboração de suportes de comunicação similares, ajustados a cada um dos restantes públicos internos da instituição.

Nesse sentido, cremos ter aplicado uma metodologia que poderá ser facilmente adaptada e replicada, não só aos restantes públicos internos da ESCS, como a outras Instituições de Ensino Superior ou a qualquer organização. Diante disso, a partir da apresentação deste projeto, esperamos contribuir para que sejam futuramente realizadas outras investigações

sobre esta temática, de forma a sublinhar a relevância do Acolhimento e Integração na área científica das RP.

Por fim, consideramos que os dados obtidos por intermédio deste projeto poderão complementar a investigação sobre a comunicação na ESCS que está a ser realizada pelo Grupo de Trabalho interno da instituição e, nesse sentido, acreditamos que este trabalho final de mestrado poderá ser entendido como uma mais-valia para a Escola.

BIBLIOGRAFIA

Ahmed, J. (2010). Documentary Research Method: New Dimensions. *Indus Journal of Management & Social Sciences*, 4(1), 1-14 (Spring 2010). Acedido em: 03/03/19. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/227441751_Documentary_Research_Method_New_Dimensions

Argenti, P. (2007). *Corporate Communication*. (4ª ed.). New York: McGraw-Hill International Edition.

Argenti, P. (2014). *Comunicação Empresarial. A construção da identidade, imagem e reputação*. (6ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier Editora.

Avram, E. (2015). Internal and External Communication in Higher Education Institutions. *SEA - Practical Application of Science*, 3(2/8), 273-282.

Balmer, J. & Gray, E. (2000). Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage. *Industrial and Commercial Training*, 32(7), 256-262. DOI: [10.1108/00197850010379811](https://doi.org/10.1108/00197850010379811)

Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

Barton, P. (2016). *Maximizing Internal Communication, Strategies that Turn Heads, Win Hearts, Engage Employees and Get Results*. New York: Aviva Publishing.

Bauer, T. N. (2011). Onboarding new employees: Maximizing success. *SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series*. Disponível em: <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>

Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. Zedeck, H. Aguinis, W. Cascio, M. Gelfand, K.

Leung, S. Parker, & J. Zhou (Eds.). *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Volume III, pp. 51 - 64. Washington, DC: APA Press.

Bell, J. (2005). *Doing your Research Project. A guide for first-time researchers in education, health and social science*. (4^a ed.). Open University Press. Maldenhead: McGraw-Hill Education.

Bentele, G. (2004). New perspectives of public relations in Europe. In van Ruler, B. & Verčič, D. (Eds.) *Public Relations and Communication Management in Europe. A Nation-by-Nation Introduction to Public Relations Theory and Practice* (pp. 485-496). Berlin: Walter de Gruyter GmbH & Co.

Berger, B. (2008). Employee / Organizational Communications. *Institute for Public Relations*. Acedido em: 18/02/19. Disponível em: <https://instituteforpr.org/employee-organizational-communications/>

Bevan, R. e Bailey, J. (1997). Employee Communication. In Lesly, P. (Ed.), *Lesly's Handbook of Public Relations and Communications* (pp. 207-230). (5^a ed.). Chicago: NTC/Contemporary Publishing Company.

Bivins, T. (2011). *Public Relations Writing*. (7^a ed.). New York: McGraw-Hill.

Brandão, N. (2013). *A Intranet como veículo dinamizador de comunicação interna e participação activa dos colaboradores nas organizações. Estudo de Caso: A Intranet da Danone Portugal*, Atas do 8º Congresso SOPCOM (991-997). Braga: Universidade do Minho.

Brandão, N. (2018). A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações. *Media&Jornalismo: uma revista do Centro de Investigação Media e Jornalismo*, 18(33), 91-102. DOI: https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_6

Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. (4^a ed.). Oxford: Oxford University Press.

Cellard, A. (2012). A análise documental. In Poupart, J, Deslauriers, J., Groulx, L, Laperrière, A. Mayer, R., Pires, A. (Eds.) *A pesquisa qualitativa. Enfoques epistemológicos e metodológicos* (pp. 295-316). Petrópolis: Editora Vozes.

Clampitt, P. (2009). The questionnaire approach. In Hargie, O. & Tourish, D. (Eds.), *Auditing Organizational Communication. A handbook of research, theory and practice* (pp. 55-77). (2ª ed.) London: Routledge.

Comissão Europeia (2002). *Benchmarking the Administration of Business Start-ups*. Centre for Strategy & Evaluation Services.

Cowan, D. (2017). *Strategic Internal Communication, How to build employee engagement and performance*. (2ª ed.). United Kingdom: Kogan Page Limited.

Cruz Neto, O. (2010). O trabalho de campo como descoberta e criação. In Minayo, M., Deslandes, S., Cruz Neto, O., Gomes, R. (Eds.) *Pesquisa Social* (pp. 51-66). (21ª ed.). Petrópolis: Editora Vozes.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. & Gomes, J. (2012) *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Cutlip, S., Center, A. & Broom, G. (2009). *Effective Public Relations*. (10ª ed.). New Jersey: Prentice Hall.

D'Aprix, R. (1982). The oldest (and best) way to communicate with employees. *Harvard Business Review*, 30-32.

D'Aprix, R. (2006). Throwing Rocks at the Corporate Rhinoceros: The Challenges of Employee Engagement. In Gillis, T. (Ed.), *The IABC Handbook of Organizational Communication. A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing and Leadership* (pp.227-239). San Francisco: Jossey-Bass.

Daymon, C. & Holloway, I. (2011). *Qualitative Research. Methods in Public Relations and Marketing Communications*. (2ª ed.). London: Routledge.

Decreto-Lei n.º 333/88. *Determina que a Escola Superior de Jornalismo se passe a designar Escola Superior de Comunicação Social*. Diário da República n.º 224/1988, Série I de 1988-09-27. Disponível em: <https://dre.pt/application/conteudo/355513>

Decreto-Lei n.º 369/2007. *Cria a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior e aprova os respectivos estatutos*. Diário da República n.º 212/2007, Série I de 2007-11-05. Disponível em: <https://dre.pt/application/conteudo/629433>

Decreto-Lei n.º 18/2008. *Código dos Contratos Públicos*. Diário da República n.º 20/2008, Série I de 2008-01-29. Disponível em: <https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/34455475/view?q=Decreto-Lei+n.%C2%BA%2018%2F2008>

Decreto-Lei n.º 251-A/2015. *Aprova a Lei Orgânica do XXI Governo Constitucional*. Diário da República n.º 246/2015, 1.º Suplemento, Série I de 2015-12-17. Disponível em: <https://dre.pt/application/conteudo/72909765>

Delpont, M., Hay-Swemmer, D. & Wilkinson, A. (2014). An Internal Communication Model for Multi-Campus Higher Education Institutions in South Africa. *Journal for New Generation Sciences*, 12(12), 1-46. Acedido em: 05/02/19. Disponível em: <http://ir.cut.ac.za/handle/11462/650>

Despacho 27259/2009. *Estatutos da Escola Superior de Comunicação Social*. Diário da República n.º 244/2009, Série II de 2009-12-18. Disponível em: <https://dre.pt/application/conteudo/2348815>

Despacho n.º 3175/2016. *1ª alteração aos Estatutos da Escola Superior de Comunicação Social*. Diário da República n.º 42 de 2016-03-01. Disponível em: <https://dre.pt/application/conteudo/73752485>

Despacho Normativo n.º 20/2009. *Estatutos do Instituto Politécnico de Lisboa*. Diário da República n.º 98/2009, Série II de 2009-05-21. Disponível em: <https://dre.pt/application/conteudo/2067151>

Direção-Geral de Ensino Superior (2019). *Sistema de Ensino Superior Português*. Acedido em: 04/04/19. Disponível em: <https://www.dges.gov.pt/pt/pagina/sistema-de-ensino-superior-portugues>

Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (2016). *Principais resultados do RAIDES 15 - Inscritos 2015/16*. Acedido em: 18/07/19. Disponível em: <http://www.dgeec.mec.pt/np4/EstatVagasInsc/>

Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (2017). *Principais resultados do RAIDES 16 - Inscritos 2016/17*. Acedido em 18/07/19. Disponível em: [http://www.dgeec.mec.pt/np4/EstatVagasInsc/%7B\\$clientServletPath%7D/?newsId=120&fileName=DGEEC_DSEE_DEES_2017_Destaque_RAIDES16_L.pdf](http://www.dgeec.mec.pt/np4/EstatVagasInsc/%7B$clientServletPath%7D/?newsId=120&fileName=DGEEC_DSEE_DEES_2017_Destaque_RAIDES16_L.pdf)

Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (2018). *Principais resultados do RAIDES 17 - Inscritos 2017/18*. Acedido em: 23/04/19. Disponível em: <http://www.dgeec.mec.pt/np4/958.html>

Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (2019). *Estatísticas da Educação 2017/2018*. Acedido em 25/07/19. Disponível em: <http://w3.dgeec.mec.pt/dse/eef/2018/>

Direção-Geral do Ensino Superior (2018). *Acesso ao Ensino Superior 2018. Resultados da 3ª Fase do Concurso Nacional de Acesso*. Acedido em: 20/02/19. Disponível em: http://www.dges.gov.pt/coloc/2018/nota_cna18_3f_1.pdf

Dozier, D. & Broom, G. (1995). Evolution of the Manager Role in Public Relations Practice. *Journal of Public Relations Research*, 7(1), 3-26. Acedido em: 08/01/19. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/232860617_Evolution_of_the_Manager_Role_in_Public_Relations_Practice

Duarte, T. (2009). A possibilidade da investigação a 3: reflexões sobre triangulação (metodológica). *CIES e-Working Paper n° 60/2009*. ISCTE. Acedido em: 02/04/19. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/1319>

Duderstadt, J. (2001). Fire, Ready, Aim! University Decision-Making During an Era of Rapid Change. In Hirsch, W. & Weber, L. (Eds.), *Governance in Higher Education. The University in a State of Flux* (pp. 26-51). London: Economica.

Dunstan, A. & Osborne, I. (2017). *The People Business, How team leaders drive engagement through internal communications*. United Kingdom: Kogan Page Limited.

Edgett, R. (2002). Toward an Ethical Framework for Advocacy in Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, 14(1), 1-26. DOI: 10.1207/S1532754XJPRR1401_1

Eiró-Gomes, M. (2006). *Relações Públicas ou a Comunicação como ação*. Lição para o concurso de Professora Coordenadora, apresentado em Lisboa a 28 de junho de 2006.

Eiró-Gomes, M. & Duarte, J. (2005). *Que públicos para as Relações Públicas?* Atas do III SOPCOM, VI LUSOCOM e II IBÉRICO – Volume II (453-461). Covilhã: Universidade da Beira Interior.

Eiró-Gomes, M. & Nunes, T. (2012). 3rd sector PR or when Community is our main stakeholders. *Sinergie, revista di studi e recherche*, (89), 167-182. Acedido em: 07/01/19. Disponível em: <https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/7288>

Eiró-Gomes, M. & Nunes, T. (2013). *Relações Públicas / Comunicação Institucional / Comunicação Corporativa: três designações para uma mesma realidade*, Atas do 8º Congresso SOPCOM (1050-1057). Braga: Universidade do Minho.

Escola Superior de Comunicação Social (2007). *Manual de Normas Gráficas*. Acedido em: 20/06/19. Disponível em: <https://static.escs.ipl.pt/old/pdfs/servicos/gabcom/mng.pdf>

Escola Superior de Comunicação Social (2018). *André Sendin Preside Direção da ESCS*. Acedido em: 03/05/19. Disponível em: <https://www.escs.ipl.pt/editoriais/andre-sendin-preside-direcao-da-escs>

Escola Superior de Comunicação Social (2019). *Docentes*. Acedido em: 02/06/19. Disponível em: <https://www.escs.ipl.pt/>

Escola Superior de Comunicação Social (2019). *Contactos*. Acedido em 08/06/19. Disponível em: <https://www.escs.ipl.pt/escola/>

Escola Superior de Comunicação Social (2019). *Plano Estratégico da Escola Superior de Comunicação Social (2018-2022)*. Disponível em: <https://static.escs.ipl.pt/old/pdfs/orgaos-de-governo/presidente/Plano-Estrategico-ESCS-2018-2022.pdf>

Escola Superior de Comunicação Social (2019). *Plano de Atividades ESCS 2019*. Lisboa: Escola Superior de Comunicação Social. Disponível em: https://static.escs.ipl.pt/old/pdfs/orgaos-de-governo/presidente/Plano-de-Atividades-ESCS_2019.pdf

Escola Superior de Comunicação Social (2019). *Serviços*. Acedido em 08/06/19. Disponível em: <https://www.escs.ipl.pt/escola/>

Ferrari, M. (2016). Relações Públicas: Gestão estratégica de Relacionamento. In Kunsch, M. (Ed.) *Comunicação Organizacional Estratégica: aportes conceituais e aplicados* (pp.139-159). Acedido em: 01/02/19. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/303120838_7_Relacoes_publicas_gestao_estrategica_de_relacionamentos

Field, J. (2017). Perception: what is internal communication? In CIPR Inside (Ed.), *Making it count. The strategic value and effectiveness of internal communication* (pp. 15). Acedido em: 15/02/19. Disponível em: <https://www.cipr.co.uk/sites/default/files/Making%20it%20Count%20CIPR%20Inside%20Research%20Report.pdf>

FitzPatrick, L. e Valskov, K. (2014). *Internal Communications, a manual for practioners*. United Kingdom: Kogan Page Limited.

Freeman, R. E., Harrison, J., Wicks, A., Parmar, B. & Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory, The state of the Art*. Cambridge: Cambridge University Press.

Friedl, J. & Verčič, A. (2011). Media preferences of digital natives' internal communication: A pilot study. *Public Relations Review*, 37(1), 84–86. Acedido em: 19/02/19. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811110001311>

Gallup (2017). *State of the American Workplace*. Acedido em: 15/04/19. Disponível em: <https://www.gallup.com/workplace/238085/state-american-workplace-report-2017.aspx>

Gatehouse & Gallagher Communication (2019). *State of the Sector – The definitive global survey of the internal communication profession*. Volume 11 – 2019. Acedido em: 12/05/19. Disponível em: https://www.gatehouse.co.uk/download-state-sector/?utm_source=Newsletter&utm_medium=email&utm_content=Download+your+copy+of+State+of+the+Sector+2019&utm_campaign=State+of+the+Sector+2019+Launch

Gillis, T. (2006). Internal Communication Media. In Gillis, T. (Ed), *The IABC Handbook of Organizational Communication. A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing and Leadership* (pp. 257-267). San Francisco: Jossey-Bass.

Gray, E. & Balmer, J. (1998). Managing Corporate Image and Corporate Reputation. *Long Range Planning*, 31(5), 695-702. DOI: [10.1016/S0024-6301\(98\)00074-0](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)00074-0)

Gray, J. & Laidlaw, H. (2009). Auditing a major retail chain. In Hargie, O. & Tourish, D. (Eds.), *Auditing Organizational Communication. A handbook of research, theory and practice* (pp. 356-369). (2^a ed.) London: Routledge.

Greenwood, C. (2010). Evolutionary Theory: The Missing Link for Conceptualizing Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, 22(4), 456-476. Acedido em: 28/12/18. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10627261003801438>

Gregory, A. (2010). *Planning and Managing Public Relations Campaigns. A Strategic Approach*. (3^a ed.). London: Kogan Page.

Grunig, J. (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey: Routledge.

Grunig, J. & Grunig, L. (1992). Models of Public Relations and Communication. In Grunig, J. (Ed.). *Excellence in Public Relations and Communication Management* (pp. 285-325). New Jersey: Routledge.

Grunig, J. & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. New York: CBS College Publishing.

Grunig, J. & Repper, F. (1992). Strategic Management, Publics, and Issues. In Grunig, J. (Ed.). *Excellence in Public Relations and Communication Management* (pp. 117-157). New Jersey: Routledge.

Grunig, L. & Grunig, J. (2004). Foreword. In Van Ruler, B. & Verčič, D. (Eds.) *Public Relations and Communication Management in Europe. A Nation-by-Nation Introduction to Public Relations Theory and Practice* (pp. xi-xii). Berlin: Walter de Gruyter GmbH & Co.

Grunig, L., Grunig, J. & Dozier, D. (2002). *Excellent Public Relations and Effective Organizations. A Study of Communication Management in Three Countries*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Grunig, L., Grunig, J. & Ehling W. (1992). What is an Effective Organization. In Grunig, J. (Ed.). *Excellence in Public Relations and Communication Management* (pp. 65-90). New Jersey: Routledge.

Hargie, O. & Tourish, D. (2009). *Auditing Organizational Communication. A handbook of research, theory and practice*. (2^a ed.) London: Routledge.

Hart, D. & Youniss, J. (2018). *Renewing Democracy in Young America*. New York: Oxford University Press.

Henriet, B. & Boneau, F. (1990). *Audit de la Communication Interne*. Paris: Les Editions D'Organisation.

Hoffman, M. (2014). *Here is Everything You need to Know about the Millennial consumer*. Adweek. Acedido em: 01/05/19. Disponível em: <https://www.adweek.com/digital/here-everything-you-need-know-about-millennial-consumer-159139/>

IcBench (2012). *Benchmarking*. Acedido em: 14/07/19. Disponível em: IcBench.net/benchmarking#tab0

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). DOI: <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>

Jongbloed, B., Enders, J. & Salerno, C. (2008). Higher education and its communities: Interconnections, interdependencies and a research agenda. *Higher Education*, 56(3), 303-324. DOI: [10.1007/s10734-008-9128-2](https://doi.org/10.1007/s10734-008-9128-2)

Kahn, W. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A. & Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review*, 41, 129-131. DOI: [10.1016/j.pubrev.2014.12.003](https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.003)

Keeling, S. (2003). Advising the Millennial Generation. *NACADA Journal*, 23(1&2), 30-36. DOI: <https://doi.org/10.12930/0271-9517-23.1-2.30>

Kettunen, J. (2014). The Stakeholder Map in Higher Education. *Society, Education and Psychology*, 78, 34-38. Acedido em: 20/04/19. Disponível em: [https://www.academia.edu/7925905/Kettunen J. 2014 . The stakeholder map in higher education Society Education and Psychology Vol. 78 34-38](https://www.academia.edu/7925905/Kettunen_J._2014_.The_stakeholder_map_in_higher_education_Society_Education_and_Psychology_Vol._78_34-38)

Kim, C. (2017). Millennial learners: Perceptions and expectations of out-of-class communication. *Teaching Journalism & Mass Communication*, 7(2), 23-31. Acedido em: 23/05/19. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/325178135_Millennial_Learners_and_Out-Of-Class_Communication_Expectations_and_perceptions

Kitchen, P. (1997). *Public Relations: Principles and Practice*. (5ª ed.). London: Thomson.

Klein, H., & Weaver, N. (2000). The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology*, 53(1), 47 - 66. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2000.tb00193.x

Kunsch, M. (2006). Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In Marchiori, M. (Ed.), *Faces da cultura e da comunicação organizacional* (pp.167-190). São Caetano do Sul: Difusão Editora.

Kunsch, M. (2014). Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. *Matrizes*, 8(2), 35-61. DOI: <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1982-8160.v8i2p35-61>

L'Etang, J. (2010). *Public Relations. Concepts, Practice and Critique*. (3ª ed.). London: SAGE.

Lei nº 46/86 (1986). *Lei de Bases do Sistema Educativo*. Diário da República n.º 237/1986, Série I de 1986-10-14. Disponível em: <https://dre.pt/application/conteudo/222418>

Lei nº 49/2005 (2005). *Segunda alteração à Lei de Bases do Sistema Educativo e primeira alteração à Lei de Bases do Financiamento do Ensino Superior*. Diário da República n.º 166/2005, Série I-A de 2005-08-30. Disponível em: <https://dre.pt/application/conteudo/245336>

Lei nº 62/2007 (2007). *Regime jurídico das instituições de ensino superior*. Diário da República n.º 174/2007, Série I de 2007-09-10. Disponível em: <https://dre.pt/application/conteudo/640339>

Lesly, P. (1997). *Handbook of Public Relations and Communications*. (5ª ed.). Chicago: NTC/Contemporary Publishing Company.

Lüdke, M. & André, M. (1986). *Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária.

Lundberg, C. & Young, C. (1997). Newcomer Socialization: Critical Incidents in Hospitality Organizations. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 21(2), 58-74. DOI: [10.1177/109634809702100205](https://doi.org/10.1177/109634809702100205)

Macey, W. & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30. DOI: [10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x](https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x)

Mahan, T., Nelms, D. & Bearden, C. (2018). *2018 Retention Report. Truth & Trends in Turnover*. Work Institute. Acedido em: 10/03/19. Disponível em: <http://info.workinstitute.com/2018retentionreport>

Marujo, N. e Miranda, S. (2017). *Os novos desafios da Comunicação na Sustentabilidade e na Responsabilidade Social interna das Organizações*. ASSIBERCOM - Associação Ibero-Americana de Pesquisadores da Comunicação. XV Congresso IBERCOM. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa.

McLuhan, M. (1964). *Understanding Media: The Extensions of Man*. United Kingdom: Routledge.

Meinardes, E., Alves, H., Raposo, M. & Domingues, M. J. (2010). Categorização por importância dos stakeholders das universidades. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 9(3), 04-43. DOI: <http://dx.doi.org/10.5585/riae.v9i3.1681>

Men, L. & Hung-Baesecke, C. (2015). Engaging employees in China. The impact of communication channels, organizational transparency, and authenticity. *Corporate Communications: An International Journal*, 20(4), 448 – 467. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/CCIJ-11-2014-0079>

Mendes, A, Ataíde, J. M. & Ferreira, P (s.d.). *Determinação do Índice de Mão: Das Limitações à Comparação dos Métodos Disponíveis*. Acedido em: 12/06/19. Disponível em: http://www.celso-foelkel.com.br/artigos/outros/36_indice%20de%20mao.pdf

Mitchell, R.K., Agle, B.R. & Wood, D.T. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, (22)4, 853-886. Acedido em: 27/12/19. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/259247?seq=1#metadata_info_tab_contents

Moingeon, B. & Soenen, G. (2002). *Corporate and Organizational Identities. Integrating Strategy, marketing, communication and organisational perspectives*. Disponível na Researchgate em: https://www.researchgate.net/publication/262002780_Corporate_and_Organizational_Identities_Integrating_Strategy_Marketing_Communication_and_Organizational_Perspectives

Mosquera, P. (2007). Integração e acolhimento. In Caetano, A. & Vala, J. (Eds.), *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, processos e técnicas* (pp. 302-324). (3ª ed.). Lisboa: RH.

Moss, D. & Warnaby, G. (1997). The Role of Public Relations in Organizations. In Kitchen, P. (Ed.) *Public Relations: Principles and Practice* (pp. 6-20). London: International Thomson Business Press.

Nelli, R. P. (2018). *Internal Communication in Europe*. Università Cattolic del Sacro Cuore. Acedido em: 09/02/19. Disponível em: http://www.ascai.it/uploads/files/RAPPO_RTI%20ASCAI/E_BOOK%20IC%20EUROPEAN%20REPORT%202018.pdf

Nunes, P. (2015). *Colaborador*. Acedido em: 16/02/19. Disponível em: <http://knoow.net/cienceconempr/gestao/colaborador/>

O'Murchú, L. (2011). Biting the hand that starves us: Internal Communicators who fail to talk the facts and figures language of the corporate suite or C-suite. *18º BledCom International Public Relations Research Symposium*, (pp. 25-32). Disponível em: <http://www.bledcom.com/sites/default/files/Proceedings%202011.pdf>

Oliveira, I. L. & Marques, A. (2017). Panorama da produção científica em Comunicação Organizacional no Brasil: avanços epistemológicos, práticas discursivas e redes digitais. In T. Ruão, R. Neves & J. Zilmar (Eds.), *A Comunicação Organizacional e os desafios tecnológicos: estudos sobre a influência tecnológica nos processos de comunicação nas organizações* (pp. 35-54). Braga: CECS.

Polonski, M., Schupisser, S. & Beldona, S. (2002). A Stakeholder Perspective for Analyzing Marketing Relationships. *Journal of Market-Focused Management*, (5), 109 – 126. Acedido em: 04/01/19. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1014091926179>

Prout, C. (1997). Organisation and Function of the Corporate Public Relations Department. In Lesly, P. (Ed.) *Lesly's Handbook of Public Relations and Communications* (pp. 685-695). (5ª ed.). Chicago: NTC/Contemporary Publishing Company.

Pyöriä, P., Ojala, S., Saari, T. & Jarvinen, K. (2017). The Millennial Generation: A New Breed of Labour? *Sage Open*, 1-14. DOI: <https://doi.org/10.1177/2158244017697158>

Quinn, D. & Hargie, O. (2004). Internal communication audits: A case study. *Corporate Communications: An International Journal*, 9, 146-158. DOI: [10.1108/13563280410534348](https://doi.org/10.1108/13563280410534348)

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (5ª ed.). Lisboa: Gradiva.

Radock, M. (1997). Public Relations for Educational Institutions. In Lesly, P. (Ed.) *Lesly's Handbook of Public Relations and Communications* (pp. 599-622). (5ª ed.). Chicago: NTC/Contemporary Publishing Company.

Rawlins, B. L. (2006). *Prioritizing Stakeholders for Public Relations*. Institute for Public Relations. Acedido em: 03/01/19. Disponível em: https://instituteforpr.org/wp-content/uploads/2006_Stakeholders_1.pdf

Repper, F. (1992). How Communication Managers Can Apply the Theories of Excellence and Effectiveness. In Grunig, J. (Ed.). *Excellence in Public Relations and Communication Management* (pp. 109-114). New Jersey: Routledge.

Robertson-Smith, G. & Markwick, C. (2009). *Employee Engagement A review of current thinking*. Institute for Employment Studies. Acedido em: 19/02/19. Disponível em: <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/469.pdf>

Ruão, T. (2008). *A Comunicação Organizacional e os Fenómenos de Identidade: a aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974-2006*. Tese de Doutoramento em Ciências da Comunicação Teorias da Comunicação e da Informação. Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/8841/1/tese%20final.pdf>

Ruão, T., Neves, R. & Zilmar, J. (2017). *A Comunicação Organizacional e os Desafios Tecnológicos: Estudos sobre a Influência Tecnológica nos Processos de Comunicação nas Organizações*. Braga: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade.

Ruck, K. & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee Perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), 294-302. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.016>

Ruck, K. & Yaxley, H. (2013). Tracking the rise and rise of internal communication from the 1980s. In *International History of Public Relations Conference 2013*. Acedido em: 12/02/19. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/275657118_Tracking_the_rise_and_rise_of_internal_communication_from_the_1980s

Ruck, K., Welch, M. & Menara, B. (2017). Employee voice: An antecedent to organisational engagement? *Public Relations Review*, 43(5), 904-914. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.008>

Saks, A. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. DOI:[10.1108/02683940610690169](https://doi.org/10.1108/02683940610690169)

Santos, S. (2017). Vantagens e Desvantagens do *Outsourcing*. *Portal PME*. Acedido em: 20/07/19. Disponível em: <https://pme.pt/vantagens-e-desvantagens-do-outsourcing/>

Sá-Silva, J., Almeida, C. & Guindani, J. (2009). Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. *Revista Brasileira de História & Ciências Sociais*, Ano I, 1 (Julho 2009).

Scarlett, H. (2006). Manager-Employee Communication. In Gillis, T. (Ed.), *The IABC Handbook of Organizational Communication. A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing and Leadership* (pp. 215-226). San Francisco: Jossey-Bass.

Sebastião, S. (2012). Relações públicas: a comunicação, as organizações e a sociedade. *Comunicação Pública*, 7(12), 23-42. Acedido em: 05/01/19. Disponível em: <https://journals.openedition.org/cp/112?lang=en>

Silva, A. & Fossá, M. (2015). O Processo de Socialização Organizacional como Estratégia de Integração Indivíduo e Organização. *A Administração de Empresas em Revista*, 14(15), 186-203. Acedido em: 12/02/19. Disponível em: <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/572/845>

Smith, L. & Mounter, P. (2008). *Effective Internal Communication*. Chartered Institute of Public Relations. (2ª ed.). London: Kogan Page.

Smith, R. (2002). *Strategic Planning for Public Relations*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Soares, A., Francischetto, V., Dutra, B., Miranda, J., Nogueira, C., Leme, V., Araújo, A. & Almeida, L. (2014). O impacto das expectativas na adaptação académica dos estudantes no Ensino Superior. *Psico-USF, Bragança Paulista*, 19(1), 49-60, jan./ abril 2014. DOI: 10.1590/S1413-82712014000100006

Stake, R. (2010). *Qualitative Research. Studying how things work*. New York: The Guilford Press.

Steyn, B, & Puth, G. (2000). *Corporate Communication Strategy*. Johannesburg: Heinemann.

Steyn, B. (1999). CEO Expectations in terms of PR roles. *Communicare* 19(1), pp. 20-43. Acedido em: 14/03/19. Disponível em: [https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/6205/Steyn_CEO\(1999\).pdf?sequence=1](https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/6205/Steyn_CEO(1999).pdf?sequence=1)

Steyn, B. (2007). Contribution of public relations to organizational strategy formulation. In E. L. Toth (Ed.), *The future of excellence in public relations and communication management. Challenges for the next generation* (pp. 137-72). New Jersey: Lawrence Erlbaum.

Steyn, B. (2009) The Strategic Role of Public Relations Is Strategic Reflection: A South African Research Stream. *American Behavioral Scientist*, 53(4) 516-532. DOI: 10.1177/0002764209347628

Taylor, C. (2018). Generational Research and Advertising to Millenials. *International Journal of advertising*, 37(2), 165-167. Routlege.

Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*. (2ª ed.). Madrid: McGraw-Hill.

Tench, R. & Yeomans, L. (2006). *Exploring Public Relations*. Harlow: Prentice Hall.

Theaker, A. (2004). *The Public Relations Handbook*. (2ª ed.). London: Routledge.

Theaker, A. (2013). What do PR practioners do? In Theaker, A. & Yaxley, H. (Eds.) *The Public Relations Strategic Toolkit. An essencial guide to successful public relations Practice* (pp. 17-27). London: Routledge.

Tourish, D. & Hargie, O. (2004). *Key Issues in Organizational Communication*. London: Routledge.

Urbano, C. (2011). A (id)entidade do ensino superior politécnico em Portugal: da Lei de Bases do Sistema Educativo à Declaração de Bolonha. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 66, 95-115.

Valentine, D. & Powers, T. (2013). Generation Y Values and Lifestyle segments. *Journal of Consumer Marketing*, 30/7, 597-606. DOI: 10.1108/JCM-07-2013-0650

van Riel, C. & Balmer, J. (1997). Corporate Identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 340-355. DOI: [10.1108/eb060635](https://doi.org/10.1108/eb060635)

van Riel, C. & Fombrun, C. (2007). *Essentials of Corporate Communications*. London: Routledge.

Verčič, A. & Srblin, I. (2011). Relationship Between Employee Status, Job Satisfaction And Internal Communication Satisfaction At The University Of Zagreb. *18° BledCom International Public Relations Research Symposium*, (pp. 181-188). Disponível em: <http://www.bledcom.com/sites/default/files/Proceedings%202011.pdf>

Verčič, A. & Vokić, N. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43(5), 885-893. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.005>

Verčič, A. Verčič, D. & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223-230. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.019>

Verčič, D. & Zerfass, A. (2017). Digital and Visual. *Communication Director*, (3), 16-20. Acedido em: 04/01/19. Disponível em: <http://www.communicationmonitor.eu/wp-content/uploads/2018/03/Vercic-Zerfass-2017-Digital-and-Visual-Social-Bots-Visual-Communication-Communication-Benchmarking-Strategic-Communication-Public-Relations-PR.pdf>

Viegas Soares, J. & Marques Mendez, A (2004). Portugal. In van Ruler, B. & Verčič, D. (Eds.) *Public Relations and Communication Management in Europe. A Nation-by-Nation*

Introduction to Public Relations Theory and Practice (pp. 317-330). Berlin: Walter de Gruyter GmbH & Co.

von Bertalanffy, L. (1969). *General System Theory. Foundations, Development, Applications*. New York: George Braziller, Inc.

Welch, M. & Jackson, P. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198. DOI: [10.1108/13563280710744847](https://doi.org/10.1108/13563280710744847)

Welch, M. (2014). How do you define employee engagement? *Institute for Public Relations*. Acedido em: 18/03/19. Disponível em: <https://instituteforpr.org/define-employee-engagement/>

Werder, K., Nothhaft, H., Verčič, D. & Zerfass, A. (2018). Strategic Communication as an Emerging Interdisciplinary Paradigm. *International Journal of Strategic Communication*, Vol 12, nº 4, pp-333-351. DOI: <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1494181>

White, C., Vanc, A. & Stafford, G. (2010). Internal Communication, Information Satisfaction, and Sense of Community: The Effect of Personal Influence. *Journal of Public Relations Research*, 22(1), 65-84. DOI: DOI: [10.1080/10627260903170985](https://doi.org/10.1080/10627260903170985)

Whitworth, B. (2006). Internal Communication. In Gillis, T. (Ed.), *The IABC Handbook of Organizational Communication. A guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing and Leadership* (pp. 205-214). San Francisco: Jossey-Bass.

Wilcox, D. & Cameron, G. (2006). *Public Relations, Strategies and Tactics*. (8ª ed.). Boston: Pearson Education.

Wilcox, D., Cameron, G. & Reber, B. (2015). *Public Relations. Strategies and Tactics*. (11ª ed.) Harlow: Pearson.

Wilcox, D., Cameron, G., & Xifra, J. (2006). *Relaciones Públicas - Estrategias Y Tácticas*. (8ª ed.). Madrid: Pearson Educación.

Wolton, D. (1999). *Pensar a Comunicação*. (4ª ed.). Difel.

Wolton, D. (2010). *Informar não é comunicar*. Porto Alegre: Editora Sulina.

Wood, E. (2004). Corporate Identity. In Theaker, A. (Ed.) *The Public Relations Handbook* (pp. 95-114). London: Routledge.

Wood, J. (1999). Establishing Internal Communication Channels that Work. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 21(2), 135-149.
DOI: [10.1080/1360080990210202](https://doi.org/10.1080/1360080990210202)

Xifra, J. (2014). *Técnicas de las Relaciones Públicas*. (2ª ed.). Barcelona: Editorial UOC.

Yates, K. (2008). Becoming an ROI Builder: Delivering Effective Employee Communication. *Wiley InterScience*, 19-23. DOI: <https://doi.org/10.1002/ert.20184>

Yeomans, L. & FitzPatrick, L. (2017). Internal Communication. In Tench, R. & Yeomans, L. (Eds.) *Exploring Public Relations: Global Strategic Communication* (pp. 286-307). (4ª ed.). Harlow: Pearson.

Zerfass, A., Moreno, Á., Tench, R., Verčič, D., & Verhoeven, P. (2017). *How strategic communication deals with the challenges of visualisation, social bots and hypermodernity. Results of a survey in 50 Countries*. European Communication Monitor 2017. Brussels: EACD/EUPRERA, Quadriga Media Berlin. Acedido em: 27/12/18. Disponível em <http://www.communicationmonitor.eu/2017/06/04/ecm-european-communication-monitor-2017-social-bots-visualisation-hypermodernity-benchmarking-strategic-communication/>

Zerfass, A., Tench, R., Verhoeven, P., Verčič, D., & Moreno, A. (2010). *European Communication Monitor 2010. Status Quo and Challenges for Public Relations in Europe. Results of an Empirical Survey in 46 Countries*. European Communication

Monitor 2010. Brussels: EACD, EUPRERA. Acedido em: 02/02/19. Disponível em: <http://www.communicationmonitor.eu/wp-content/uploads/2018/03/ECM-2010-Results-ChartVersion-European-Communication-Monitor-Trends-Strategic-Communication-Management-Corporate-Communication-Public-Relations-PR.pdf>

Zerfass, A., Tench, R., Verhoeven, P., Verčič, D., & Moreno, A. (2018). *Strategic communication and the challenges of fake news, trust, leadership, work stress and job satisfaction. Results of a survey in 48 countries*. European Communication Monitor 2018. Brussels: EACD/EUPRERA, Quadriga Media Berlin. Acedido em: 03/01/19. Disponível em <http://www.communicationmonitor.eu/2018/06/13/ecm-european-communication-monitor-2018/>

Zerfass, A., Verhoeven, P., Tench, R., Moreno, A., & Verčič, D. (2011). *European Communication Monitor 2011. Empirical Insights into Strategic Communication in Europe. Results of an Empirical Survey in 43 Countries*. European Communications Monitor 2011. Brussels: EACD, EUPRERA. Acedido em: 02/02/19. Disponível em: <http://www.zerfass.de/ecm/ECM2011-Results-ChartVersion.pdf>