



ESCOLA SUPERIOR
DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

**Ciência que Comunica: Projeto de Estratégia de Comunicação de Ciência
para o Instituto Politécnico de Lisboa**

**Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas
Outubro de 2025**

**Trabalho de Projeto submetido como requisito parcial para a obtenção do grau
de mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas**

Clara Santos Silva

**Escola Superior de Comunicação Social
Instituto Politécnico de Lisboa**

Orientadora Prof.^a Doutora Tatiana Nunes

**Escola Superior de Comunicação Social
Instituto Politécnico de Lisboa**

Estratégia de comunicação para o Politécnico de Lisboa

Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas

Outubro de 2025

Clara Santos Silva

Escola Superior de Comunicação Social

Instituto Politécnico de Lisboa

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 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, 17 de outubro de 2025

Agradecimentos

Este trabalho representa o fim de um caminho que iniciei há muitos anos, quando decidi frequentar o mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas, motivada pela então Administradora dos Serviços de Ação Social do IPL, Teresa Torres Martins. Não tendo sido fácil conciliar as responsabilidades profissionais com os horários das exigentes aulas e a família, na altura consegui. Contudo, tomei a decisão de não encerrar o capítulo... passados estes anos, sinto que, finalmente, o capítulo termina.

Tudo acontece nos momentos certos, só temos de dar tempo e confiar - em nós, no tempo, e na vida. Todas as circunstâncias que me trouxeram até aqui, permitiram-me perceber melhor quem sou enquanto pessoa, mas acima de tudo, como profissional. A Comunicação é para mim uma missão, que assumo diariamente, que não tem fim, e que não tem descanso. Motivada pelas conversas e reflexões partilhadas com a Ana Luísa, percebi a minha verdadeira essência profissional, e acima de tudo, a minha capacidade de construir pontes, de criar relações, de ajudar a tirar partido do melhor que cada um tem para dar dentro da organização. Por tudo isto – Ana Luísa, obrigada! E obrigada por não me deixares desistir...

Sem o Instituto Politécnico de Lisboa, o meu percurso e crescimento profissional também não seriam possíveis, expresso, por isso, a minha gratidão a todos os que na instituição me ajudaram. Este trabalho é a minha forma de retribuir.

Mas, assumir e ultrapassar este desafio, que se prolongou no tempo, e que agora acaba, não seria possível sem o apoio das minhas pessoas - essenciais na minha vida, e que nunca me deixam cair.

Ao Ricardo, companheiro de uma vida, agradeço todo o apoio, palavras de motivação (à sua maneira) e o estar sempre lá para mim, aceitando-me nos altos e baixos.

À minha filha Bruna, que quando ingressei no mestrado era uma criança, e hoje é uma mulher. A ela peço desculpa por todo o tempo em que não estive presente e o apoio que me tem dado com a sabedoria maior que a sua idade.

Aos meus pais agradeço todo o apoio e o exemplo que sempre foram.

Dos tempos desafiantes na ESCS, não posso deixar de mencionar o apoio e reforço positivo da Professora Mafalda Eiró-Gomes e do colega João Simão.

À minha amiga Maria Paula Lousão, alguém sem medo das palavras, agradeço o papel que teve neste meu percurso. Vamos continuar a caminhar juntas!

À minha amiga Silvia Filipe, que nos silêncios está sempre lá para mim.

Às minhas queridas amigas, um presente da vida, facilitado pelo Centro Nacional de Cibersegurança
- Ruth Ferrony, Isabel Baptista, Constança Gouveia e Patrícia São João.

Deixo para o final um agradecimento sincero à Professora Tatiana Nunes, pelo seu apoio, principalmente na reta final. Sei que esteve sempre a torcer para que este desígnio se cumprisse.

Faz parte sentirmos dúvidas e medos, o segredo está em saber como não os alimentar.

Resumo

O presente trabalho final de mestrado propõe o desenvolvimento de uma estratégia de Relações Públicas, especificamente na área da Comunicação de Ciência para o Instituto Politécnico de Lisboa (IPL), com o objetivo de consolidar esta área como uma função estratégica e transversal à missão institucional.

Num contexto em que o ensino superior enfrenta desafios relacionados com a transformação digital, a competitividade, a desinformação e as crescentes exigências de transparência e impacto social, a Comunicação de Ciência assume um papel determinante na valorização da investigação aplicada e na aproximação entre a ciência e a sociedade.

A metodologia adotada combina revisão de literatura e análise qualitativa, baseada em observação participante e entrevista semiestruturada à pró-presidente do IPL para a Comunicação Estratégica (2021–2025), permitindo identificar o estado atual da comunicação de ciência na instituição e as condições de desenvolvimento futuro.

A análise evidencia a necessidade de reforçar a articulação entre comunicação institucional e de ciência, de investir na formação de investigadores como comunicadores e de estruturar uma governança colaborativa, através de papéis definidos e planos editoriais regulares.

A estratégia “Ciência que Comunica: IPL 2026–2028” organiza-se em cinco eixos estratégicos - visibilidade e reputação científica; impacto e sociedade; cooperação e internacionalização; literacia científica e cultura; carreiras e talento e propõe treze ações operacionais, com indicadores de avaliação baseados no modelo dos 3O (*outputs, outtakes e outcomes*), em conformidade com as boas práticas internacionais (Cutlip, Center & Broom, 2006; Macnamara, 2018).

O projeto pretende contribuir para posicionar o IPL como uma instituição de ensino superior aplicada, aberta e socialmente relevante, reforçando a sua reputação científica, o envolvimento dos seus públicos e a criação de capital social e intelectual.

Ao integrar a Comunicação de Ciência na estratégia de comunicação institucional, o Instituto Politécnico de Lisboa afirma-se como tendo um papel ativo na difusão e democratização do

conhecimento, literacia científica e cidadania participativa, cumprindo uma missão de serviço público no ecossistema do conhecimento.

Palavras-chave: ensino superior, relações-públicas; comunicação estratégica; comunicação de ciência

Abstract

This final master's project proposes the development of a Public Relations strategy applied to Science Communication at the Polytechnic Institute of Lisbon (IPL), with the aim of consolidating this area as a strategic and cross-cutting function of the institutional mission.

In a context where higher education faces challenges related to digital transformation, competitiveness, misinformation, and growing demands for transparency and social impact, Science Communication plays a decisive role in enhancing the value of applied research and bringing science and society closer together.

The methodology adopted combines literature review and qualitative analysis, based on participant observation and a semi-structured interview with the IPL's pro-president for Strategic Communication (2021–2025), allowing to identify the current state of science communication at the institution and the conditions for its future development.

The analysis highlights the need to strengthen the link between institutional and science communication, to invest in training researchers as communicators, and to structure collaborative governance through defined roles and regular editorial plans.

The strategy ‘Science that Communicates: IPL 2026–2028’ is organized around five strategic axes - scientific visibility and reputation; impact and society; cooperation and internationalization; scientific literacy and culture; careers and talent. It proposes thirteen operational actions, with evaluation indicators based on the 3O model (outputs, outtakes and outcomes), in accordance with international best practices (Cutlip, Centre & Broom, 2006; Macnamara, 2018).

The project contributes to positioning the IPL as an applied, open and socially relevant higher education institution, strengthening its scientific reputation, the involvement of its audiences and the creation of social and intellectual capital.

By integrating Science Communication into its institutional strategy, the Polytechnic Institute of Lisbon asserts its active role in the dissemination and democratization of knowledge, scientific literacy and participatory citizenship, fulfilling a public service mission in the knowledge ecosystem.

Keywords: higher education; public relations; strategic communication; science communication

Índice

<i>Índice de figuras</i>	12
<i>Índice de gráficos</i>	13
<i>Lista de abreviaturas</i>	15
<i>Introdução</i>	16
<i>Parte I</i>	21
<i>Capítulo I – Ensino Superior</i>	21
1.1 O Ensino Superior em Portugal.....	21
1.2 Evolução do Ensino Superior.....	23
1.3 Sistema binário no ensino superior.....	24
1.4 Processo de Bolonha.....	26
1.5 Novos desafios do Ensino Superior.....	28
2.1 Uma definição de Relações Públicas.....	31
2.2 As Relações Públicas nas Instituições de Ensino Superior.....	40
2.3 O papel das Relações Públicas na prossecução da missão das IES.....	47
<i>Capítulo III – Comunicação de Ciência</i>	56
3.1 Uma definição de Comunicação de Ciência.....	56
3.2 Comunicação de Ciência em Portugal.....	63
3.3 Comunicação de Ciência no Ensino Superior.....	66
3.4 Comunicação de Ciência como área das Relações Públicas.....	75
<i>Parte II</i>	82
<i>Capítulo IV – Projeto: Estratégia de Comunicação de Ciência para o IPL</i>	82
4.1 Investigação / Análise da situação.....	82
4.1.2 Instrumentos de recolha de dados.....	85
4.1.3 Instituto Politécnico de Lisboa.....	88
4.1.3.1 História.....	90
4.1.3.2 Caracterização do Instituto Politécnico de Lisboa.....	93

4.1.3.3	Missão.....	95
4.1.3.4	Princípios e valores	96
4.1.3.2	Comunicação no Instituto Politécnico de Lisboa	97
4.1.3.2.1	Comunicação de ciência: práticas, visibilidade e desafios.....	101
4.1.3.2.	Comunicação: meios e canais.....	102
4.1.4	<i>Stakeholders</i>	115
4.1.5	Análise SWOT	119
4.2.	<i>Planeamento da estratégia de Comunicação de Ciência para o Politécnico de Lisboa.....</i>	123
4.2.1	Introdução ao Projeto.....	123
4.2.2	Meta.....	124
4.2.3	Objetivos Gerais.....	124
4.2.4	Conceito de Comunicação: Projeto “Ciência que Comunica”.....	125
4.2.5	Posicionamento e Eixos Estratégicos.....	126
4.2.6	Públicos e Objetivos de Comunicação por Público.....	130
4.3.	Plano Tático de Implementação.....	136
4.3.1.	Estrutura de <i>Governance</i> do projeto “Ciência que comunica”.....	136
4.3.2.	Táticas de Comunicação por Eixo Estratégico.....	141
4.3.3.	Calendarização do projeto	152
4.4.	Avaliação e Monitorização	156
	Conclusão.....	161
	Referências Bibliográficas	166
	Anexos	171

Índice de figuras

Figura n.º 1 - Modelo de Gestão Estratégica das Relações Públicas de Grunig e Repper (1992)

Figura n.º 2 - *Stakeholders* do projeto “Ciência que comunica”

Figura n.º 3 - Estrutura de governança do projeto “Ciência que comunica”

Figura n.º 4 - Cronograma por etapas da estratégia “Ciência que comunica”

Índice de gráficos

Gráfico n.º 1 - Total anual de notícias publicadas no *website* do IPL (fevereiro de 2021 a fevereiro de 2025).

Gráfico n.º 2 - Total anual de notícias publicadas no *website* do IPL e percentagem correspondente de comunicação de ciência, entre fevereiro de 2021 e fevereiro de 2025, por categorias de análise e percentagem correspondente.

Índice de tabelas

Tabela n.º 1 - Definições de Relações Públicas

Tabela n.º 2 - N.º de publicações nas redes sociais do IPL, entre 2021 e 2023.

Tabela n.º 3 - N.º de comunicados de imprensa difundidos

Tabela n.º 4 - N.º de menções ao IPL e suas Unidades Orgânicas, nos meios de comunicação social, nos anos de 2021 e 2022

Tabela n.º 5 - Matriz de Mendelow de mapeamento dos *stakeholders* do IPL

Tabela n.º 6 - Análise SWOT do Instituto Politécnico de Lisboa

Tabela n.º 7 - Eixos Estratégicos, respetiva descrição e mensagens-chave

Tabela n.º 8 - Correspondência entre os Eixos Estratégicos, *stakeholders* e objetivos específicos

Tabela n.º 9 - Estrutura de *pipeline* editorial no contexto do IPL

Tabela n.º 10 - Calendarização do projeto

Tabela n.º 11 - Indicadores de avaliação das ações inseridas estratégia “Ciência que Comunica: Politécnico de Lisboa

Lista de abreviaturas

CERN – Organização Europeia para a Pesquisa Nuclear

DGEEC – Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência

ETI – Equivalente a Tempo Integral

FCT – Fundação para a Ciência e Tecnologia

FNAEESP – Federação Nacional de Associações de Estudantes do Ensino Superior Politécnico

GCI – Gabinete de Projetos Especiais e Inovação

GCI – Gabinete de Comunicação e Imagem do IPL

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IES – Instituições de Ensino Superior

IPL – Instituto Politécnico de Lisboa

MOOC – *Massive Open Online Course*

RJIES – Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior

RP – Relações Públicas

RTP – Rádio e Televisão de Portugal

SciCom – Science Communication

SMART - Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound

UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura

UO – Unidades Orgânicas

Introdução

“Scientists should learn to communicate with the public, be willing to do so and consider it their duty to do so.”

(Royal Society, 1985, p. 10)

O ensino superior atravessa um período de profunda transformação, marcado por ritmos acelerados de mudança, pressões de financiamento, transformação tecnológica e crescente influência da desinformação e da competitividade global. Neste contexto, as Instituições de Ensino Superior (IES) enfrentam o desafio de se afirmar pela sua relevância social e científica, reforçando a sua capacidade de comunicar de forma estratégica, transparente e eficaz.

A comunicação assume, assim, um papel cada vez mais central na gestão e projeção institucional, tornando-se um instrumento de governança e um ativo intangível de valor reputacional.

No caso do Instituto Politécnico de Lisboa (IPL), instituição cuja identidade assenta na diversidade e na complementaridade das suas Unidades Orgânicas, propõe-se, com o presente projeto, o desenvolvimento de uma estratégia de Relações Públicas aplicada à comunicação de ciência.

O objetivo é consolidar esta área como uma função estratégica e transversal, capaz de integrar a comunicação científica no âmago da missão institucional do Politécnico de Lisboa, promovendo a visibilidade, a literacia e o impacto social da investigação desenvolvida no seu ecossistema académico. Este projeto visa responder, não apenas a uma vontade política e institucional expressa pela Presidência do IPL (2021–2025), mas também à necessidade de valorizar e dar visibilidade à produção científica desenvolvida pela comunidade académica nas suas seis áreas de saber: Artes, Comunicação, Educação, Engenharia, Ciências Empresariais e Ciências da Saúde.

A Comunicação de Ciência é uma disciplina que tem vindo a crescer nos últimos anos e é assumida como um desafio no século XXI. Para muitos, nomeadamente Entradas (2015), a Comunicação de Ciência “pode servir para fortalecer a imagem das Instituições de Ensino Superior”.

Já em 1996, Mariano Gago, ministro da Ciência e Tecnologia (1995 e 2002) olhava para a divulgação de Ciência como uma prioridade, tendo criado o Programa de Apoio ao Ensino e Divulgação da

Ciência e Tecnologia, dentro do qual surgiram a Agência Ciência Viva, que assumiu, desde então, um papel de relevo na educação científica e tecnológica dos mais jovens.

Atualmente, com a diversidade de Instituições de Ensino Superior (IES), Centros e Unidades de Investigação e a produção científica que deriva de corpo docente cada vez mais qualificado, importa ao Instituto Politécnico de Lisboa procurar vantagens distintivas que traduzem a riqueza do conhecimento científico produzido e o *know-how* diferenciado dos seus docentes e investigadores, usando a Comunicação de Ciência como uma ferramenta estratégica que permita concretizar, na sua plenitude, a missão de “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.” (Estatutos do Instituto Politécnico de Lisboa, 2009).

Já depois da Assembleia da República ter aprovado as alterações à Lei de Bases do Sistema Educativo e do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior, que permitem aos Institutos Politécnicos conferir o grau de doutor, divulgar Ciência passa a ser fundamental como fator distintivo e uma forma das IES cumprirem o seu papel de responsabilidade social, não se limitando a produzir conhecimento, mas a difundir valores de cidadania, desenvolvimento social e sustentabilidade da economia (Ribeiro & Magalhães, 2014:138) passa a ser fundamental, até como resposta ao que sociedade espera destas instituições.

O Eurobarómetro de 2021 sobre “Conhecimento e atitudes dos cidadãos europeus em relação à ciência e à tecnologia” mostra que Portugal lidera o grupo de países com mais interesse em temas de ciência e tecnologia, tendo a literacia científica dos portugueses aumentado de 20%, em 2005, para 58%, em 2021.

O projeto proposto visa a implementação de uma estratégia de comunicação orientada para a concretização de diversos objetivos gerais:

- divulgar a atividade científica dentro e fora do Instituto Politécnico de Lisboa;
- promover literacia científica dentro e fora do Instituto Politécnico de Lisboa;
- promover trabalho cooperativo interinstitucional;

- promover a atividade científica do Instituto Politécnico de Lisboa junto de diferentes *stakeholders*.

O presente trabalho integra as prioridades de ação definidas pela presidência do Instituto Politécnico de Lisboa: identidade, universo IPL, coesão e divulgação, definindo ações que possam ser pensadas e segmentadas de acordo com a diversidade de meios e canais de comunicação: *website* institucional, *newsletter*, email, redes sociais, eventos institucionais e relação com os media.

Neste sentido, o projeto enquadra um plano de ação que cruza as várias áreas já existentes na Comunicação do IPL: gestão da identidade, gestão de conteúdos, comunicação institucional, comunicação interna, relação com os media, relação com os candidatos, traduzindo-se num trabalho que visa ser transversal e potenciar o Universo IPL.

Esta proposta pretende, também, ser um caminho de aprendizagem e profissionalização no campo da Comunicação de Ciência no Instituto Politécnico de Lisboa. Ao fazê-lo pretende-se apostar na construção de uma relação mútua com os investigadores e cientistas, e de potenciar sinergias entre a área da Comunicação e a área da Investigação.

Assim, o projeto “Ciência que comunica” visa contribuir para uma compreensão sobre a Ciência, usando de forma eficaz os meios existentes no Politécnico de Lisboa para dar resposta aos cinco pressupostos de Burns et al.: consciência científica, compreensão científica, literacia científica e cultura científica. Desta forma, o Instituto Politécnico de Lisboa estará, também, a contribuir para comunicar de forma mais clara o conhecimento e produção científica, promovendo o aumento da confiança na Ciência e contribuindo para uma sociedade mais informada, com mais espírito crítico, como tal, numa sociedade mais democrática.

A complexidade de meios e a diversidade dos públicos exigem, assim, uma comunicação flexível, multicanal e estratégica, capaz de traduzir o conhecimento científico em linguagem adaptada aos diferentes públicos e de promover uma relação de confiança entre a academia e as suas partes interessadas.

O Capítulo I contextualiza o sistema do ensino superior português e o enquadramento institucional do Instituto Politécnico de Lisboa, destacando o papel das instituições públicas de ensino superior no fortalecimento da confiança social através da comunicação de ciência. Explica-se como o Regime

Jurídico das Instituições de Ensino Superior e as políticas europeias de ciência e inovação criam exigências de transparência, impacto e visibilidade para as Instituições de Ensino Superior.

O Capítulo II aborda as Relações Públicas enquanto função estratégica, descrevendo o processo de relações-públicas em quatro etapas - investigação, planeamento, ação e avaliação (Cutlip, Center & Broom, 2006), o modelo utilizado na apresentação da estratégia de comunicação. Aborda-se o valor da comunicação estratégica para a legitimação institucional e gestão estratégica das relações com os públicos.

O Capítulo III aprofunda o conceito de comunicação de ciência, a sua evolução teórica e o papel crescente na sociedade contemporânea. Assumindo-se neste trabalho, a definição de Burns, O'Connor e Stocklmayer (2003, p. 191), para quem a comunicação de ciência é entendida como o “uso apropriado de competências, meios, atividades e diálogo para produzir respostas pessoais à ciência - consciência, prazer, interesse, formação de opinião e compreensão”, são analisados os modelos de comunicação - do défice ao participativo e discutida a relevância da literacia científica, da ética e da confiança pública. Este enquadramento justifica a integração da comunicação de ciência no campo das Relações Públicas como uma prática orientada para a escuta e participação social.

O Capítulo IV constitui o projeto da estratégia de comunicação “Ciência que Comunica”, estruturada em cinco eixos estratégicos: visibilidade e reputação científica; impacto e sociedade; cooperação e internacionalização; literacia científica e cultura; e carreiras e talento. São apresentados, ainda, os objetivos de comunicação, os públicos, recursos e indicadores de avaliação, bem como o modelo de *governance* e avaliação contínua, assegurando a coerência entre comunicação, investigação e missão institucional.

Pretende-se, assim, com o presente trabalho final de mestrado contribuir, por um lado, para a implementação de uma estratégia de comunicação de ciência no Instituto Politécnico de Lisboa e, por outro lado, contribuir para a produção e reflexão académica sobre a relevância desta área para as instituições de ensino superior.

Como refere Maria de Lurdes Rodrigues (2025), no seu mais recente livro publicado sob a chancela da Fundação Francisco Manuel dos Santos¹:

“(...) o investimento em ciência terá um impacto mais relevante se continuarem a ser alimentados espaços de difusão do conhecimento, não apenas sob as formas tradicionais da produção científica, mas através da divulgação de ciência e da formação científica dos mais jovens.”

¹ “Investimento em Ciência” é o livro da autoria de Maria de Lurdes Rodrigues, publicado em 2025, no âmbito da coleção Livros da Fundação Francisco Manuel dos Santos

Parte I

Capítulo I – Ensino Superior

As instituições do ensino superior, como sistemas sociais, devem refletir diferentes concepções de realidade social e procurar partilhar diversos significados da natureza sobre a mudança e as consequências (...)

(Chaffee e Tierney, 1988; Harman, 1990)

1.1 O Ensino Superior em Portugal

O Ensino Superior é um agente de mudança social e tem um papel relevante no desenvolvimento de uma qualquer sociedade. Em Portugal, o ensino superior tem passado por um processo evolutivo, associado à expansão da rede de Instituições de Ensino Superior, a partir do momento em que passaram a estar presentes nas capitais de distrito, contribuindo para o seu desenvolvimento. Esta mudança facilitou o acesso a mais candidatos, tornando o ensino superior mais democrático e, como tal, mais relevante para o país (Arroteia, 2002).

Veiga Simão, ministro da Educação Nacional, no governo de Marcello Caetano, foi quem assumiu na década de 70 a pasta da Educação, função que ocupou até 1974. O então ministro defendeu a democratização do ensino superior, tendo levado a cabo, uma reforma do mesmo.

“Em Portugal, até aos anos 70, o ensino superior era um sistema elitista, com apenas 7% de participação bruta à data da revolução de abril de 1974, e as qualificações gerais da população eram bastante baixas. A partir dos anos 70, iniciou-se a expansão do ensino superior” (Tavares, 2015, p. 29).

Em 1973, o então ministro fez aprovar a Lei de Bases do Sistema Educativo², conhecida como a Reforma Veiga Simão, que defendia como princípios fundamentais: o direito à educação por parte de todos os portugueses, a obrigatoriedade de uma educação básica e a liberdade de ensino em todas as

² Lei n.º 5/73, de 25 de Julho de 1973: Reforma “Veiga Simão”.

suas modalidades. Estes princípios influenciaram as medidas implementadas no campo da Educação, consagradas na Constituição da República Portuguesa de 1976³, que institui o direito à igualdade de oportunidades e à educação nos vários graus de ensino.

A expansão e diversificação da rede de ensino superior e ulterior criação de novos estabelecimentos de ensino foi consubstanciada através do Decreto-Lei n.º 513-T/79, que deu origem ao ensino superior politécnico, cujas finalidades foram definidas no seu artigo 1.º:

- a) Formar, a nível superior, educadores de infância, professores dos ensinos primário e preparatório e técnicos qualificados em vários domínios de actividade;
- b) Promover, dentro do seu âmbito, a investigação e o desenvolvimento experimental, estabelecendo a ligação de ensino com as actividades produtivas e sociais;
- c) Apoiar pedagogicamente os organismos de ensino e de educação permanente;
- d) Colaborar directamente no desenvolvimento cultural das regiões em que estão inseridos;
- e) Prestar serviços à comunidade, como forma de contribuição para a resolução de problemas, sobretudo de carácter regional, nela existentes.

Alguns anos mais tarde, a publicação da Lei n.º 29/80⁴ de 28 de julho, deu lugar à constituição da rede de ensino superior politécnico em Portugal, com 27 escolas distribuídas por 15 distritos.

Em 1986 é publicada a Lei de Bases do Sistema Educativo⁵, através da qual o ensino superior passa a ter dois subsistemas: ensino universitário e o ensino politécnico, dando abertura a um aumento de alunos e diversificação de áreas de formação.

O quadro legislativo então definido define os limites de cada um dos dois subsistemas de ensino superior, quanto aos objetivos, profundidade científica, componentes teórica e prática e domínios envolventes. Às universidades é atribuída a capacidade conceptual e aos politécnicos a capacidade pragmática.

³ Constituição da República Portuguesa publicada no Diário da República n.º 86/1976, Série I de 1976-04-10.

⁴ Lei n.º 29/80 de 28 de julho que ratifica, com emendas, o decreto-lei n.º 513/79, sobre o ensino superior politécnico.

⁵ Lei n.º 46/86 de 14 de outubro: Lei que Bases do Sistema Educativo.

Assim, no artigo n.º 11 da Lei de Bases do Sistema Educativo são definidos como objetivos do Ensino Superior:

- estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;
- formar diplomados nas diferentes áreas do conhecimento (...);
- incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica (...);
- promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem património da humanidade (...).

Segundo Grácio (1998) esta fase determina uma redução das diferenças entre os dois subsistemas, alicerçada na integração do ensino politécnico no ensino superior. Contudo, aumentou a ambiguidade e a determinação de ambos os subsistemas, com o surgimento de cursos nos politécnicos já existentes na oferta das universidades e nestas, a criação de cursos mais técnicos (Urbano, 2011).

Mais tarde, com a Lei n.º 49/2005⁶ a missão das universidades é definida como sendo a que deve assegurar “uma sólida preparação científica e cultural e proporcionar uma formação técnica que habilite para o exercício de atividades profissionais e culturais e fomenta o desenvolvimento das capacidades de conceção, de inovação e de análise crítica”. Aos politécnicos cabe a responsabilidade de 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”.

1.2 Evolução do Ensino Superior

Considerado por Magalhães (2004) um produto de modernidade, o ensino superior tem vindo a refletir todas as transformações que ocorrem noutras áreas da sociedade.

A década de 80 caracteriza-se pelas alterações estruturais no ensino superior, que como crê Leão (2007), advieram do modelo institucional binário definido, à semelhança do que acontecia em outros

⁶ Segunda alteração à Lei de Bases do Sistema Educativo e primeira alteração à Lei de Bases do Financiamento do Ensino Superior.

países europeus, ideia corroborada por Cláudia Urbano (2011), que encara a circunstância como uma globalização da institucionalização de um sistema binário no quadro europeu de formação superior.

Desde logo, no modelo binário, foram visíveis diferenças nas atribuições de cada uma das tipologias de ensino superior, nomeadamente quanto à duração e estatuto da oferta formativa, no ensino politécnico – bacharelatos – primeira diferença relativamente ao ensino universitário. Esta realidade só veio a ser alterada no final dos anos 90, com o surgimento de cursos para licenciaturas bietápicas de quatro anos. Em 1997, a alteração à Lei de Bases do Sistema Educativo⁷, passa a permitir ao ensino politécnico conferir os graus de bacharel e licenciado, o que representa um novo desafio quer para Politécnicos, quer para Universidades.

De realçar, na evolução do sistema de ensino superior em Portugal, várias fases (Arroteia, 2002, página 609):

- **diversificação:** com a criação do sistema binário - ensino politécnico e ensino universitário - registada no início dos anos setenta e consolidada com a publicação da Lei de Bases do Sistema Educativo;
- **expansão:** alargamento da rede com a criação de diversos estabelecimentos de ensino em diversos pontos do país, facto que veio reforçar o processo de democratização do ensino e da sociedade portuguesa;
- **consolidação:** com a entrada em funcionamento de novos cursos em instalações definitivas, a estabilização do número de alunos nos diversos subsistemas e a elaboração de planos de desenvolvimento estratégico.

1.3 Sistema binário no ensino superior

Foram muitas as opiniões e observações feitas em torno do sistema binário do ensino superior ao longo do percurso de evolução. Simão, Santos e Costa (2002) afirmam que a “visão estratégica, dimensão cultural, internacionalização, impacto regional, investigação e desenvolvimento, inovação,

⁷ Lei n.º 115/97 de 19 de setembro que altera a Lei n.º 46/86, de 14 de Outubro.

especialização e interdisciplinaridade” (Simão e al., 2002: 68) são aspetos que diferenciam os subsistemas universitário e politécnico.

Ao ensino superior politécnico é muitas vezes associada a ideia de um “ensino universitário de segunda classe” (Urbano, 2011), imagem social com reflexos do ponto de vista da procura, por parte dos candidatos, assente numa perspetiva de “ensino de segunda vocação” (Simão e Costa, 2000: 58-59).

Por outro lado, na avaliação da evolução do ensino superior politécnico, este foi o que mais cresceu ao nível da oferta formativa, mostrando também um elevado índice de competitividade obtido ao longo das últimas décadas. Simão e Costa (2000:55) assumem que esta realidade assenta no facto de haver um desconhecimento mais ou menos generalizado do que representa o ensino politécnico, dado que no entendimento de muitos, o ensino superior é confundido com ensino universitário.

Mourato (2013) aponta um movimento de aproximação dos dois subsistemas, que coloca em causa a atual dualidade do sistema (Almeida, 2011; Diogo, 2009). O autor considera desejável a cooperação entre instituições e uma reordenação da rede de instituições, devendo o subsistema politécnico assumir-se como pilar para a sustentabilidade da educação, economia, estado social e país (Mourato, 2013). Através da redefinição da sua missão e oferta formativa é possível alcançar o papel de relevo na formação de quadros superiores de excelência, que promovam o desenvolvimento do país.

Já na perspetiva da Federação Nacional de Associações de Estudantes do Ensino Superior Politécnico (FNAEESP, 2003), este tipo de ensino é vital para as necessidades do mercado de trabalho, realidade patente na empregabilidade dos técnicos formados pelas instituições politécnicas com referência à sua competência, valor e saber fazer.

Para o Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos⁸ (CCISP, 2006) são várias as implicações da existência de um sistema binário do ensino superior em Portugal, nomeadamente:

- Natureza do ensino, mais conceptual nas universidades, mais teórico-prático nos institutos politécnicos;

⁸ Órgão de representação conjunta dos estabelecimentos públicos de ensino superior politécnico e surgiu na sequência do Conselho Coordenador da Instalação dos Estabelecimentos de Ensino Superior Politécnico, criado pelo Decreto-Lei n.º 513-L1/79, de 27 de dezembro.

- Diferentes competências na atribuição de graus académicos até 2023⁹ - às universidades era atribuída a competência de atribuir os graus de licenciado, mestre e doutor, já aos politécnicos competia conferir os graus de licenciado e de mestre;
- Natureza da investigação – fundamental e aplicada nas universidades e aplicada nos politécnicos.

Apesar da distinção formal entre os dois subsistemas, à semelhança do que acontece a nível europeu, também expressa no Processo de Bolonha¹⁰, também em Portugal se observa a uma aproximação do subsistema universitário e politécnico, que coloca em causa a estrutura dual existente (Almeida, 2011; Diogo, 2009).

1.4 Processo de Bolonha

Nos anos 2000, o Processo de Bolonha altera a estrutura da formação superior até então instituída. A aplicação de Bolonha permite uma “mudança do paradigma de ensino de um modelo passivo, baseado na aquisição de conhecimentos, para um modelo baseado no desenvolvimento de competências, onde se incluem quer as de natureza genérica – instrumentais, interpessoais e sistémicas – quer as de natureza específica associadas à área de formação, e onde a componente experimental e de projeto desempenham um papel importante” (Urbano, 2011).

Ainda que Portugal tivesse conseguido implementar, rapidamente, e de forma generalizada os princípios da Declaração de Bolonha, o processo trouxe consequências, tais como a dificuldade em aplicar uma mudança quanto às formas de trabalhar de alunos e docentes.

O enquadramento legislativo do Modelo de Bolonha em Portugal é feito através da Lei n.º 49/2005, de 30 de agosto e no Decreto-lei n.º 74/2006, de 24 de março, que define os pilares legislativos da

⁹ Alteração da alínea 12 do artigo 14.º da Lei de Bases do Sistema Educativo, “só podem conferir o grau de doutor numa determinada área os estabelecimentos de ensino superior que, para além das (...), demonstrem possuir, (...) os recursos humanos e organizativos necessários à realização de investigação e uma experiência acumulada nesse domínio sujeita a avaliação e concretizada numa produção científica e académica relevantes”.

¹⁰ Processo de Bolonha decorre da Declaração de Bolonha, assinada em 19 de junho de 1999, na cidade com o mesmo nome, pelos ministros responsáveis pelo Ensino Superior em 29 países europeus, nos quais se inclui Portugal.

organização da formação académica superior em Portugal. À luz deste enquadramento, foi adotado o modelo de organização do ensino superior em três ciclos:

1.º **ciclo** - grau de licenciado;

2.º **ciclo** - grau de mestre;

3.º **ciclo** - grau de doutor.

O modelo definiu, também, a passagem de um sistema baseado na transmissão de conhecimentos para um sistema baseado no desenvolvimento de competências, assente na adoção do sistema europeu de créditos curriculares (ECTS – European Credit Transfer and Accumulation System), alicerçado no trabalho dos estudantes.

Em 2008, Leandro S. Almeida e Rosa Vasconcelos apontavam para a importância de serem colocadas em prática novas abordagens de ensino e aprendizagem por parte de docentes e alunos, nomeadamente quanto à formação pedagógica de professores, com o objetivo de alcançar melhores métodos de estudo. Do ponto de vista institucional, os autores consideravam fundamental o apoio tutorial aos alunos com mais dificuldades, através da exigência de materiais de suporte e aposta nos trabalhos de grupo e aprendizagem cooperativa.

Facilitar o contacto com a comunidade foi um dos pontos indicados pelos autores, cujo objetivo seria o de manter um diálogo aberto que permitisse a reestruturação dos cursos, sem recorrer à redução de currículos, apostando em conteúdos adaptados às exigências do mercado de trabalho e desenvolvimento tecnológico em cada área científica. Bolonha trouxe uma maior adequação ao mercado de trabalho e melhor integração dos diplomados.

Um dos impactos visíveis do Processo de Bolonha no sistema binário de ensino superior, foi a implementação de igual duração da oferta formativa para os dois subsistemas, o que uma vez mais, trouxe alterações ao ensino ministrado em Portugal, quer ao nível da oferta, quer quanto à procura, ao aproximar, ainda mais, o ensino universitário do ensino politécnico.

1.5 Novos desafios do Ensino Superior

O ensino superior está permanentemente à procura de resposta para o desafio global que se lhe impõe, como instrumento da inovação e competitividade. Este desafio só pode ser conseguido com sucesso se a qualidade e a excelência no desempenho das instituições forem garantidas e incentivadas (Simão, Santos e Costa, 2002 pp 339).

Ao caminhar lado a lado com o desenvolvimento da sociedade, o ensino superior, deve por isso, desempenhar um papel de relevo na construção de uma sociedade baseada no conhecimento. Para **Simão, Santos e Costa**, por este papel de relevo, deve dar-se particular atenção à consolidação dos seus pilares, nos quais consideram que deve assentar a evolução do ensino superior: o pilar da cidadania, o pilar da cultura, o pilar da ciência e o pilar da inovação, no qual se inclui a qualidade e a competitividade.

Os autores registam, na sua obra de 2002 (p. 359), algumas orientações e sínteses de pensamentos, que apontam para os desafios colocados às instituições do ensino superior, que “como organismos vivos, devem adaptar-se ao seu ambiente, não para sobreviverem, mas para se reproduzirem e se revitalizarem (Davies, 1987). (...) As instituições como entidades de criação, devem procurar, assim, a descoberta e situar-se na vanguarda do pensamento, sendo assim motoras de mudanças sociais”.

Simão, Santos e Costa apontavam à época, um caminho para as instituições de ensino superior, assente numa visão estratégica que passasse, entre outros, pela abertura de novos modelos de poder académico, contribuindo para uma sociedade democrática, pela adoção de modelos de gestão transparentes, redefinição das missões das IES, no âmbito da educação e formação ao longo da vida, com destaque para o exercício ativo da cidadania e pela harmonização das funções das universidades e dos institutos politécnicos.

Em 2021, tendo por base a reflexão e a iniciativa legislativa, promovida pelo movimento Iniciativa Cidadãos, pelas mãos dos presidentes dos Conselhos Gerais dos Politécnicos, que reuniu cerca de 16 500 assinaturas, com o objetivo de promover a valorização do ensino superior politécnico, nomeadamente debater uma proposta de defesa da outorga de doutoramentos pelos Institutos Politécnicos e a mudança de designação destas instituições, Portugal volta a passar por uma mudança no ensino superior e seu sistema binário.

Decorrente desta iniciativa, em 24 de fevereiro de 2023, a Assembleia da República, aprovou as alterações à Lei de Bases do Sistema Educativo¹¹ e do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior, que permitem aos Institutos Politécnicos conferir o grau de doutor. Todavia, no que se refere à alteração da alínea 12 do artigo 14.º da Lei de Bases do Sistema Educativo - “só podem conferir o grau de doutor numa determinada área os estabelecimentos de ensino superior que, para além das (...), demonstrem possuir, (...) os recursos humanos e organizativos necessários à realização de investigação e uma experiência acumulada nesse domínio sujeita a avaliação e concretizada numa produção científica e académica relevantes”.

Em março de 2023, o Presidente da República promulgou o diploma, aprovado em fevereiro, que “valoriza o ensino politécnico, alterando a Lei de Bases do Sistema Educativo e o Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES)¹²”, de acordo com nota divulgada no site da Presidência da República. Esta medida teve efeitos no primeiro dia do ano letivo subsequente ao da sua publicação, ou seja, no ano letivo 2023-2024.

No início do ano de 2023, o Governo da República criou, através do despacho n.º 764/2023, de 16 de janeiro, uma Comissão Independente de Avaliação do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior. Esta decisão assenta na relevância da avaliação do RJIES, nas suas diversas vertentes e visa ser feita num contexto de uma discussão aberta e participada com o envolvimento das instituições de ensino superior, dos membros da comunidade académica, representantes da sociedade civil, associações de estudantes e sindicatos, segundo nota disponibilizada pela Direção-geral do Ensino Superior. As conclusões da comissão de avaliação deveriam ser apresentadas ao Governo até dezembro de 2023.

Se em 2002, Simão, Santos e Costa falavam sobre aquilo que consideravam a necessidade da construção de uma ponte do passado para o futuro, referida pelos autores, base do fortalecimento das instituições de ensino superior, atualmente no contexto deste nível de ensino os desafios são os do presente, nomeadamente fatores como o envelhecimento da população e as alterações climáticas, questões que se apresentam às Instituições de Ensino Superior, na medida em que a estas é pedido um contributo no campo da produção e difusão de conhecimento.

¹¹ Lei n.º 46/86, de 14 de outubro que estabelece o quadro geral do sistema educativo.

¹² Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro que define o Regime Jurídico das instituições de ensino superior.

Em 2022, Maria de Lourdes Rodrigues, referia no documentário da RTP com dois episódios: “Ensino: O Desafio do Superior em Portugal”, que para conseguir a modernização do país, as primeiras instituições com as quais é possível contar, para melhorar as condições de competitividade, são as Instituições de Ensino Superior e as Instituições Científicas. Na sua opinião é preciso rever a regulação do sistema de ensino superior e o seu financiamento, não bastando massificar a formação. É necessário apostar na qualidade do ensino e investir na ciência, alinhando as competências adquiridas com o que é exigido pelo mercado de trabalho. “No futuro o Ensino Superior é a alavanca”.

Capítulo II

2.1 Uma definição de Relações Públicas

As Relações Públicas podem assumir várias dimensões – a disciplina, a profissão e o profissional que a exerce (Raposo, 2009 p. 11), facto que faz com que exista uma dificuldade em chegar a uma definição que enquadre toda a sua atuação (cf. White e Mazur, 1995).

O primeiro registo histórico das relações públicas remonta ao século XIX. Soares (2011) refere que a expressão “relações públicas” terá sido referida, pela primeira vez, com o presidente norte-americano Thomas Jefferson (1743-1826), em outubro de 1807, com o objetivo de definir o estado de espírito dos cidadãos no âmbito de uma comunidade política (Soares, 2011:5) - enfatizar a necessidade de o Governo prestar contas ao povo.

Wey (1986) também considera o período pós-Guerra da Secessão¹³ dos EUA, como a altura do surgimento da atividade das Relações Públicas. Para Andrade (1993, p. 57), nesta época, instala-se, nos Estados Unidos, “um ‘estado de guerra’ entre as grandes empresas e a opinião pública”. William Henry Vanderbilt, um dos criadores da ferrovia americana é lembrado pela resposta dada a um repórter do jornal Times - “*the public be damned*” (o público que se dane), quando questionado sobre a suspensão do percurso de comboio num ramal ferroviário devido a um “contínuo déficit operacional” (PINHO, 1990, p. 25), quanto à falta de qualidade dos serviços prestados nas suas ferrovias.

O conceito de Relações Públicas surge, por isso, em resultado de uma conjugação de condições socioeconómicas e políticas que surgem pela primeira vez nos EUA, nomeadamente:

- a) Práticas de notoriedade;
- b) Existência de uma imprensa de grande tiragem;
- c) Industrialização rápida;

¹³ A Guerra da Secessão corresponde à Guerra Civil Americana (1861-1865) entre os Estados do Norte (União) e os do Sul (Confederação). As divergências económicas entre o norte, industrializado, e o sul agrícola, suportado pelo trabalho escravo, transformaram-se numa rivalidade política entre abolicionistas e esclavagistas.

d) Tradição política.

Ivy Lee¹⁴ (1877-1934) é considerado o pai histórico das Relações Públicas. A ele se deve a “Declaração de Princípios” (1906) para as relações com a imprensa, que ficou na história das Relações Públicas com o axioma “The Public be informed”, que definia como princípios:

- Não ao segredo;
- Não fazer confusão com a publicidade;
- Necessidade de fornecer informações verdadeiras;
- Necessidade de tomar em consideração o interesse público.

Lee promoveu a anexação de informação a distribuir aos jornalistas como forma de promover valores de correção, credibilidade e equidade no estabelecimento de relações comunicacionais com estes.

Burton St. John, professor universitário de comunicação, enumera as contribuições de Lee, a quem atribuiu o papel de ter tornado as Relações Públicas uma ocupação profissional (Martins, 2024, p. 22) resumem-se a:

- Qualificar as RP como uma prática que releva o papel da informação pública;
- Desenvolver estratégias de relações públicas focadas em humanizar as organizações e em influenciar líderes de opinião;
- Deslocar as Relações Públicas da comunicação para a consultoria;
- Demonstrar que as Relações Públicas podem ter impacto em desenvolver relações internacionais positivas.

Ivy Lee está ligado aos movimentos originais de criação das agências de comunicação, no início do século XX, bem como à ideia de que os assessores de imprensa divulgam factos e não fantasias. Já Edward Bernays¹⁵ (1891-1995) é considerado o pai do conselho em Relações Públicas (Martins, 2024, p.17), ainda que sendo uma figura rodeada de alguma controvérsia.

¹⁴ Ivy Ledbetter Lee nasceu em 1877 nos Estados Unidos da América e é considerado por muitos o fundador das Relações Públicas modernas. Com formação de base em jornalismo, teve um papel determinante numa situação de greve de um grupo de mineiros, defendendo que os públicos deviam ser informados com base na verdade, precisão e transparência.

¹⁵ Edward Louis Bernays nasceu em 1891, na Áustria e foi autor das obras “Crystallizing Public Opinion” (1923) e “Propaganda” (1928). É considerado um pioneiro no campo das relações públicas, ao ter como objetivo dar um estatuto científico às RP.

Ivy Lee e Edward Bernays, tal como outros, dão ao corpo às Relações Públicas, quer através das suas práticas profissionais, quer através de princípios e códigos, pelos quais se regem.

A Edward Bernays, comparativamente com outros autores, é atribuído o mérito de introduzir nas Relações Públicas Modernas, o conceito de criação das circunstâncias, como um fator que ajuda a melhorar a reputação e contribui para o aumento da procura, quando se trata da comunicação de determinado produto, marca, pessoa ou instituição.

A génese de uma necessidade está associada à valorização dos serviços do consultor de Relações Públicas, refere Bernays, na sua obra “Crystalizing Public Opinion”, de 1923, considerado o primeiro livro de Relações Públicas. Nesta obra, está patente o interesse do autor pelo poder da opinião pública e pelo conceito de persuasão de massas.

Bernays procurou uma fundamentação científica para as Relações Públicas. É com ele que se inicia o trabalho de reivindicação por um estudo a partir das Ciências Sociais, uma vez que para exercer influência na opinião pública é necessário compreender as bases sociológicas e psicológicas do comportamento humano (Pavlik, 1987; 105).

À Europa, as Relações Públicas chegaram no final da II Guerra Mundial embora, antes, em França, algumas empresas já tivessem pessoas e práticas que possam ser consideradas como Relações Públicas. Tal como nos EUA, na Europa, as Relações Públicas surgem de uma necessidade económica-empresarial, que passava pela presença de um conselheiro e profissional que entendesse as necessidades do público com o objetivo de alcançar uma relação benéfica e simultaneamente, o bom funcionamento da organização (Cabrero & Cabrero, 2001, p. 21).

Em Portugal, as Relações Públicas chegam primeiro a Lisboa, através de empresas multinacionais como a Shell e a Mobil. No LNEC – Laboratório Nacional de Engenharia Civil surge, em 1960, o primeiro gabinete de Relações Públicas da administração pública portuguesa e é nesta instituição que as multinacionais recrutam os primeiros profissionais de relações públicas portugueses.

O termo Relações Públicas adotado em Portugal surge da tradução literal da designação anglo-saxónica *Public Relations*.

Depois de feita uma contextualização histórica, importa avançar para uma definição de Relações Públicas. São muitos os autores que se propuseram definir, de forma consensual, as Relações Públicas

- Harlow (1976) analisou, entre 1900 e 1972, 472 definições seguindo uma abordagem acadêmica, que o levou a apresentar uma proposta considerada abrangente:

“As Relações Públicas são uma função de gestão distinta, que ajuda a organização a estabelecer e manter linhas mútuas de comunicação, entendimento, aceitação e cooperação entre a organização e os seus públicos; envolve a gestão de problemas ou assuntos; auxilia a gestão a manter-se informada sobre a opinião pública e pronta para responder perante esta; define e enfatiza a responsabilidade da gestão em servir o interesse público; auxilia a gestão a preparar-se e a utilizar a mudança; apresenta-se como uma função que permite antecipar tendências; e utiliza a investigação e as técnicas de comunicação ética como as suas principais ferramentas” (cf. Harlow, 1976:36).

Cutlip, Center e Broom (1985), autores de *Effective Public Relations*¹⁶, propõem uma definição de Relações Públicas aceite pela maioria durante vários anos:

“As Relações Públicas são uma função de gestão que estabelece e mantém relações mutuamente benéficas entre a organização e os seus públicos, dos quais depende o seu sucesso” (cf. Cutlip, Center e Broom, 1952, 1985:4).

Nos anos 80 a produção científica abria portas a várias visões que associavam as Relações Públicas a uma técnica de comunicação empresarial. Esta perspetiva só veio a ser alterada em 1984, com a obra de Grunig e Hunt – *Managing Public Relations*¹⁷, na qual as Relações Públicas passam a ser vistas como um processo estratégico de comunicação bidirecional entre uma organização e os seus públicos, cujo objetivo passa por equilibrar o interesse de ambos. A obra dos autores é considerada uma viragem na investigação em relações públicas.

Para os autores, as Relações Públicas são um “subsistema administrativo de apoio” à direção da empresa e subsistemas integrantes, abrindo canais de comunicação com os públicos internos e externos, ajudando-os a comunicar entre si e apoiando-os nas suas atividades (Grunig e Hunt, 1984:8-9). Isto significa que as Relações Públicas são parte de um subsistema diretivo e apoiam outros subsistemas da organização.

¹⁶ Livro publicado em 1952 considerado o primeiro na área das Relações Públicas.

¹⁷ Livro publicado em 1984 que introduz conceitos chave e práticas de Relações Públicas.

Os anos 90, esses, estão associados à Teoria da Simetria/Excelência de Grunig¹⁸, que para Botan e Hazleton (2006:6) “fez provavelmente mais para desenvolver a teoria e o saber em relações públicas do que qualquer outra escola de pensamento”. Também Jordi Xofra (2003) realça o papel de Grunig, com quem a teoria das Relações Públicas alcançou a maturidade das disciplinas científicas e um estatuto epistemológico, negado por outros campos da comunicação.

A Teoria da Excelência em Relações Públicas expressa na obra *Excellence in Public Relations and Communication Management* (Grunig et al., 1992), surge de uma extensa revisão bibliográfica multidisciplinar. A Excelência em Relações Públicas entendida como projeto, tenta explicar como podem, as Relações Públicas, contribuir, enquanto função de gestão, para a eficácia global da organização (*the effectiveness question*). O estudo levado a cabo pelos investigadores assenta em **três questões**: quando e porquê é eficaz o trabalho dos profissionais de relações públicas; em que medida beneficiam as organizações de relações públicas eficazes; o porquê das organizações praticarem relações públicas de formas diferentes (Grunig, 1992: Tendo os investigadores principais realizado uma revisão de literatura no campo da eficácia organizacional, natureza das relações públicas e a relação entre ambas, ainda assim, Grunig assume que o trabalho desenvolvido não seria suficiente, considerando importante definir uma prática normativa de relações públicas, ou seja, definir como devem comportar-se os departamentos de relações públicas eficazes (*the excellence question*). Neste contexto foi substituído o conceito de eficácia associado à operacionalidade, pelo conceito de excelência assente na definição de normas.

Na perspetiva europeia, Van Ruler e Verčič (2005) atribuem às Relações Públicas o papel de olhar estrategicamente para os relacionamentos e processos comunicacionais nas organizações, mas de um ponto de vista externo - do ponto de vista público ou da esfera pública. Esta definição vai de encontro ao defendido por Hutton (1999), que atribui às RP o domínio do relacionamento das organizações com os seus públicos. Muitos autores acrescentam às definições anteriores, a busca de visibilidade, de persuasão linear, de esforço de impacto comunicativo e controlo (Gonçalves, 2010).

¹⁸ A Teoria Geral de Excelência considera que as Relações Públicas são a única função de gestão que apoia a organização a interagir com públicos de interesse em seu ambiente tanto interno quanto externo, contribuindo para um melhor desenvolvimento da empresa.

As Relações Públicas têm, assim, a ver com comunicar com os públicos. O trabalho dos profissionais de relações públicas depende da compreensão, quer dos comportamentos das pessoas e atitudes, quer da forma como estas comunicam, que mensagens vão compreender.

Embora tenham sido muitas vezes caracterizadas como uma atividade redutora, relacionada com um conjunto de técnicas que passa pela divulgação de informação e também pelo que Gisela Gonçalves (2010) considera como uma ambiguidade crescente quanto ao papel das Relações Públicas nas organizações, estas são, atualmente, consideradas uma Ciência Social e uma disciplina das Ciências da Comunicação (cf. Broom e Dozier, 1990; Grunig, 1989; Grunig e White, 1992; Lesley, 1997; White e Mazur, 1995). Os mesmos autores consideram que as Relações Públicas são uma importante função de gestão da organização, que inclui o planeamento estratégico, a execução e avaliação da comunicação da organização com os seus públicos, que afetam a capacidade de esta atingir os seus objetivos (1995).

Para Kitchen (1997) as Relações Públicas trabalham com múltiplos públicos¹⁹, cujos interesses têm de ser considerados. Em suma, para o autor, em Relações Públicas existe, sempre, a procura da gestão de relações e efeitos a longo prazo.

Para Grunig (pp. 1-30) as organizações cada vez mais dependem de um especialista que comunique e construa relações com os grupos de stakeholders que as afetam. As Relações Públicas são gestão de comunicação – a gestão da comunicação entre a organização e os seus públicos (J.Grunig, 1992a, p.4).

Kunsch (1999, in Farias 2004) refere-se à função das Relações Públicas como a gestão da comunicação entre os vários públicos nas organizações, com o objetivo de criar uma identidade e uma imagem organizacional bem aceite pela opinião pública geral.

¹⁹ São muitas as definições de públicos no âmbito das Relações Públicas, muitas delas em que se sobrepõem à própria definição de Relações Públicas. A noção de público é fundamental em RP porque se refere aos grupos que afetam direta ou indiretamente a organização, ou são afetados por esta, com os quais se pretende estabelecer um conjunto de relações, como forma de gerir a sua autonomia (cf. Eiró-Gomes e Duarte, 2005).

Permitindo ter uma visão geral de várias definições, Pinheiro e Ruão (2016) propõem um quadro, no qual indicam, por ordem cronológica, os autores, as definições de Relações Públicas propostas e destacam os seus aspetos simétricos - bidirecionais de atuação – empenho em proteger o interesse, o entendimento e a compreensão mútua, ou a promoção de relações de confiança:

Ano	Autor	Definição	Enfoque
1924	John C. Long	Relações públicas é o processo de descobrir, e de fazer conhecer os fatores em uma empresa que são de interesse público”	Interesse público
1948	Glenn e Denny Griswold	“Relações Públicas é a função de gestão que avalia as atitudes públicas, identifica as políticas e procedimentos da organização e individual ou com o interesse público, e executa um programa de ação para ganhar compreensão e aceitação públicas”.	Interesse e aceitação pública
1951	Louis Salleron	“As Relações públicas são, inicialmente, o conjunto de meios utilizados pelas empresas para criar um clima de confiança junto ao seu pessoal, junto aos grupos com os quais se acham ligadas e comumente junto ao público em geral, tendo em vista proteger sua atividade e favorecer o seu desenvolvimento”	Clima de confiança
1952	Edward L. Bernays	“Relações públicas, objetiva, por meio da informação, da persuasão e do ajustamento, edificar o apoio público para uma atividade, causa, movimento ou instituição”	Persuasão
1952	Scott Cutlip e Allan Center	“É a comunicação e a interpretação de informações, ideias e opiniões do público para a instituição num esforço sincero para estabelecer reciprocidade de interesses e assim proceder ao ajustamento harmonioso da instituição na sua comunidade”	Interesse mútuo
1959	Lucien Matrat	“Relações públicas é, em primeiro lugar, uma ma-	Relações de confiança

		neira de se comportar e, secundariamente, uma maneira de informar, de se comunicar com a intenção de estabelecer e manter relações de confiança baseadas no conhecimento e na compreensão mútuas”.	
1960	Instituto Britânico de Relações Públicas	“As relações públicas são o esforço deliberado, planejado e contínuo para estabelecer o entendimento mútuo entre uma organização e os seus públicos”	Entendimento mútuo
1982	Public Relations Society of America (PRSA)	Relações públicas ajuda a uma organização e seus públicos adaptarem mutuamente um ao outro”	Adaptação mútua
1984	James Grunig e Todd Hunt	As relações públicas é a gestão da comunicação entre uma organização e os seus públicos”	Gestão da Comunicação
2012	Public Relations Society of America (PRSA)	Relações públicas é um processo de comunicação estratégica que constrói relações mutuamente benéficas entre organizações e seus públicos”	Relações mutuamente benéficas

Tabela n.º 1: Definições de Relações Públicas – Fonte: Pinheiro e Ruão (2016)

Com base no referido pelas autoras, estabelecer e manter relações de compreensão e entendimento mútuo são intenções que fazem parte do conceito das Relações Públicas, desde o início. A palavra “mútuo” era, aliás, usada por se considerar que “as Relações Públicas são uma ligação bidirecional” (Lloyd & Lloyd, 1988, p. 24), querendo dizer que, enquanto realiza as suas atividades com o objetivo de influenciar os públicos da organização, as suas ações dependem do que este mesmo público pensa sobre a mesma, levando-a a atuar em benefício deste mesmo público.

Considera-se, por isso, as Relações Públicas como uma estratégia de comunicação orientada a estabelecer e manter relações de confiança, fundamentadas no conhecimento e entendimento recíproco (Boiry, 1998).

Em complemento a todas as definições já apontadas, Mafalda Eiró-Gomes e Tatiana Nunes (2013) realçam a necessidade de existir acima do interesse da organização, um interesse comum que beneficie a sociedade como um todo. Para as autoras, as Relações Públicas como disciplina vão além da gestão de interesses e necessidades, assumindo uma função de gestão que trabalha na construção e gestão de relações entre a organização e os seus públicos que afetam ou são afetados pela mesma. Fazem, simultaneamente, a gestão de toda a envolvente e agem de proativamente na procura de soluções e na definição de cenários.

Numa organização, a forma como as relações públicas são entendidas e reconhecidas depende da sua estrutura e cultura. Qualquer profissional de Relações Públicas tem como objetivo assumir um papel estratégico e fazer parte da equipa de gestão da organização (cf. Gregory, 2008; Grunig e Dozier, 1992; Oliver, 2001). As Relações Públicas assumem, indiscutivelmente, uma função estratégica essencial quanto à definição de vantagens competitivas e distintivas da organização, estando implícita uma intenção associada a qualquer ação, a existência de metas e objetivos relacionadas com as decisões, que permitam definir o percurso e a avaliação do trabalho em RP, fundamental para comprovar a sua eficácia (cf. Dozier e Ehling, 1992).

Do ponto de vista organizacional, Grunig & Hunt (1984) definem as relações públicas como a gestão da comunicação entre a organização e os seus públicos e Cutlip, Center, & Broom (1999) apresentam-nas como a função de gestão que estabelece e mantém relações de mútuo benefício entre a organização e os públicos que determinam o seu sucesso ou insucesso.

2.2 As Relações Públicas nas Instituições de Ensino Superior

Nas Instituições de Ensino Superior (IES), aqui entendidas como organizações²⁰, a gestão da comunicação é fundamental para alcançar o sucesso institucional. Correndo o risco de se tornarem obsoletas, as IES passaram, gradualmente, a adotar as estratégias de comunicação mais adequadas aos seus públicos e à procura de notoriedade institucional, assentes num modelo de gestão da comunicação, da identidade e da imagem.

Este facto deve-se à evolução e diversificação do mercado concorrencial e ao aparecimento da internet, e com esta com uma panóplia de plataformas e ferramentas digitais, para além de uma evolução da própria Administração Pública, que deriva de uma maior exigência dos cidadãos na procura de serviços de qualidade assentes em eficácia, eficiência e equidade.

A massificação do ensino superior nos anos 70 abriu portas à descentralização, com a presença de algumas instituições de ensino superior no interior do país, como potenciadoras de desenvolvimento regional. Esta mudança de paradigma deu origem ao aumento do número de alunos e a uma diversificação das áreas de ensino, nomeadamente no surgimento do sistema binário universitário e politécnico dentro do ensino superior. Tratou-se de uma realidade que aplicou pressão no ensino superior e nas instituições.

Associada a esta circunstância, segue-se a redução do financiamento nas IES, muito decorrente de opções governamentais mais economicistas. A isto soma-se a imprevisibilidade que passou a estar associada à captação de estudantes, facto que motivou a procura de novas soluções com vista a uma maior eficácia na gestão do relacionamento entre os vários *stakeholders*²¹ das instituições. Nesta fase

²⁰ A organização pode ser entendida como um sistema interpretativo de recolha e processamento de informação, onde os seus membros a criam, interpretam, selecionam, transmitem e negociam (cf. Heath, 1994). Ruão e Kunsch (2014) definem organizações como coletividades sociais complexas, que podem ser problematizadas e explicadas por via do enquadramento comunicativo: porque a comunicação é parte do processo de organizar. Já Chiavenato (2005) defende que “a organização funciona como um sistema de cooperação por meio do qual as pessoas interagem entre si para comunicar objetivos comuns”.

²¹ As noções de público, termo várias vezes referido neste trabalho e a de *stakeholder* são muitas usados como sinónimos. Considerando a Teoria Situacional dos Públicos de Grunig e Repper (1992), na qual as noções de público e *stakeholder* estão associados aos estados de envolvimento com a organização como determinados interlocutores, num dado momento e que qualquer grupo antes de ser público terá de ter passado pelo estado de *stakeholder*, as referências aos termos público e *stakeholders* vão ser feitas neste trabalho, considerando tratar-se de todos aqueles com os quais a organização tem de se relacionar e que a impactam direta ou indiretamente.

são dois os aspetos que marcam as décadas seguintes: a globalização e a competitividade, às quais também se associa o processo de Bolonha, que promoveu a unificação da educação do espaço europeu. Às IES passou a ser exigida a apresentação de resultados visíveis e mensuráveis e, também os rankings de avaliação de qualidade do ensino e da investigação passaram a definir os recursos financeiros e a imagem das universidades (Kerr, 1982; Pelikan, 1992).

Este novo paradigma está na base de um novo modelo de gestão das IES, que conduziu a uma mudança na sua relação com a comunicação, até então muito baseada nos meios tradicionais - tais como a assessoria de imprensa e o protocolo, dirigido a um público mais institucional e afastados da comunicação interna ou da captação de estudantes.

A adoção de um modelo de gestão mais empresarial também está relacionada com a mudança na missão das IES, patente na Lei de Bases do Sistema Educativo e Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior²², que dá lugar a uma maior abrangência e complexidade do seu papel na sociedade.

Na sequência das novas exigências, as IES passaram a adotar um comportamento mais estratégico na forma como se relacionam com o ambiente externo, adotando estratégias empresariais e investindo em atividades promocionais como forma de comunicar a sua identidade junto dos *stakeholders*.

Até então, o modelo de comunicação seguido pelas Instituições de Ensino Superior era caracterizado pelo excesso de burocracia e unidirecionalidade. “Os líderes organizacionais acreditavam que a qualidade e o rigor do ensino seriam suficientes para criar e manter uma imagem positiva” (Ruão, 2005: 2), e para criar uma personalidade de marca distinta. Para a autora, as universidades despertaram para o valor da informação qualificada e persuasiva aos potenciais clientes e consumidores” (Ruão, 2008: 499).

Segundo Ruão (2005):

“até finais da década de 1990, as universidades portuguesas usavam um modelo de comunicação dito institucional e assimétrico. Isto é, privilegiavam os públicos institucionais (como o Estado, as autoridades locais, ou as suas congéneres nacionais e estrangeiras),

²² Lei n.º 62/2007 de 10 de setembro de 2007 diploma que institui o Regime Jurídico das instituições de ensino superior, no qual é estabelecida a missão do ensino superior que deixa de ter apenas o foco no ensino, investigação e relação com a comunidade, mas passa a olhar de uma forma mais complexa e abrangente para as condições de acesso ao Ensino Superior, aprendizagem ao longo da vida e a dimensão internacional, como aspetos fulcrais da realização das Instituições.

recorriam a meios e suportes de comunicação muito tradicionais (o uso de selos medievais e brasões de armas, por exemplo, era comum) e promoviam uma comunicação sobretudo unidireccional.”

Esta unidireccionalidade que a autora refere advém da desvalorização do contacto das IES com potenciais estudantes, muito limitado aos processos burocráticos e a um cariz mais informativo e à quase inexistência de comunicação interna.

Assim, de uma gestão de serviço público – centrada na procura e divulgação universal e igualitária do conhecimento – as IES passaram a adotar orientações mais empresariais advindas da necessidade de desenvolver uma vantagem competitiva baseada num sistema de características únicas e, comunicá-las de uma maneira eficaz a todos os públicos envolvidos (Carrillo & Ruão, 2005).

Mas as IES, ainda que passem a adotar um modelo de gestão mais empresarial, não são negócios, vão além disso, porque carregam uma história, tradição, valores e conhecimento especializado - ativos intangíveis²³. Estas características são relevantes para o seu posicionamento num mercado cada vez mais concorrencial. Mas para que o possam fazer, devem recorrer à comunicação como instrumento para promover a sua imagem, considerando Ruão, que os gestores estar atentos a este processo, ao alinhar os programas estratégicos com a nova missão das IES, podendo e devendo potenciar os benefícios dos relacionamentos entre estas e os seus públicos.

Outrora presas a dois aspetos que moldavam a sua missão - o ensino e a investigação, as IES passaram a assumir um importante papel no desenvolvimento da sociedade, colocando a investigação ao serviço de outras instituições e empresas.

Atualmente, as IES são vistas como espaços de formação académica e profissional e de produção de conhecimento, mas também como organizações responsáveis pela difusão de valores de cidadania, pela promoção do desenvolvimento social da sustentabilidade e da economia (Ribeiro & Magalhães, 2014: 138).

Ruão argumenta que “as universidades despertaram para o valor da informação qualificada e persuasiva aos potenciais clientes e consumidores” (2008: 499).

²³ Ruão e Carrilho (2005) apontam a crescente importância dos “ativos intangíveis” – como a identidade, a imagem, a reputação ou a marca na gestão das Universidades.

Nesta fase, as universidades passaram a caracterizar-se pelo:

“(…) alargamento dos departamentos de comunicação (agora com funções que vão para além das tradicionais funções de assessoria de imprensa e protocolo), a modernização das simbologias usadas (mais ou menos integradas em programas de projeção da identidade), pela aposta em novos meios de comunicação (como a publicidade em meios de comunicação de massa e o desenvolvimento dos sites institucionais) e a segmentação da comunicação (privilegiando o contacto com novos públicos, com os potenciais alunos, os media ou os funcionários)” (Ruão, 2005, p.1).

A nova dinâmica na área da comunicação das IES passou, assim, pelo surgimento de departamentos de comunicação com funções mais alargadas, do que até então, que passaram a orientar-se pela segmentação da comunicação e pelo novo paradigma da comunicação.

As mudanças significativas na comunicação e identidade das IES, permitem a definição de estratégias eficazes para a captação de estudantes e de financiamento, bem como na procura de notoriedade institucional, assente num modelo de gestão da comunicação, da identidade e da imagem, visando dar resposta às novas exigências.

A comunicação tradicional seguida pelas Instituições de Ensino Superior passou a ser substituída pela comunicação estratégica²⁴, essencial para cumprir a visão e missão definida dos seus líderes das instituições e tornar as IES mais atrativas e capazes de lidar com a rápida evolução.

Ora, estas transformações introduziram grandes incertezas em instituições pouco habituadas a pensar e a atuar estrategicamente (Gioia & Thomas, 1996). A relação quantidade-qualidade, a fragilidade da relação entre o ensino e a investigação, a natureza do ensino e os métodos de aprendizagem, a compatibilização entre a procura de novas fontes de financiamento e a independência científica, e até o relacionamento institucional com a sociedade em geral passaram a ser questões centrais na vida das IES.

²⁴ A comunicação estratégica diz respeito ao uso intencional de práticas de comunicação com vista à prossecução dos objetivos organizacionais (Silva, Ruão, Gonçalves, 2016, p. 220).

Ao lidarem com “produtos” intangíveis, nomeadamente os seus planos curriculares e projetos de investigação, com características distintivas, as noções de prestígio ou credibilidade sustentada das IES passaram a ser relevantes para a sua atividade, nomeadamente quanto à afetação de recursos e capacidade de atrair os seus públicos. Nestas circunstâncias, a construção e a comunicação da identidade, bem como a gestão da imagem e da reputação, foram-se assumindo como fatores cruciais de gestão.

A comunicação, como um instrumento que permite definir a posição da organização no mercado, ganha, assim, relevo nas IES. Assiste-se ao que Gutiérrez (apud Almansa, 2005, p. 118) diz tratar-se de uma “gestão patrimonial de mudança nas organizações (...) a comunicação é chamada a atuar como uma alavanca para a ação e o equilíbrio entre o interno e o externo”.

Com isto aumenta o número de gabinetes de comunicação nas IES, justificada pelo aumento das atividades de comunicação, pela diversidade de públicos e de meios, e muito relacionada com o aumento da competitividade e a procura de fatores distintos.

Trata-se de uma forma global, àquilo que Hallahan et al. (2007) referem ser uma tomada de consciência por parte das universidades, da importância da comunicação gerida e propositada – comunicação estratégica.

Este modelo de gestão trouxe consigo um olhar diferente para a gestão da comunicação das IES. Estas organizações passaram a concentrar as práticas de comunicação nos gabinetes de comunicação, que como Perez Valera (apud Almansa, 2005, p. 119) refere passam a ser “responsáveis pelo planeamento e desenvolvimento da estratégia de comunicação de uma instituição, organização ou empresa, com o objetivo de alcançar uma opinião pública favorável para a própria entidade, para os seus responsáveis ou, simplesmente, para os seus produtos”.

Um gabinete de comunicação é responsável pela comunicação interna e externa da organização. Dada a diversidade de públicos com os quais comunica, ao gabinete de comunicação é exigida a transversalidade quanto à restante estrutura das IES, com especial incidência nos órgãos de direção. (...) o contacto permanente com a direção é vital para o bom funcionamento de um gabinete de comunicação, que deve estar em contacto permanente com os restantes departamentos da organização (Esparcia e Almansa, s.d. p. 56).

O espaço próprio que os gabinetes de comunicação devem ter nas organizações e a estreita ligação com o processo de tomada de decisão, assume uma função central da vida das IES. Esta perspetiva é defendida por Grunig (1992), para quem as Relações Públicas devem ter influência nas políticas organizacionais, nas estratégias e nas decisões, tal como no comportamento dos *stakeholders*. O autor acredita que as RP estão, por isso, entre as mais importantes funções de gestão das organizações do século XXI.

As Relações Públicas podem, atualmente, ser encaradas como uma função de apoio que soluciona problemas nas organizações e nas sociedades, potenciando a capacidade dos profissionais de comunicação²⁵ de fazer adequar estratégias de comunicação aos recursos financeiros, permitindo à comunicação definir a posição da organização no mercado. Os profissionais de relações públicas assumem-se, assim, como promotores da comunicação bidirecional, para a convergência de interesses (Bernays, 1980: 83).

Andrade (2001), Kunsch (1997) e Simões (1993), atribuem ao profissional de Relações Públicas a responsabilidade de desenvolver estratégias de comunicação, voltadas para a construção de uma imagem positiva, e conseqüentemente, uma opinião favorável da organização perante os seus diferentes públicos.

Podemos, assim, assumir que o profissional de relações públicas é “o arquiteto de toda a estrutura comunicacional da organização” (...) “é o profissional mais habilitado para visualizar a comunicação globalmente, olhando para esta de forma integrada” (Póvoas, 2009, p. 58).

Mas qual o papel das Relações Públicas nas organizações, nas quais se incluem as Instituições de Ensino Superior? Para Fawkes (2004), o profissional de relações públicas desempenha quatro tipos de funções:

- (1) representação – inclui todo o tipo de mensagens (escritas, faladas e visuais) produzidas na comunicação com os públicos;

²⁵ Ainda que as Relações Públicas sejam uma função organizacional, a designação mais usada e disseminada é - Comunicação. Viegas Soares (2005) explica que esta realidade é mais sentida nos países com línguas latinas, nos quais as Relações Públicas e as Relações com o Público se diferenciam apenas pela proposição – com – facto que levou os franceses a optar por criar o termo diretores de comunicação e nesta sequência, profissionais de comunicação, como forma de ultrapassar esta problemática. Nesta altura, Relações Públicas e Comunicação começaram a ser usadas, ao que tudo indica, para designar coisas diferentes, mas que no fundo são a mesma coisa. O autor defende que Comunicação nas Organizações e Relações Públicas são duas designações para o mesmo conteúdo, perspetiva adotada no presente trabalho.

- (2) negociação – procura através do diálogo do entendimento mútuo;
- (3) pesquisa – diagnósticos da envolvente;
- (4) aconselhamento ou assessoria estratégica.

A este tipo de funções podemos associar as quatro fases sequenciais aplicadas às Relações Públicas sistematizadas por Grunig e Hunt (1984):

- Investigação;
- Planeamento das ações a desenvolver;
- Comunicação;
- Avaliação de Resultados.

Este modelo foi, entretanto, refinado por vários autores, entre os quais, Viegas Soares (2005), que estabeleceu um paralelismo com a medicina. Para o autor Viegas, as fases das RP resumem-se a conhecer o problema, definir e aplicar a terapêutica e estar atento aos resultados para adotar as correções que se entendam necessárias. Ao considerar esta lógica é perceptível o duplo papel assumido pelas Relações Públicas, aparentemente contraditório - monitorizar as necessidades tanto da organização como dos seus *stakeholders*, com os quais estabelece um conjunto de relações direta ou indiretamente, conceito que surge com Broom e Smith (cf. Broom e Smith, 1979 em Dozier, 1992). Por um lado, as RP promovem o reconhecimento da organização junto dos seus públicos, por outro lado, devem corresponder às expectativas destes, considerando as suas características, necessidades e expectativas específicas, sem comprometer os objetivos da organização (cf. Grunig, Grunig e Dozier, 1992; Lesley, 1997). Esta é a evolução do conceito de RP que reúne maior consenso académico – o modelo simétrico bidirecional de Grunig e Hunt (2003), que advoga que as RP podem promover relações de confiança entre a organização e os seus públicos, através de um processo de compreensão entendimento mútuo permanentes, condição essencial para o sucesso das organizações (Pinheiro e Ruão, 2016). Acreditamos que as relações públicas devem ser praticadas para servir o interesse público, para desenvolver a compreensão mútua entre organizações e os seus públicos e para contribuírem para o debate da sociedade (Grunig, 1992:9) – ideia de ética do diálogo de J. Habermas, como Ron Pearson constatou (ver Grunig et al., 1992: 58-60).

Gisela Gonçalves (2005) acredita que o maior desafio das Relações Públicas é procurar a melhor forma de gerir as relações que, por definição são bidirecionais, que idealmente devem ser simétricas, éticas e harmoniosas. As relações públicas, como algumas definições realçam, podem contribuir para a gestão estratégica da comunicação levada a cabo pelas organizações, nas quais se incluem as IES, para a construção de relações longas e mutuamente benéficas com os vários stakeholders. Ou seja, a actividade das Relações Públicas não deve apenas ser baseada nos interesses da organização, mas também deve considerar as necessidades, valores e interesses da sociedade (Gonçalves, 2007), fator ainda mais relevante tratando-se de Instituições de Ensino Superior, cuja missão está diretamente ligada à relação com a mesma.

Também com a globalização do ensino e a conseqüente internacionalização, as Relações Públicas ganharam, no seio das IES, ainda mais relevância, levando-as a assumir uma função social e organizacional importante, não só para as relações estabelecidas com a sociedade, mas também com outras IES, nomeadamente de outros países, outras organizações e outros públicos.

2.3 O papel das Relações Públicas na prossecução da missão das IES

*As instituições do ensino superior, como sistemas sociais, devem refletir diferentes
conceções de realidade social e procurar partilhar diversos significados da natureza sobre
a mudança e as conseqüências (...)*

(Chaffee e Tierney, 1988; Harman, 1990)

Nas Instituições de Ensino Superior, a comunicação estratégica²⁶, tal como em qualquer outra organização, é vista, atualmente, como um instrumento essencial para o cumprimento da sua missão. As atividades de comunicação são planeadas e implementadas tendo por base princípios como o ensino e a investigação, mas também a relação destas organizações com a comunidade. No ensino

²⁶ É a forma como as organizações se relacionam com os seus públicos (*stakeholders*), que ocupa lugar de destaque pela sua vertente estratégica (Carrillo, 2014). Ruão e Kunsch (2014) definem comunicação estratégica, no contexto organizacional, como o uso propositado de atividades de comunicação por parte da organização, para alcançar os seus objetivos.

superior, foram os anos 90 que trouxeram esta visão e prática, decorrentes da relevância assumida pela estratégia dentro da organização.

Mas se inicialmente, o conceito de estratégia era usado em contextos económicos, atualmente é alargado às mais diversas áreas, constituindo uma ferramenta essencial no âmbito da atividade das Relações Públicas. Para Carrilho (2014) a estratégia é um processo inerente à organização, com a responsabilidade de adequar as ações aos objetivos estabelecidos, é por isso uma condição necessária para a comunicação das organizações. Kunsch (2018) é ainda mais clara, ao considerar que a comunicação estratégica está alinhada com a gestão e os objetivos globais da organização, estabelecidos em direta relação com a sua missão e os valores.

A comunicação estratégica surge assim no contexto da comunicação organizacional²⁷. Carrillo (2014) defende que a estratégia como o processo organizacional que tem como responsabilidade adequar as ações aos objetivos. O seu papel, por isso, indispensável para atingir a eficácia da comunicação. A comunicação estratégica traduz-se na união entre a comunicação e a estratégia, que permite diferenciar a organização, mostrando-a aos públicos através de várias perspetivas.

Considerando que as Relações Públicas são a gestão de comunicação entre a organização e os seus públicos (Grunig, 1992), construir relações e gerir a sua interdependência faz parte da natureza desta atividade de comunicação, uma vez que as boas relações facilitam o cumprimento da missão da organização.

É neste contexto que as Relações Públicas têm vindo a alcançar um nível de importância cada vez maior nas IES e restantes organizações. Em 1992, Grunig realçava a cada vez maior dependência das organizações nas Relações Públicas, muito pelas constantes demandas dos seus *stakeholders* internos e externos. Sendo o propósito das Relações Públicas ajudar a organização a construir relações com os públicos inseridos nas várias categorias de *stakeholders*. Os especialistas em RP ajudam, por isso, a construir relações, ao facilitar a comunicação entre os subsistemas da organização e os públicos que a rodeiam.

²⁷ Processo de comunicação usado pelas organizações para se relacionarem com os seus públicos (*stakeholders*).

Antes de avançar para a estratégia como ferramenta associada ao cumprimento da missão das IES, importa traçar a evolução deste instrumento no plano do ensino superior e, em consequência, nas organizações que o integram.

Nos anos 70, os desafios colocados às Instituições de Ensino Superior prendiam-se com o investimento na qualidade institucional, muito associada à competência do corpo docente. Aqui residia o fator de competitividade das IES e a valorização destas como instituições capazes de cumprir as três áreas da missão do Ensino Superior de então: ensino, investigação e serviço à comunidade. O ensino, sobretudo no campo da investigação, era considerado uma prioridade associada à qualidade.

Na década de 90 os líderes das IES e os membros do governo assumiram que para atingir a eficácia pretendida, nomeadamente quanto à gestão de dinheiro público, tal só seria possível através uma reestruturação das instituições, com base em programas estratégicos assentes em modelos empresariais de atuação, com a definição da missão e objetivos de negócio e avaliação do desempenho.

Simões, Santos e Costa (2002) já referiam, na sua obra sobre a reforma do ensino superior em Portugal, a importância da estratégia:

“Desde já abordamos como caminho de mudança a necessidade e urgência de toda a instituição do ensino superior dispor de um programa estratégico associado à sua missão”
(p. 71).

Com a publicação e entrada em vigor da Lei n.º 62/2007²⁸, de 10/09, a missão do Ensino Superior deixa de assentar nos três princípios até então vigentes, passando a ser mais abrangente. As condições de acesso ao Ensino Superior, a aprendizagem ao longo da vida e a dimensão internacional, passam a ser fatores fundamentais na vida destas Instituições. A formação profissional e contínua, a produção, transferência e valorização económica do conhecimento científico e tecnológico, o intercâmbio internacional e a cooperação com outros países europeus e países de língua portuguesa passam a fazer parte das funções das IES.

²⁸ Lei que estabelece o Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior, regulando a sua constituição, atribuições e organização, o funcionamento e competência dos seus órgãos e, ainda, a tutela e fiscalização pública do Estado sobre as mesmas, no quadro da sua autonomia.

Este crescente valor económico da ciência trouxe às IES, uma “terceira missão” para além do ensino e da investigação, que passa pelo contributo e desenvolvimento de serviços que permitam dar resposta às necessidades da sociedade, contribuindo para o desenvolvimento económico de um país ou região, transferindo o seu conhecimento para o setor empresarial (Puukka & Marmolejo, 2008; Charles, 2006; Patrício, 2009; Arbo & Benneworth, 2007; Mueller, 2005; Arroiteia, 2002; Dias, 2012; Etkowitz & Leydesdorff, 2000). A ação desta “terceira missão” surge em resultado das atividades de investigação levadas a cabo pelas IES, e procura de valorização do conhecimento. Trata-se de uma missão que envolve a conceção, utilização, aplicação e exploração do conhecimento para além do meio académico.

Para Pereira e Pinto (2012), esta é uma missão que "designa um conjunto de atividades focadas na transferência de conhecimento entre a Universidade e atores externos", e que “ainda não está plenamente compreendida e assumida". Por consequência, o surgimento da terceira missão traz, naturalmente, desafios comunicacionais às IES. Ribeiro e Ruão (2025) consideram que estes desafios e consequências para a comunicação estão associados aos conceitos de transferência de conhecimento e tecnologia, difusão de conhecimento, disseminação, valorização e comunicação da inovação²⁹ da nova missão, traduzindo-se numa maior ligação das IES a outras organizações, por via das redes de parceiros; abertura das IES ao exterior através de parcerias estratégicas ao nível do ensino e ofertas formativas conjuntas com outras instituições. Esta dinâmica de relacionamento das IES com diferentes organizações exige uma outra forma de pensar e trabalhar os objetivos comuns. Trata-se do que as autoras consideram o “Nós organizacional” em detrimento do “Eu ou dos Outros organizacionais”, pressuposto que se reflete numa maior exigência da comunicação.

As estratégias das IES passaram, assim, a orientar-se para o estabelecimento de parcerias nacionais e internacionais, quer com o Estado quer com outras instituições do conhecimento, de investigação e empresariais em qualquer ponto do mundo, e para a sua integração em redes interorganizacionais. Esta realidade levantou questões sobre o papel central da comunicação entre organizações e sobre os processos de transferência de conhecimento.

²⁹ Segundo a definição de Jane Marceau (2008), “inovação como a criação de novidade com valor económico”.

Esta mudança e adaptação das IES, como referido, foi plena de desafios - passar de um modelo baseado em valores consensuais, para um modelo e identidade concebidos com base em objetivos comunicacionais. Para além de difícil, a mudança de identidade para ser autêntica (Topalian, 2003) tem de ter reflexos nas perceções mentais e nos comportamentos dos públicos internos. As IES tiveram de passar por um período de aprendizagem organizacional, durante o qual foi necessário construir relacionamentos e impressões positivas, processo no qual as Relações Públicas assumiram maior relevo, ao ser a atividade exercida por profissionais que gerem relações e tomam decisões com base na experiência, nos instintos ou nas relações interpessoais (Murphy, 1989).

E é neste processo de tomada de decisões que as RP ajudam a organização a clarificar o seu propósito e a definir ações para concretizar objetivos e ir de encontro à sua missão, considerando a sua cadeia de valor: os *stakeholders* e os públicos diretamente envolvidos com a organização.

A missão das IES é, assim, uma declaração que dá a conhecer o tipo de organização que é, o que faz, e aos mesmo tempo destaca os seus fatores positivos (Osman, 2008). Num ambiente de concorrência ao nível do ensino, no qual é necessária uma procura de financiamento externo para investigação e de um potenciar da proatividade académica, as competências comunicacionais têm de ser valorizadas, no sentido de promover o cumprimento e compreensão da missão das IES, pela via da comunicação estratégica. As relações públicas como disciplina da comunicação aplicada, têm por objeto de estudo a mediação da interdependência entre a organização e os seus públicos e a procura de obtenção de efeitos no campo dos comportamentos, de que precisam as IES.

Assim, quando integradas no processo de tomada de decisão da organização, as Relações Públicas podem ser encaradas como a “cola essencial” (Grunig, 1992), que mantém a organização intacta e a relaciona com os vários níveis setoriais e operacionais.

Falamos de um processo de gestão estratégica, que para Mintzberg (1994) tem mais valor do que os planos que resultam desse processo. O autor definiu processo como “*a formalized procedure to produce articulate result, is the form to an integrated system of decision*” e definiu estratégia como “*an adjective to mean relatively consequential*”.

As RP adicionam valor, uma vez que apontam um conjunto de soluções para problemas. No primeiro volume da obra *Excellence in Public Relations and Communication Management*, de 1992, Grunig e

Repper mantinham a posição de que as RP devem ser parte do processo de gestão estratégica de uma organização, e que elas próprias devem ser geridas estrategicamente.

Ao exercerem nas organizações a sua função estratégica, as RP devem ajudá-las a posicionarem-se perante a sociedade, demonstrando o valor da sua missão, dos seus valores, aquilo em que acreditam e o que cultivam, bem como a definirem uma identidade própria e como querem ser vistas no futuro.

É no posicionamento da organização quanto ao seu futuro que Drucker (1954) vê o poder da estratégia, ao ser a ferramenta que permite decidir o que deve ser feito ao invés de como deve ser feito. O que para Porter e Gibson (1997) significa que a estratégia está associada a escolhas – decidir que valor a organização quer e para quem.

As RP, como função estratégica, abrem canais de comunicação entre a organização, os públicos e a opinião pública, procurando confiança mútua, construindo credibilidade e valorizando a sua dimensão social.

Prout (1997) defende que para as RP cumprirem a sua função estratégica têm de estar preparadas para trabalhar em cinco grandes áreas: aconselhamento; serviço de comunicação; investigação e análise de assuntos públicos; programas de ação de Relações Públicas e integração de todas as funções de comunicação.

Grunig e Repper (1992) descrevem o papel das Relações Públicas na gestão da estratégica de uma organização, expresso na figura 1, no qual definiram três etapas: *stakeholders*, públicos e problemas, colocando os programas de comunicação no centro da estratégia.

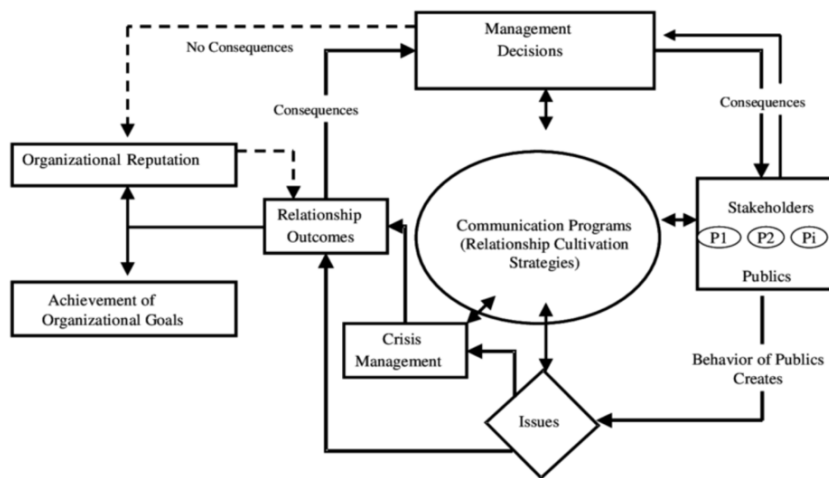


Fig. n.º 1 - Modelo de Gestão Estratégica das Relações Públicas de Grunig e Repper (1992)

Fonte: Excellent Public Relations and Effective Organizations

Anne Gregory (2017) coloca o ênfase no planeamento em relações públicas, considerando a definição de Thompson et al. (2014:5) de estratégia como *“the means by which organizations achieve (and seek to achieve) their objectives ad purpose”* (p. 607). A autora fala da relevância da gestão estratégica na organização, como processo que não só estabelece objetivos, mas define estratégias para os cumprir ao recorrer ao planeamento. Definir um planeamento em RP significa caminhar rumo à melhoria da eficiência, mantendo o foco, ajudando a organização a pensar o futuro, preparando-a para mudar e ajudando-a a gerir e minimizar os riscos futuros, ao prever cenários possíveis, definir a forma como atinge objetivos, dentro de um orçamento definido, o que demonstra o valor do investimento financeiro dentro da organização. Não existe um plano ou modelo rígido – deve ser adequado ao estilo e ser consistente com a filosofia da administração sob pena de não ser seguida (Marconi, 2004:30). Um plano de RP inclui a identificação dos problemas de RP e dos públicos afetados, definição de objetivos de RP e alvos; escolha das ações e instrumentos de RP; calendarização e orçamento; avaliação dos resultados após implementação do plano. O plano deve definir públicos-alvo, determinar objetivos e estabelecer prioridades (Marconi, 2004: 28-41).

O planeamento é, assim, um dos conceitos-chave na definição de RP a nível organizacional e profissional, ao qual se somam as relações (trocas), a comunicação (tornar comum), o processo e continuidade, a intencionalidade e a organização e públicos (grupos).

As RP são uma técnica de comunicação fundamentada em pesquisa científica que exige da formação académica adequada a quem exerce a atividade (Ciências da Comunicação ou RP) – são uma ferramenta empresarial essencial nas organizações como a atividade mais integradora.

A importância das RP enquanto função social e organizacional tem a ver com a necessidade das sociedades e organizações estabelecerem relações – ou trocas – com os outros, sejam eles outros países, outras organizações, outros grupos e indivíduos. Só com este contacto planeado é que a organização pode concretizar a sua missão e atingir os seus objetivos. Nas IES esta característica é ainda mais relevante, tratando-se de organizações com um papel relevante na sociedade.

As IES têm procurado gerir as suas perceções de qualidade através de produtos de comunicação (Ruão, 2008), mas mais do que isso, a comunicação estratégica tem-se revelado um importante recurso no cumprimento dos objetivos básicos destas organizações: ensino, investigação e relação com a comunidade.

De facto, a comunicação estratégica está a ganhar relevância podendo a explicação residir no facto da sociedade contemporânea, nas palavras de Anthony Giddens³⁰ ser “*a society increasingly preoccupied with the future*”, e que como refere Verčič (2016), o futuro só pode ser imaginado e comunicado.

Os fenómenos da inovação e da comunicação são dimensões estratégicas da sociedade e das organizações contemporâneas, facto que levou James R. Taylor (2001: 23) a considerar, até que, a “transição entre [sociedade] tradicional e moderna, moderna e pós-moderna se explica pelo fenómeno da inovação”. Por força da inovação, a sociedade e as organizações movem-se segundo estratégias diferentes, dando origem a novos formatos organizacionais e a outros parceiros de ação e comunicação que envolvem uma pluralidade de organizações.

Uma estratégia é uma projeção do que queremos fazer, onde queremos chegar e de que forma o vamos conseguir fazer. A estratégia em Relações Públicas é apenas uma parte de um processo que visa otimizar relacionamentos, no âmbito do qual se faz uma desconstrução.

³⁰ Sociólogo britânico, que nasceu em 1938, foi professor de Sociologia em Cambridge. É largamente aclamado pela sua teoria da estruturação e pela sua visão holística das sociedades modernas.

Margarida Kunsch (2012) demonstra que: “a instituição pública/ governamental deve ser hoje concebida como instituição aberta, que interage com a sociedade, com os meios de comunicação e com o sistema produtivo. Ela precisa atuar como um órgão que extrapola os muros da burocracia para chegar ao cidadão comum, graças a um trabalho conjunto com os meios de comunicação” (apud Costa, 2016, p. 39).

Os gestores públicos foram tomando consciência da necessidade de adotar boas práticas, seguindo princípios básicos como a transparência, informando mais e melhor os cidadãos, porque a comunicação, quando voluntária, acessível e célere, proporciona um clima de confiança tanto dentro como fora da organização (Bairral, Silva, & Alves, 2015:648). O uso estratégico da comunicação afeta a forma como as organizações geram e alimentam o capital organizacional e humano.

Capítulo III – Comunicação de Ciência

3.1 Uma definição de Comunicação de Ciência

“O desenvolvimento científico tem possibilidade de influenciar a visão do futuro, porque convoca necessariamente a sociedade moderna e por isso é uma força democrática”

Mariano Gago³¹

Antes de nos debruçarmos sobre o conceito e a importância da comunicação de ciência, importa começar por definir ciência. A ciência tem sido definida e interpretada de diversas formas ao longo da história, por diferentes pensadores. Podem ser avançadas algumas das definições mais interessantes, tais como a de Aristóteles³², considerado um dos pioneiros na sistematização do conhecimento, que definiu a ciência como o conjunto de conhecimentos que podem ser demonstrados e que procuram causas e princípios. O filósofo realçou a importância da observação e da lógica na construção do conhecimento científico.

Já Albert Einstein³³ (1931), via a ciência como um esforço contínuo para compreender as leis fundamentais da natureza. O físico alemão acreditava que a ciência era impulsionada pela curiosidade e pela procura de explicações racionais dos fenómenos observáveis. A ciência acumulava apenas conhecimento, mas também proporcionava uma sensação de admiração perante a complexidade do universo.

³¹ Frase de Mariano Gago, proferida em abril de 2014, no Congresso sobre o 25 de abril, que decorreu no Teatro Nacional D. Maria II

³² Aristóteles (384-322 a.C) foi um importante filósofo grego, um dos pensadores com maior influência na cultura ocidental, que segundo se sabe teve uma formação sólida em ciências, facto que o influenciou.

³³ Einstein (1879-1955), físico teórico alemão Einstein, em 1931, na obra *“The world as I see it”* partilha reflexões sobre a ciência, a vida e a sociedade.

Mais recente é a definição de Kuhn³⁴ (2012), que introduziu o conceito de "paradigmas" científicos e sugeriu que a ciência não progride de maneira linear, mas através de revoluções científicas que substituem um paradigma por outro. Para o autor, a ciência é influenciada por fatores sociais e culturais, ocorrendo uma mudança científica quando uma comunidade científica adota uma nova forma de ver o mundo.

A definição de ciência não é por isso uma tarefa simples, havendo muitos autores a tentar fazê-lo. O *Panel on Public Affairs da American Physical Society* propõe uma definição de ciência pura - “a ciência é o empreendimento sistemático de reunir conhecimento sobre o mundo e organizar e condensar esse conhecimento em leis e teorias testáveis”.

Avançando para o processo comunicacional relacionado com a ciência, entre cientistas e o público não especializado, ou seja, aquele que não domina de ciência, Burns, O’Connor e Stocklmayer ((2003) propõem como definição de comunicação de ciência:

“Utilização de competências, meios de comunicação, atividades e diálogos apropriados para produzir uma ou mais das seguintes respostas pessoais à ciência: consciência, prazer, interesse, formação de opinião e compreensão”.

Para os autores, a comunicação vai para além de um incentivo aos cientistas³⁵ para que falem mais sobre o seu trabalho. Muitos usam a comunicação de ciência como tendo o mesmo significado de sensibilização do público³⁶ para a ciência, compreensão pública da ciência, cultura científica ou literacia científica. Mas, ainda que sejam termos relacionados divergem quanto ao seu significado.

Para Miller (1983) literacia científica é a “compreensão das normas da ciência e do conhecimento de grandes construções científicas”, através da qual o indivíduo aprende, se envolve e interessa pela ciência, definindo as suas próprias opiniões (Burns, 2003).

Deborah Thomson, na sua obra de 2021, avança uma explicação para comunicação de ciência recorrendo a uma expressão que alguém uma vez lhe disse: “uma combinação de factos, números e

³⁴ Thomas Kuhn (1922-1996) foi um físico, historiador e filósofo das ciências norte-americano, que na sua obra “The Structure of Scientific Revolutions (1962), atribuiu um papel fundamental aos cientistas, enquanto atores do desenvolvimento científico.

³⁵ O termo cientista surge no século XIX, por William Whewel, filósofo e historiador britânico, como forma de substituir expressões como “homem de ciência”, até então usadas (Whewell, 1833, p. 59).

³⁶ Para Burns, O’Connor e Stocklmayer ((2003) o público é qualquer pessoa na sociedade

empatia”³⁷. Mas, para a autora, a comunicação de ciência é mais do que estes três fatores, porque permite que cientistas comuniquem com quem está fora do seu contexto, ou como refere, fora da “bolha profissional”. Na sua opinião a comunicação de ciência deve ser ensinada a partir do momento em que o estudante de licenciatura adquire conhecimentos de linguagem científica.

Segundo Ryan C. Fortenberry (2019), a ciência perde o seu valor se não for partilhada com os outros, ou se não for passível de interpretação. A comunicação de ciência só cumpre o seu propósito quando é acessível ao público. Para os cientistas, no entanto, a audiência mais acessível, com a qual podem praticar estratégias de comunicação, é composta por outros cientistas.

Mas o que é de facto comunicação de ciência, e em que difere da sensibilização para a ciência, compreensão pública da ciência, cultura científica e literacia científica?

A definição mais consensual de comunicação de ciência é de Burns et al (2003), que a definem como sendo o uso apropriado de competências, meios de comunicação social, atividades e diálogo, com o objetivo de produzir uma, ou mais, respostas pessoais, relativamente à ciência.

Comunicação de ciência é muito associada a atividades que visam transmitir conhecimento científico, seja qual for o público com quem se comunica e os meios usados (Granado & Malheiros, 2025). A analogia das vogais, usada por Burns, O’Connor e Stocklmayer (pp. 183-202, 2003), clarifica o objetivo e as características da comunicação de ciência, e apresenta uma base para avaliar a sua eficácia:

- *Awareness* (sensibilização), que inclui a familiaridade com aspetos da ciência;
- *Enjoyment* (prazer), ou outras respostas afetivas, isto é, apreciar a ciência como entretenimento ou arte;
- *Interest* (interesse), como uma evidência através de envolvimento voluntário com a ciência ou a sua comunicação;
- *Opinions* (opiniões), a formação, reformulação ou confirmação de atitudes relacionadas com a ciência;

³⁷ Tradução livre de “a combination of facts, figures and empathy”, expressão indicada pela autora, no seu livro de 2022, “The Art of Science Communication”, como atribuída a alguém que não identifica.

- *Understanding* (compreensão), de ciência, o seu conteúdo, processos e fatores sociais

A comunicação de ciência tem um papel fundamental na sociedade, que não o de apenas produzir eventos de ciência. A definição proposta pelos autores identifica importantes respostas pessoais à comunicação de ciência, tendo como objetivo melhorar a sensibilização científica do público, compreensão, literacia e cultura, através da construção das respostas baseadas na analogia das vogais.

Há um uso generalizado do termo “ciência” para nos referirmos a uma vasta gama de atividades, que incluem trabalhos académicos de cientistas, que procuram conhecimento para o seu próprio benefício (Weigold, 2001) - ciência básica e atividades de cientistas que exploram soluções para problemas imediatos e preocupações - ciência aplicada (pp. 165).

Friedman, Dunwoody e Rogers (1986) propõem uma definição alargada de ciência:

“A ciência inclui não só as ciências biológicas, da vida e físicas, mas também as ciências sociais e comportamentais e domínios aplicados como a medicina, as ciências do ambiente, a tecnologia e a engenharia. Os autores acrescentam que a escrita científica inclui a cobertura destes domínios, bem como os aspectos políticos, económicos e sociais da ciência”.

No que se refere à comunicação de ciência através dos meios de comunicação social, muitas vezes o elo de comunicação entre o cientista e o jornalista passa por um profissional de informação científica ou por um profissional das relações públicas. Os profissionais de informação científica são comuns na maioria das grandes sociedades científicas, universidades, grandes laboratórios de investigação e organizações industriais (Rogers, 1986).

Geoffrey Thomas e John Durant (1987) falam da importância do conhecimento científico e do seu significado, mais do que ciência em si, referindo-se a este como o conhecimento que é produzido pela comunidade científica e que, de certa forma, tem o selo de aprovação da mesma. Esta é considerada a definição sociológica.

Para Ruão, Neves & Magalhães (2015), comunicação de ciência é uma área de investigação dentro das Ciências da Comunicação. A ciência tem uma importante influência em todos os aspetos da vida em sociedade, sendo fundamental para o crescimento tecnológico, social, cultural e económico. Neste contexto, a comunicação assume um papel-chave para retirar a ciência do seu próprio espaço e fazer

com que chegue a todos. As autoras olham para a comunicação como o elo entre a produção de conhecimento científico e o público.

Historicamente, a comunicação de ciência, foi desenvolvida através da publicação de resultados de investigação em jornais especializados (Kuhn, 1998). Entretanto, o interesse pela comunicação pública da ciência tem vindo a crescer, e a sua disseminação junto de públicos não especialistas também. É aquilo que Bauer (2009) considera um elemento-chave para o exercício democrático, porque pode exaltar a qualidade da informação no espaço público e estimular a transparência do investimento de fundos públicos.

Alguns cientistas reconhecidos propuseram, também, algumas definições para comunicação ciência: Jean-Marc Lévy-Leblond (2006), físico e ensaísta francês destaca que a comunicação de ciência não deve ser vista apenas como uma transmissão de conhecimentos de especialistas para leigos, mas como uma interação bidirecional que enriquece tanto a ciência quanto a sociedade. O autor enfatiza a importância de contextualizar o conhecimento científico dentro da cultura geral, tornando-o acessível e relevante para todos.

No seu artigo de 2006, Lévy-Leblond discute a necessidade de a ciência ser parte integrante da cultura e não apenas um domínio reservado aos especialistas, promovendo uma comunicação mais ampla e inclusiva.

Já Bruce V. Lewenstein, professor de comunicação de ciência, define-a como um processo que vai além da simples disseminação de informações. Envolve a construção de significado e compreensão compartilhada entre cientistas e o público, reconhecendo que ambos os lados contribuem para o diálogo e a interpretação do conhecimento científico. Realça que a comunicação científica não é uma via unilateral, mas um processo interativo, no qual ambos os lados contribuem para o diálogo e a interpretação do conhecimento científico.

John Durant, um dos pioneiros no campo da comunicação pública da ciência, sugere que a comunicação científica eficaz deve promover não apenas a compreensão pública da ciência, mas também a capacidade do público participar em debates e decisões relacionadas com ciência e tecnologia. Defende uma abordagem mais democrática e participativa na comunicação de ciência.

Estas reflexões ressaltam a importância de uma comunicação de ciência interativa e contextualizada, que valorize tanto o conhecimento científico quanto as perspectivas e contribuições do público.

Na sua obra de 1999, Durant explora a importância do envolvimento ativo do público na avaliação de tecnologias, promovendo uma compreensão pública da ciência inclusiva e democrática.

Na cultura profissional dos cientistas, a comunicação da ciência foi, durante muito tempo, entendida como uma forma de “popularização”. Foi muitas vezes considerada uma atividade de natureza quase propagandista, delegada a um pequeno grupo de investigadores carismáticos, tais como Carl Sagan e Stephen Hawking (Gregory & Miller, 1998; Bucchi, 2008).

À luz desta lógica, o contacto dos cientistas com os meios de comunicação, é muitas vezes evitado devido ao que estes consideram serem os riscos de uma excessiva simplificação e deturpação de resultados (e.g. Friedman, Dunwoody & Rogers, 1986).

Ao deslocar o foco da ação individual dos cientistas para uma perspetiva institucional, torna-se pertinente analisar as motivações que levam as instituições de ensino superior e os centros de investigação a integrar a comunicação de ciência como parte da sua missão. Segundo Baltitude (2011), é possível identificar quatro grandes linhas de argumentos que justificam esse investimento institucional: utilitária, económica, cultural e democrática.

O argumento utilitário defende que a comunicação de ciência contribui para o desenvolvimento de competências e conhecimentos úteis no quotidiano dos cidadãos, ao fortalecer a sua capacidade de compreender e agir sobre questões científicas que impactam diretamente as suas vidas. Por sua vez, o argumento económico fundamental que as sociedades tecnologicamente desenvolvidas dependem de uma força de trabalho qualificada e cientificamente instruída, sendo a comunicação de ciência fundamental para esta capacitação. O argumento cultural considera a ciência como parte integrante do património cultural da humanidade, onde se incluem as artes e a literatura, como tal merece ser conhecida, valorizada e amplamente partilhada. Já o argumento democrático reconhece que, numa sociedade cada vez mais afetada por decisões com base científica, sendo essencial que os cidadãos detenham a literacia científica necessária para interpretar e julgar informação, tomando decisões fundamentadas (Osborne, 2000, citado por Baltitude, 2011).

A estas motivações, Entradas (2015b) acrescenta um quinto argumento: o apoio público à ciência. A comunicação de ciência configura-se como uma área multidisciplinar, habitada por profissionais com formações académicas e motivações heterogéneas, refletindo a complexidade e pluralidade de práticas associadas à mediação entre ciência e sociedade.

A este respeito, o escritor e divulgador científico Isaac Asimov, citado por Entradas (2015b, p. 74) chama a atenção para que: “sem um público informado, os cientistas não serão mais apoiados financeiramente, serão ativamente perseguidos.” Esta afirmação realça o risco da falta de interesse e consciência entre ciência e sociedade, reforçando a necessidade de práticas comunicacionais sólidas, contínuas e estrategicamente integradas nas instituições.

Ainda que cada um destes argumentos possa apresentar limitações ou desafios na sua operacionalização, em conjunto, traduzem uma base sólida para compreender as motivações institucionais que suportam a promoção da comunicação de ciência. No campo das Relações Públicas, esta compreensão é particularmente relevante, pois orienta a definição de objetivos, públicos e mensagens estratégicas que posicionam a instituição de forma ética, transparente e socialmente responsável.

Segundo Bowater e Yeoman (2013), no relatório *Towards a Professional Framework for Scientists Involved in Public Engagement Work*, elaborado com o apoio do *Wellcome Trust Sanger Institute*³⁸, é possível distinguir pelo menos cinco grupos funcionais que assumem responsabilidades na comunicação pública da ciência (Valença, 2015):

- Comunicadores de ciência profissionais: indivíduos geralmente com formação científica, cuja atividade principal não se centra na investigação, mas na mediação científica. Atuam em contextos institucionais como museus, centros de ciência, universidades ou institutos de investigação, desempenhando funções estratégicas de ligação com públicos diversos.
- Académicos da comunicação de ciência – investigadores com formação nas ciências sociais ou naturais, que ensinam, produzem conhecimento e coordenam cursos universitários especializados em comunicação de ciência.
- Divulgadores de ciência – cientistas motivados pela vontade de tornar o conhecimento científico acessível a audiências mais amplas, nomeadamente com projeção nos meios de comunicação social.

³⁸ Centro de referência internacional em investigação do genoma, com sede no Reino Unido e financiado pelo Wellcome Trust

- Defensores da ciência – cientistas cujo envolvimento em atividades de comunicação pública surge de um compromisso com a valorização social da ciência, mas cuja motivação não está centrada na popularização, distinguindo-se assim dos divulgadores.

- Cientistas comunicadores – investigadores que assumem a comunicação como um dever de serviço público, sobretudo através de atividades educativas e pedagógicas, como a promoção de visitas ou eventos de ciência.

Ainda que os cientistas continuem a ser uma das principais fontes de comunicação de ciência, assiste-se a uma crescente valorização do papel dos comunicadores de ciência profissionais dentro das instituições científicas e académicas. Estes profissionais, que atuam como intermediários estratégicos, ao promoverem a articulação entre investigadores, meios de comunicação social e público não especializado, possuem competências técnicas e comunicacionais que lhes permitem traduzir informação especializada para um formato mais acessível, ao mesmo tempo que contribuem para a visibilidade institucional da ciência.

Com base na revisão de literatura, neste trabalho adota-se a definição de comunicação de ciência proposta por Burns, O'Connor e Stocklmayer (2003), entendida como um processo que mobiliza competências, meios e atividades de comunicação, de interação e diálogo, com o objetivo de suscitar respostas individuais face à ciência, tais como consciência, interesse, prazer, formação de opinião e compreensão.

3.2 Comunicação de Ciência em Portugal

Em Portugal, o percurso da ciência desde os Descobrimentos é definido por Carlos Fiolhais e Décio Martins ((2010) como sendo atribulado, facto que a revolução de 1974 altera, abrindo portas “a um enorme crescimento do número de investigadores, a uma forte internacionalização em todas as áreas e ao aparecimento de novas instituições, tais como o Instituto Nacional de Investigação Científica, de 1977 a 1992, e a Fundação para a Ciência e a Tecnologia, iniciada em 1997, que sucedeu à Junta Nacional de Investigação Científica e Tecnológica, de 1967 a 1995). O Ministério da Ciência e Tecnologia foi criado em 1995”.

O atraso da ciência em Portugal, pode ser atribuído ao contexto económico, social e educativo, já referido no primeiro capítulo do presente projeto. Como referido por Carlos Fiolhais³⁹ na obra “A Ciência em Portugal” (2011), no nosso país “aprendeu-se tarde e mal a ler, escrever e contar”, sendo no início do século XX, o analfabetismo, uma realidade.

O impulso de 1971, com a reforma educativa de José Veiga, que liderou a pasta da Educação no governo de Marcelo Caetano, permitiu um maior acesso dos jovens à educação. Esta reforma refletiu-se no setor do ensino superior. De acordo com os censos de 1971, menos de 50 mil portugueses tinham completado o ensino superior, número que triplicou 10 anos depois.

O atraso identificado, é corroborado por um estudo realizado pela Fundação Francisco Manuel dos Santos⁴⁰ (2019), que aponta para o facto de, até à década de 90, Portugal apresentar, um grande atraso científico e um sistema científico com poucos recursos humanos qualificados, infra-estruturas, instituições dedicadas à investigação científica e baixa internacionalização. Existiam ainda limitações ao nível da tutela e coordenação do sistema científico, que durante muitos anos envolveu instituições tuteladas por diversos organismos, tornando difícil o estabelecimento de uma política científica objetiva e clara (Heitor & Bravo, 2010; Heitor & Horta, 2012; Rodrigues, 2017).

Em 1995, surge o primeiro ministério dedicado à ciência em Portugal. Liderado por Mariano Gago⁴¹, o ministério do governo do Partido Socialista (PS), incluiu as novas tecnologias da informação – Ministério da Ciência e da Tecnologia. A partir de 2005, o ministério passou a abranger o ensino superior.

³⁹ Carlos Fiolhais é doutorado em Física Teórica pela Universidade Goethe, na Alemanha, e professor catedrático de Física na Universidade de Coimbra

⁴⁰ Estudo “A Evolução da ciência em Portugal (1987-2016) da Fundação Francisco Manuel dos Santos, Fundação Oceano Azul e Oceanário de Lisboa, realizado por nove autores, que traça a evolução da ciência neste período e compara a produção de ciência no nosso país com a realizada em outros países europeus.

⁴¹ Mariano Gago (1948-2015) foi um físico de partículas, ministro da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior de governos socialistas entre 1995 e 2002 e entre 2005 e 2011.

De realçar que, já antes, em 1985, também pelas mãos de Mariano Gago, se deu um marco na internacionalização da ciência portuguesa, com a entrada de Portugal no CERN⁴². O CERN foi a primeira organização científica internacional intergovernamental da qual Portugal se tornou membro.

Em 1996, também por iniciativa de Mariano Gago, surge em Portugal, o programa governamental Ciência Viva em Portugal, dedicado à promoção da educação e da cultura científica. Este programa transformou-se, em 1998, numa associação de instituições científicas e passou a designar-se Ciência Viva – Agência Nacional para a Cultura Científica e Tecnológica. Foi uma fase de expansão que conduziu à atual organização de escala nacional, com uma rede de 20 Centros de Ciência espalhados por todo o país, que fomenta um movimento social em prol da ciência e da cultura científica, que envolve centenas de milhares de investigadores e cidadãos, alunos e professores, jovens e adultos.

Ainda em 1996, é constituída a Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT), através da aprovação da Lei Orgânica do Ministério da Ciência e Tecnologia⁴³. Esta entidade governamental é uma das sucessoras da Junta Nacional de Investigação Científica e Tecnológica, constituída em 1992, marcando o início do financiamento regular da investigação científica em Portugal.

A FCT foi criada no âmbito da tutela e supervisão do Ministro da Ciência e Tecnologia, tendo sido aprovada através do Decreto-Lei n.º 188/97, de 28 de julho.

A Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT) é a entidade governamental portuguesa responsável pelo financiamento e avaliação do sistema científico e tecnológico nacional. Tem como missão:

“O desenvolvimento, o financiamento e a avaliação de instituições, redes e infraestruturas, equipamentos científicos, programas, projetos e recursos humanos em todos os domínios da ciência e da tecnologia, bem como o desenvolvimento da cooperação científica e tecnológica internacional, a coordenação das políticas públicas de ciência e tecnologia, e ainda o desenvolvimento dos meios nacionais de computação científica, promovendo a instalação e utilização de meios e serviços avançados e a sua articulação em rede.”

⁴² CERN, Organização Europeia para a Investigação Nuclear fundado em 1954, é atualmente o maior laboratório de física de partículas do mundo, localizado na região noroeste de Genebra, na fronteira Franco-Suíça.

⁴³ O decreto-Lei n.º 144/96, de 26 de agosto, aprovou a Lei Orgânica do Ministério da Ciência e da Tecnologia, definindo a sua estrutura e competências.

Em 2006, com Mariano Gago novamente como ministro da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, no XVII governo constitucional, foi apresentado o programa “Compromisso com a Ciência para o Futuro de Portugal”, tendo como argumento a necessidade de dar prioridade à ciência em Portugal. Tratou-se de um esforço que visou fortalecer o sistema científico nacional, ao promover a formação avançada, a contratação de investigadores e a internacionalização da ciência portuguesa.

No contexto da divulgação científica, os meios tradicionais de comunicação começaram a contribuir para se tornarem um espaço dedicado à ciência e à sua divulgação junto de um público diversificado, que não apenas o especializado. Isto porque, como Besley & Tanner (2011, p.230) apontam, o público tem contacto com a ciência “através das notícias e dos media, mas também pela interação com aqueles que comunicam a ciência”.

A 20 de Outubro de 2010 surge na televisão pública, RTP, o programa “Com Ciência”, apresentado pelo então jornalista Vasco Trigo⁴⁴, um magazine semanal, exibido até 2012, dedicado à atualidade de temas de ciência, tecnologia e em Portugal e no mundo, que neste trabalho se considera relevante assinalar, pelo seu contributo para a comunicação de ciência.

3.3 Comunicação de Ciência no Ensino Superior

"A ciência mais útil é aquela cujo fruto é o mais comunicável."

Leonardo da Vinci⁴⁵

A comunicação de ciência tem assumido um papel cada vez mais estratégico no campo da produção e disseminação do conhecimento. Para Bucchi e Trench (2014), esta atividade vai além da comum divulgação de resultados académicos, assumindo-se como um instrumento fundamental para a visibilidade da produção científica e para a ampliação do impacto da investigação na sociedade. Através de ferramentas de comunicação eficazes, o conhecimento gerado nas instituições de ensino superior e centros de investigação pode passar os muros institucionais, alcançando públicos mais diversificados e promovendo um diálogo produtivo com a sociedade.

⁴⁴ Jornalista de ciência na rádio, televisão e imprensa, distinguido pela Associação para a Promoção e Desenvolvimento da Sociedade da Informação e pela revista online Ciência Hoje

⁴⁵ Citação amplamente atribuída ao cientista e artista do Renascimento, não havendo fonte de origem que a comprove.

Neste domínio, o ensino superior desempenha um papel central, funcionando como ponte entre a ciência e a sociedade. As instituições de ensino superior, para além de gerarem conhecimento, possuem a responsabilidade de o tornar acessível e relevante para outros públicos que não os especializados. Esta aproximação entre a ciência e a sociedade contribui para o fortalecimento da literacia científica, estimula uma participação informada dos cidadãos e legitima o investimento público na ciência (Trench, 2008; Bauer & Jensen, 2011).

A integração da comunicação ciência na missão institucional das instituições de ensino superior assume-se como uma evolução necessária no atual contexto. A articulação da comunicação de ciência com os três pilares fundamentais: ensino, investigação e responsabilidade social, fortalece uma visão mais holística e comprometida das IES.

No plano do ensino, a comunicação ciência pode ser integrada e trabalhada como uma competência transversal, ao capacitar os estudantes de competências no campo da comunicação científica, que lhes permitam fazê-lo de forma clara, crítica e ética (Gascoigne & Metcalfe, 2017).

No campo da investigação, a comunicação de ciência contribui para aumentar o alcance e a relevância da produção científica, ao amplificar o seu impacto para além da comunidade académica, e influenciando políticas públicas ou práticas sociais (Scheufele, 2014).

Já no âmbito da responsabilidade social, reforça o compromisso das instituições com a democratização do conhecimento, a inclusão social e o desenvolvimento sustentável (UNESCO, 2021). Desta forma, compreender e valorizar o papel estratégico da comunicação de ciência é essencial para que as instituições de ensino superior cumpram a sua missão de forma plena, transparente e socialmente relevante. Trata-se, em última instância, de alinhar as IES com as exigências de uma sociedade para chegar a uma ciência aberta, acessível e orientada para o bem comum⁴⁶.

Para dar resposta a estas necessidades, bem como à evolução do país e da Europa no que respeita às redes de Ensino Superior e ecossistema concorrencial em que se inserem, as instituições de ensino

⁴⁶ O conceito de ciência aberta integra práticas como o acesso aberto a publicações e a dados, envolvimento público e colaboração interdisciplinar e interinstitucional (Comissão Europeia, 2016).

superior, como realçado no capítulo 2 do presente trabalho, adaptaram a sua lógica de gestão, alterando a forma como passaram a relacionar-se com o seu ambiente externo. Assumiram um posicionamento mais estratégico e empresarial, investindo em ações promocionais para melhor comunicar a sua missão, nomeadamente ao colocar e demonstrar a investigação como potencial de desenvolvimento da sociedade.

Tendo presente o papel da investigação e da ciência no ensino superior, deve olhar-se para a produção científica não apenas como um ativo intelectual, mas também pelo seu carácter simbólico. Quando bem comunicada, torna-se parte do capital reputacional das instituições de ensino superior (Bourdieu, 2001). Nesse sentido, a comunicação de ciência não é apenas uma prática técnica, mas também uma estratégia de valorização institucional, que produz efeitos no campo dos rankings, captação de financiamento, atração de talentos e de estudantes e na influência nas políticas públicas.

Mas, nem sempre a ciência ocupou a agenda, quer nas instituições, quer na sociedade. Joana Gonçalves de Sá, no seu ensaio de 2025, ao abordar o percurso da investigação científica em Portugal, refere a realidade europeia dos anos 70 do século XX, alicerçada nos resultados de inquéritos, que demonstram que à época, a população “era não só profundamente desconhecadora, como também desinteressada ou até hostil em relação à ciência”.

A partir do final do século XX verifica-se um esforço intencional com o objetivo de melhorar o ensino e a divulgação, permitindo fazer chegar a ciência e o processo científico a um público não cientista. Este esforço partiu de ações de comunicação de ciência, nomeadamente através da publicação de livros, organização de conferências e presença de cientistas nos meios de comunicação social, entre outras ações.

Desde os anos 90 que o interesse por parte das instituições de ensino superior em Portugal, pelas atividades relacionadas com a Comunicação de Ciência dirigida a outros públicos que não os da academia, tem vindo a aumentar. Começaram a ser pensadas e implementadas campanhas dirigidas aos candidatos ao ensino superior, baseadas na promoção de visitas às instituições e de iniciativas de envolvimento com atividades científicas. (Ruão, Neves & Magalhães). Esta dinâmica é reforçada com o quadro legislativo que, entretanto, entra em vigor.

Em 2007, com a publicação da Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro, que estabelece o Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES), surgem inovações significativas no sistema científico e académico português. O novo quadro legal trouxe flexibilização de modelos de governação às instituições de ensino superior, nomeadamente ao introduzir novos modelos que passaram a permitir uma gestão mais eficiente e adaptada às necessidades específicas de cada instituição, favorecendo ambientes propícios à inovação científica.

Do ponto de vista da ciência, destacam-se as seguintes alterações trazidas pelo RJIES:

- Reforço da autonomia institucional: as instituições de ensino superior passaram a ter uma maior autonomia científica, pedagógica, administrativa e financeira, permitindo-lhes definir estratégias próprias de investigação e inovação;
- Incentivo à criação de unidades de investigação: a lei incentivou a criação de unidades de investigação e desenvolvimento (I&D) nas universidades e institutos politécnicos, promovendo a produção científica e a integração em redes de investigação nacionais e internacionais;
- Estímulo à cooperação internacional: foram definidos mecanismos para facilitar parcerias internacionais em projetos de investigação, potenciando a visibilidade e impacto da ciência produzida em Portugal;
- Avaliação e qualidade: implementação de sistemas regulares de avaliação das atividades científicas, garantindo padrões de qualidade e excelência na investigação conduzida pelas instituições de ensino superior.

Este quadro legal reforça a missão das instituições de ensino superior que, para além da produção de conhecimento, passa a integrar a transmissão e difusão deste na sociedade. Este posicionamento implica um papel ativo da comunicação e divulgação científica, que deve ser entendida como uma extensão natural da responsabilidade social das IES.

Num período mais recente, em 2019, é publicado o decreto-lei n.º 63/2019 de 16 de maio, que estabelece o regime jurídico das instituições que se dedicam à investigação e desenvolvimento (I&D) e demais intervenientes no sistema nacional de ciência e tecnologia. O diploma define os princípios gerais da avaliação e financiamento, e regula a valorização, acesso e divulgação do conhecimento,

para além de no seu número 8 reforçar o estímulo da “relação entre a ciência e a sociedade, valorizando o reconhecimento social da ciência, a promoção da cultura científica, a comunicação sistemática do conhecimento e dos resultados das atividades de I&D e a apropriação social do conhecimento”, designadamente através da Ciência Viva — Agência Nacional para a Cultura Científica e Tecnológica e das instituições que se dedicam à I&D.

Se olharmos para alguns dados estatísticos no domínio do ensino superior, nomeadamente quanto à rede de instituições, número de inscritos, número de diplomados, docentes e a sua relação com a Investigação & Desenvolvimento, particularmente unidades de investigação acreditadas pela FCT, temos que:

No ano letivo 2022/2023, a rede de ensino superior era constituída por 287 instituições de ensino superior em Portugal, das quais:

- Setor Público: 87 universidades; 103 institutos politécnicos;
- Setor Privado: 41 universidades; 56 institutos politécnicos.

Com a responsabilidade pela recolha dos dados estatísticos de I&D, em Portugal, a Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (DGEEC), indica na sua página *web* institucional, que em 2024-2025 estavam inscritos no ensino superior, 440 975 estudantes, dos quais 62% no ensino superior universitário público, 38% no ensino superior politécnico público e 67% no ensino superior universitário privado e 33% no ensino superior politécnico privado.

No que respeita ao número de diplomados, os dados são referentes a 2022/2023 e totalizam no ensino superior público: 49 603 diplomados nas universidades e 27 010 nos institutos superiores politécnicos. Já no ensino superior privado: 12 887 nas universidades e 6 108 nos institutos politécnicos. Estes números colocam Portugal na 11.^a de entre os 27 estados-membros da União Europeia⁴⁷.

Já os números referentes ao corpo docente no ensino superior apontam para um total de 40 183, no mesmo ano letivo, sendo que destes:

⁴⁷ Dados da Pordata com referência ao Eurostat, acesso em maio de 2025.

- Setor público: 19 358 nas universidades; 12 379 nos institutos politécnicos;
- Setor privado: 5 319 nas universidades; 3 127 nos institutos politécnicos.

De realçar que do total geral de docentes no ensino superior, 23 099 são doutorados, o que corresponde a 57,45%, ou seja, pouco mais de metade.

No que respeita a este ciclo de estudos, se atentarmos aos dados de 1990⁴⁸, em Portugal, temos que só cerca de 200 indivíduos obtiveram o grau de doutoramento. Em 2013 tínhamos 2 463 doutorados e em 2023, o número desce para os 2 398, colocando o nosso país no 10.º lugar dos estados-membros da União Europeia, numa lista liderada pela Alemanha⁴⁹.

No que respeita aos dados referentes ao processo de avaliação das Unidades de Investigação & Desenvolvimento, avaliado por painéis de especialistas internacionais independentes, de acordo com os resultados provisórios recentemente divulgados pela FCT⁵⁰, das 336 Unidades que se candidataram, houve uma desistência, e 22 não obtiveram financiamento aprovado. Do universo das Unidades avaliadas, 79 subiram a sua classificação, 46 desceram de classificação, 167 mantiveram a classificação e há 43 novas.

Há, assim, 313 Unidades de Investigação aprovadas para financiamento, distribuídas por todas as áreas de conhecimento e em todo o território nacional, das quais 33 têm como entidade de gestão principal um Instituto Superior Politécnico, 203 têm como entidade de gestão principal uma Universidade e as restantes 77 são geridas por instituições de outra natureza, tais como fundações, associações ou outras instituições privadas sem fins lucrativos.

Se nos remetermos para o peso da I&D na economia nacional, dados resultantes do Inquérito ao Potencial Científico e Tecnológico Nacional de 2023, demonstram que Portugal atingiu os 4 523 milhões de euros de despesa total em atividade de I&D, equivalente a 1.7% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional. Esta percentagem representa um aumento de 10% relativamente ao ano anterior,

⁴⁸ Dados da Pordata com referência à DGEES com acesso da autora em março de 2023.

⁴⁹ Dados da Pordata com referência ao Eurostat, acesso em julho de 2025.

⁵⁰ Informação disponibilizada pela FCT no âmbito do processo de avaliação das Unidades de Investigação & Desenvolvimento de 2023/2024 do âmbito do Programa Plurianual de Financiamento com acesso em maio de 2025.

2022. Ainda assim, esta percentagem está longe da meta traçada até 2030, de 3% do PIB , de forma a poder convergir com a Europa.

Os números divulgados indicam que a maioria da despesa em I&D realizada em 2023 se concentrou, tal como tem acontecido em outros anos, nas empresas (63%) e nas universidades e nos institutos politécnicos (30%).

Do ponto de vista dos recursos humanos, em 2023, o número de pessoas a exercer atividades de I&D em Portugal foi de 79 257 (ETI⁵¹), o que se traduz num crescimento de 7% em relação ao ano anterior. No Ensino Superior estão concentrados 31 125 ETI (50%).

Os dados revelam um incremento no peso das atividades de investigação & desenvolvimento no contexto nacional e, em particular nas instituições de ensino superior, o que se traduz num dos fatores intangíveis relevantes para concretização de objetivos estratégicos das instituições, que passem pela sua distinção competitiva das demais e um potencial de interesse conseguido junto dos candidatos aos vários ciclos de estudos.

É neste cenário que a comunicação de ciência atua, no sentido de potenciar a visibilidade da atividade científica, que é cada vez mais uma prioridade estratégica das instituições, servindo como alavanca para o seu reconhecimento.

No âmbito desta estratégia de investimento, as instituições e a comunidade científica procuram investir na relação entre o público e a ciência, através do aumento do número de iniciativas que promovam esta aproximação com a sociedade, colocando a comunicação de ciência na sua agenda.

Apesar das motivações, um estudo de Entradas & Bauer (2016) mostra que, quer a nível individual, quer a nível institucional, a comunicação de ciência é ainda uma atividade menor para os cientistas e instituições. Em Portugal, os estudos realizados identificam como principais estímulos para os investigadores comunicarem ciência, a disseminação científica e a legitimação da ciência (Valença, 2015).

⁵¹ ETI significa Equivalente a Tempo Inteiro ou Integral, conceito que corresponde ao número de horas que um funcionário a tempo inteiro (afeto a 100%) trabalha para uma entidade.

A comunicação de ciência deve ser entendida como um instrumento estratégico nos planos institucionais de gestão das instituições de ensino superior (IES). No contexto atual, marcado por rápidas transformações científicas, tecnológicas e sociais, torna-se fundamental que as instituições produzam planos de comunicação robustos, que integrem objetivos dedicados à valorização da investigação produzida internamente e sua disseminação junto da sociedade. Esta consciência tem levado, nas últimas décadas, à criação e consolidação de Gabinetes de Comunicação nas Unidades de Investigação & Desenvolvimento (I&D) e nas próprias IES, com vista a profissionalizar a divulgação científica e a fortalecer o seu impacto social (Granado & Malheiros, 2015).

Para além da criação de valor e reforço da reputação institucional junto dos seus *stakeholders*, é essencial garantir que a comunicação científica esteja alinhada com os objetivos pedagógicos. A comunicação de ciência não deve, assim, ser encarada apenas como um mecanismo de disseminação, mas como um instrumento de capacitação, que contribui para o desenvolvimento de competências críticas, analíticas e comunicacionais nos estudantes do ensino superior.

Neste sentido, a capacidade de compreender, interpretar e comunicar conteúdos científicos de forma clara, precisa e acessível é fundamental para o fortalecimento de uma atitude crítica, tanto no contexto académico como no futuro desempenho profissional. A comunicação de ciência, ao integrar-se na experiência formativa, promove competências transversais que ultrapassam a dimensão técnica do saber, ao preparar os estudantes para interagir em contextos multidisciplinares, comunicacionais e públicos.

O mundo interconectado, tecnologicamente avançado e socialmente exigente, requer que a comunicação de ciência no ensino superior desempenhe um papel essencial na formação de profissionais críticos, criativos e preparados. Ao integrar metodologias inovadoras e explorar o potencial das tecnologias digitais, as instituições de ensino superior não só otimizam a aprendizagem, como também promovem uma comunicação científica mais eficaz, acessível e socialmente relevante (Trench & Bucchi, 2010; Bowater & Yeoman, 2013). A preparação dos estudantes para comunicar ciência com clareza e rigor contribui tanto para a qualificação da cidadania científica quanto para o fortalecimento do ecossistema de inovação.

Para além da mera disseminação de resultados, os profissionais da comunicação de ciência assumem-se como atores estratégicos na mediação entre a produção científica e os diversos públicos, desempenhando um papel central na construção de mensagens institucionais estratégicas, na gestão

da reputação académica e na consolidação do capital simbólico das instituições de ensino superior (Granado & Malheiros, 2015; Ruão, Neves & Magalhães, 2025).

Neste contexto, a formação em comunicação de ciência, alicerçada nos princípios das relações públicas científicas, revela-se um pilar fundamental para a legitimação pública da ciência, sobretudo num ambiente de elevada densidade informativa. Assim, a comunicação de ciência deve ser entendida não apenas como uma prática de divulgação, mas como uma função estratégica, profissionalizada e orientada por objetivos institucionais, com impacto direto na perceção pública da ciência, na credibilidade das IES e na sua capacidade de responder às crescentes exigências dos stakeholders (Zerfass et al., 2018; Entradas, 2015).

Em síntese, ao integrar a comunicação de ciência nos seus planos estratégicos, as instituições de ensino superior reforçam o seu papel social e académico, promovem a literacia científica, e contribuem, ativamente, para a formação de cidadãos informados, críticos e preparados para os desafios de uma sociedade baseada no conhecimento.

Esta ideia é reforçada por David Marçal⁵², na conferência inaugural do 42.º Encontro Nacional de Medicina Familiar, em Tróia, realizado em 27 de março de 2025, em que referiu que “a ciência não deve ser vista como a única fonte de conhecimento; valores éticos e conhecimento popular também têm um papel importante. Explicar o processo científico, e não apenas os resultados, ajuda a construir confiança e a evitar a pseudociência (...)”.

⁵² David Marçal é licenciado em Química Aplicada, pela FCT da Universidade Nova de Lisboa, Doutorado em Bioquímica pelo Instituto de Tecnologia Química e Biológica António Xavier, com atividade na divulgação e comunicação de ciência, é professor convidado na Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa

3.4 Comunicação de Ciência como área das Relações Públicas

"People may hear your words, but they feel your attitude."

John C. Maxwell⁵³

As Relações Públicas desempenham um papel estratégico na comunicação entre organizações e os seus públicos, ao promoverem um processo deliberado, planeado e contínuo de construção de entendimento mútuo. Tal como afirmam Lloyd e Lloyd (1998, p. 19), as RP traduzem-se num “esforço deliberado, planeado e contínuo de estabelecer e manter entendimento mútuo entre uma organização e os seus públicos”, sendo, por isso, fundamentais para a criação de relações de confiança e legitimidade social.

Para Kunsch (1986, p. 115), as Relações Públicas são um instrumento essencial da comunicação integrada das organizações, contribuindo não apenas pela sua gestão eficaz dos públicos, mas também pelo rigor metodológico aplicado ao planeamento e à segmentação estratégica. Ao articularem objetivos institucionais com técnicas de comunicação direcionadas, as RP reforçam o posicionamento e a credibilidade das organizações no espaço público.

Para a autora:

“As organizações mais do que nunca, não poderão prescindir de uma comunicação viva permanente, sob a ótica de uma política de Relações Públicas. (...) As organizações terão que se valer de serviços integrados nessa área, pautando-se por políticas que privilegiem o estabelecimento de canais efetivos de diálogos com os segmentos a elas vinculados e, principalmente, a abertura das fontes e à transparência das suas ações” (Kunsch, 200, p.165)

Neste enquadramento, a comunicação de ciência, enquanto área que emerge das Relações Públicas, tem inerente o compromisso com a construção de pontes entre saberes e os públicos distintos. Mais do que uma função técnica, considera-se ser uma prática orientada por valores como a escuta ativa, a transparência e o envolvimento social, cruciais para validar a ciência junto da sociedade

⁵³ Autor de mais de 80 livros, orador e antigo pastor norte-americano reconhecido na área da liderança. A frase foi retirada sua obra “*Everyone Communicates, Few Connect*”, de 2010, na qual explora a ideia de que a comunicação não se trata do que se diz, mas do que o outro compreende.

contemporânea e lidar com os atuais contextos de uma crescente exigência a nível reputacional e densidade digital.

No contexto das instituições de ensino superior, o capital reputacional alcançado através de estratégias comunicacionais, torna-se particularmente relevante na medida em que a reputação científica e social da instituição contribui para o seu reconhecimento público, atração de talento e influência nas políticas públicas. A comunicação de ciência, integrada numa estratégia de Relações Públicas, atua como um mecanismo de valorização desse capital, ao promover transparência, prestação de contas e proximidade com a sociedade (Entradas, 2015; Peters et al., 2008).

Neste cenário, a comunicação de ciência nas instituições de ensino superior deve ser compreendida como parte integrante da estratégia, articulando-se com os princípios das Relações Públicas, como forma de maximizar o seu impacto e alcance. Esta articulação exige a aplicação de modelos comunicacionais adequados, capazes de refletir as diferentes formas de interação entre a ciência e os públicos.

Modelos como o modelo do défice, o modelo de diálogo e o modelo participativo (Burns, O'Connor & Stocklmayer, 2003) representam diferentes abordagens sobre o papel dos públicos no processo comunicacional. A escolha do modelo influencia diretamente as estratégias adotadas, o nível de envolvimento promovido e o tipo de relação construída com os *stakeholders*. Como referem Oliveira e Carvalho (2015), a comunicação pública da ciência tem evoluído de uma lógica unidirecional para abordagens baseadas mais colaborativas, com valorização dos saberes e experiências dos cidadãos.

Para que esta evolução seja bem-sucedida, é necessário adotar uma abordagem estruturada, como aquela que é proposta por Cutlip, Center e Broom (2006), baseada em x§ etapas fundamentais: investigação, planeamento, execução e avaliação. Este enquadramento metodológico, também valorizado por autores como Viegas Soares (2005) e Macnamara (2016), permite alinhar os objetivos científicos e institucionais com práticas comunicacionais eficazes, orientadas para o envolvimento dos públicos e para a criação de valor reputacional.

A fase de investigação permite diagnosticar o contexto, mapear os *stakeholders*, compreender perceções sociais sobre a ciência e identificar oportunidades de comunicação. Com base nos dados obtidos, o planeamento estratégico permite definir objetivos claros, públicos prioritários, mensagens-chave e canais adequados. A execução operacionaliza as ações de comunicação, que passam pela

produção de conteúdos, realização de eventos, formações ou articulação com os órgãos de comunicação social. Finalmente, a fase de avaliação permite medir o impacto das ações, ajustando as estratégias sempre que necessário. Avaliar vai além da contabilização de números: é um processo de *accountability*, que reforça a legitimidade pública da ciência e da própria instituição.

“A comunicação científica, quando avaliada de forma estratégica, torna-se uma ferramenta de *accountability* e legitimidade pública da ciência” (Macnamara, 2016).

Indicadores de avaliação em Relações Públicas científicas:

- Indicadores quantitativos: número de visualizações, partilhas, referências em meios de comunicação social, audiência e avaliação em eventos, novos seguidores ou inscrições em plataformas digitais e redes sociais.
- Indicadores qualitativos: análise de impressões nas redes sociais, mudanças quanto à perceção pública da ciência, referência positiva nos media, casos de boas práticas.
- Indicadores estratégicos: alinhamento com os objetivos institucionais, contributo para políticas públicas, atração de colaborações científicas com parceiros externos.

Ao promover uma avaliação sistemática e orientada por resultados, as Relações Públicas contribuem para a melhoria contínua das práticas comunicacionais e para uma governação mais informada. Quando os dados são usados para fundamentar relatórios estratégicos e tomadas de decisão, a comunicação científica deixa de ser uma função acessória e afirma-se como parte integrante da missão das instituições de ensino superior.

As Relações Públicas podem ser entendidas como mediadoras estratégicas - traduzindo o discurso científico para uma linguagem compreensível pelo público e articulando os objetivos institucionais com as dinâmicas da sociedade. Este papel exige competências específicas que permitam a construção ativa de mensagens institucionais segmentadas de acordo com os diferentes públicos.

Como referem Gregory e Willis (2013), “a comunicação científica eficaz depende de profissionais capazes de atuar como tradutores culturais, e as Relações Públicas possuem uma formação particularmente adequada para esse desafio”. Ao desempenharem esta função de mediação, os profissionais de RP contribuem para a democratização do conhecimento, a validação social da ciência e a consolidação da confiança institucional em contextos crescentemente complexos e fragmentados.

Num contexto marcado pela desinformação, a comunicação de ciência afirma-se como uma estratégia essencial de gestão do risco reputacional, combate aos conteúdos falsos e fortalecimento da confiança pública nas instituições científicas e acadêmicas (Scheufele, 2014). Mais adianta o autor, que “a ciência não fala sozinha. Para ser ouvida, precisa ser estrategicamente posicionada, e esse é um papel-chave das Relações Públicas científicas”. As Relações Públicas científicas assumem, assim, um papel determinante ao gerir discursos, mensagens institucionais e situações de crise, contribuindo para a construção de uma imagem credível e transparente.

A articulação entre ciência, comunicação e Relações Públicas requer interdisciplinaridade e colaboração efetiva. As ações de comunicação de ciência mais eficazes resultam, frequentemente, do trabalho conjunto entre equipas multidisciplinares que integram investigadores, profissionais de comunicação, especialistas em relações públicas, jornalistas, designers e gestores de ciência. Esta abordagem colaborativa não só enriquece os conteúdos produzidos e amplia o seu alcance, como também fortalece as competências organizacionais e contribui para uma cultura institucional mais aberta e responsiva.

Como destaca Macnamara (2016), “as instituições que promovem a articulação entre RP, ciência e inovação comunicacional ganham vantagem estratégica na construção de sua imagem pública”.

Neste processo, o papel dos profissionais de comunicação não deve ser entendido como de simples transmissores de mensagens, mas como facilitadores de processos complexos de escuta, mediação e partilha de saberes. Tal como argumenta Mefalopulos (2008), o valor da comunicação está em validar e integrar o conhecimento dos especialistas com os saberes dos diversos públicos envolvidos, assegurando que nenhum fator essencial é negligenciado ao longo do processo.

Assim, as Relações Públicas assumem uma função estratégica na promoção de um ecossistema comunicacional colaborativo, no qual o conhecimento é cocriado, negociado e comunicado de forma eficaz, sensível às diferentes linguagens, expectativas e necessidades sociais. Esta abordagem alinha-se com os princípios da comunicação estratégica, participativa e centrada nos públicos (Grunig & Hunt, 1984; Mefalopulos, 2008), e reforça o papel das RP enquanto mediadoras de sentidos e construtoras de confiança institucional (Macnamara, 2016; Gregory & Willis, 2013).

Associada a esta função estratégica está uma das missões centrais das Relações Públicas, especialmente quando aplicadas à comunicação de ciência - contribuir para a democratização do

acesso à informação e ao conhecimento. Este compromisso ético e estratégico reflete-se na promoção de práticas comunicacionais inclusivas, transparentes e participativas, que visam reduzir as assimetrias de na literacia científica e empoderar uma cidadania ativa. “Guiadas pelos princípios de justiça cognitiva e inclusão epistémica, as Relações Públicas ajudam a promover o diálogo entre as instituições e a sociedade, contribuindo para uma comunicação mais justa e participativa” (Grunig & Hunt, 1984; UNESCO, 2021).

As Relações Públicas deixam, assim, de ser uma mera função tática para se afirmarem como uma disciplina estratégica e integradora, orientada para a construção de relações duradouras com os diferentes públicos. Tal como defende Lesly (1997), as RP ajudam as organizações a adaptarem-se ao seu contexto social, político e económico, promovendo articulação com os seus públicos através do diálogo, da escuta ativa e da mediação estratégica.

Esta visão é reforçada por Yeomans e Tench (2006), ao referirem a Declaração do México (1978), onde as RP são definidas como a arte e ciência social de analisar tendências, prever consequências, aconselhar lideranças e implementar programas de ação que sirvam simultaneamente os interesses organizacionais e os públicos. A sua função vai além da comunicação, passando por prever, influenciar, adaptar e construir legitimidade social.

Xifra (2003, 2006a, 2020) acrescenta que as RP atuam no limite entre o interno e o externo, ao funcionarem como ponte entre as organizações e os seus *stakeholders*, assumindo um papel relevante na interpretação de contextos sociais e na construção de mensagens institucionais alinhadas com as necessidades públicas. A chave para a relação entre a ciência e o público é a confiança. Esta confiança é conseguida através de um entendimento mútuo. Exemplo disso foi a mediação estratégica, durante a pandemia de Covid-19, que se revelou fundamental para manter a confiança pública e a reputação das instituições científicas em contexto de crise (Xifra, 2020).

Embora a comunicação de ciência seja uma área crescente dentro das Relações Públicas, são ainda vários os desafios a ultrapassar para garantir que a informação científica seja adequadamente disseminada e compreendida. Para tal são necessárias competências especializadas e abordagens estratégicas:

- Complexidade e especialização do conhecimento científico: o conhecimento científico caracteriza-se pela sua elevada complexidade técnica e uso de terminologia especializada, o que dificulta a adaptação para uma linguagem acessível e socialmente relevante. O desafio para os profissionais de RP consiste em equilibrar a fiabilidade científica com a clareza da comunicação, evitando simplificações excessivas que comprometam a precisão (Burns, O'Connor & Stocklmayer, 2003; Bucchi & Trench, 2021).
- Desinformação e proliferação de conteúdos falsos: a circulação de desinformação e teorias pseudocientíficas compromete a confiança pública na ciência. Combater este fenómeno exige a adoção de estratégias proativas de comunicação, centradas em fontes verificadas, na promoção da literacia científica e na construção de confiança com os públicos (Lewandowsky, Ecker & Cook, 2017; UNESCO, 2021).
- Diversidade e segmentação de públicos: a comunicação científica requer adaptação a públicos com diferentes níveis de literacia científica, interesses e necessidades e motivações, que vão desde a comunidade académica aos decisores políticos, meios de comunicação e cidadãos. Esta diversidade exige uma segmentação rigorosa, adequando mensagens, canais e formatos (European Commission, 2020; Nisbet & Scheufele, 2009).

A comunicação de ciência no contexto das Relações Públicas constitui uma área emergente e estratégica, essencial para reforçar a ligação entre ciência e sociedade. Quando alicerçadas em investigação, planeamento, execução e avaliação sistemática, as estratégias de RP aplicadas à comunicação de ciência, contribuem para moldar perceções públicas, estimular o envolvimento social com a ciência e enfrentar a desinformação com base em credibilidade e evidência.

Princípios como ética, transparência e responsabilidade social devem orientar esta prática, assegurando que o conhecimento científico é partilhado de forma clara, acessível, inclusiva e confiável (Macnamara, 2016; UNESCO, 2021). Assim, a comunicação de ciência mediada pelas RP não difunde apenas informação, mas fortalece a legitimidade social da ciência e consolida o papel das instituições de ensino superior enquanto atores centrais na produção e democratização do conhecimento.

A institucionalização da ciência trouxe a consolidação de uma vertente legítima e necessária de comunicação institucional, intimamente articulada com a comunicação de ciência. Neste quadro,

técnicas provenientes das Relações Públicas revelam-se não apenas relevantes, mas também diretamente aplicáveis no reforço da credibilidade e da relevância social das instituições de investigação (Holland, 2006). Quanto mais o público perceber as instituições como impulsionadoras do conhecimento, maior será a probabilidade de apoiar o seu papel e a sua presença na sociedade. Tal percepção depende, em larga medida, da imagem que a instituição é capaz de projetar — ou, como sintetiza Shipman (2015), “o trabalho de um relações-públicas de ciência é fazer com que a sua instituição de investigação tenha bom aspeto, enfatizando a importância do trabalho que faz” (Ferreira do Espírito Santo, 2025).

Assim, reconhecer a comunicação de ciência como uma prática integrada no campo das Relações Públicas permite ampliar o alcance das mensagens científicas, reforçar a legitimidade das instituições e potenciar o seu impacto social.

Parte II

Capítulo IV – Projeto: Estratégia de Comunicação de Ciência para o IPL

"Uma ciência que não comunica arrisca-se a perder a sua legitimidade."

Joana Gonçalves de Sá (2025)⁵⁴

O Processo de Relações Públicas em quatro etapas (Cutlip, Center, & Broom, 2006) — disponibiliza um quadro robusto para a apresentação de uma estratégia de comunicação, que permita alinhar os objetivos científicos e institucionais com práticas comunicacionais eficazes.

1. **Investigação / Análise da Situação:** permite mapear *stakeholders*, diagnosticar perceções e identificar contextos de comunicação.
2. **Planeamento:** traduz os dados recolhidos em objetivos, estratégias e mensagens-chave.
3. **Implementação: Ação / Comunicação:** operacionaliza e segmenta ações adaptadas a diferentes *stakeholders* e canais.
4. **Avaliação e Monitorização:** garante *accountability* e permite ajustar práticas, assegurando impacto e a relevância estratégica.

4.1 Investigação / Análise da situação

O desenvolvimento de uma estratégia de comunicação começa com a primeira fase do processo de Relações Públicas em quatro etapas – a investigação / análise da situação⁵⁵(Cutlip, Center, Broom, 2006) Sendo um modelo essencial para os profissionais da área, pela metodologia e respetiva validade

⁵⁴ Joana Gonçalves de Sá é investigadora, distinguindo-se pelo trabalho realizado no campo da ciência de dados aplicados à saúde pública e à desinformação. No livro *Uma Ideia de Ciência* (2025) publicado pela Fundação Francisco Manuel dos Santos, reflete sobre o papel da ciência na sociedade contemporânea, defendendo a comunicação de ciência como condição essencial para a legitimidade e sustentabilidade da investigação.

⁵⁵ Primeira etapa do Processo de Relações Públicas em 4 etapas: Investigação, Planeamento, Acção/Comunicação/Acção e Avaliação. (Cutlip, Center e Broom, 2006).

científica, a investigação aqui apresentada visou conhecer de forma mais aprofundada, as origens do Ensino Superior em Portugal e a realidade atual, relacionando em que medida as Relações Públicas têm assumido um papel relevante na gestão dos objetivos estratégicos e na concretização da missão das instituições de ensino superior.

Neste enquadramento, importa considerar que, de acordo com a visão para 2030 da *European University Association* (2021), as instituições de ensino superior devem assumir o seu papel enquanto comunidades abertas, resilientes e responsáveis, ao articularem a investigação, a inovação e o impacto social. Esta perspetiva reforça a pertinência da fase de investigação, que neste contexto procurou integrar a análise de tendências globais que cruzam a ciência, a comunicação e o ensino superior. Assim, o diagnóstico inicial não se limita à caracterização histórica ou organizacional, mas procura compreender como a comunicação de ciência pode ser estruturada como prática estratégica de Relações Públicas, em linha com as exigências de transparência, abertura e responsabilidade social que orientam as instituições de ensino superior na atualidade.

A apresentação de uma estratégia de comunicação para desenvolver a área da comunicação de ciência no Instituto Politécnico de Lisboa, pressupõe um conhecimento profundo da realidade da instituição neste domínio, da sua missão, objetivos estratégicos, dos seus *stakeholders* e dos grandes números que resultam de indicadores de gestão, que permitem contextualizar o ponto de partida.

A análise da situação, enquanto primeira etapa do processo estratégico das Relações Públicas (Cutlip, Center, & Broom, 2006), exige uma metodologia de investigação que melhor permita compreender o contexto institucional. Neste trabalho, optou-se pela metodologia qualitativa, partindo de uma revisão de literatura e combinando duas técnicas principais: a análise documental e a observação participante.

A análise documental é considerada uma técnica central em estudos organizacionais e de comunicação, ao permitir o recurso a evidências escritas (planos estratégicos, relatórios, regulamentos, diplomas legais, conteúdos digitais) e estabelecer um contexto interpretativo quanto às práticas e orientações institucionais (Bowen, 2009). No caso das instituições de ensino superior, esta técnica é particularmente relevante para compreender a missão, os valores e os eixos estratégicos comunicacionais, em consonância com os objetivos delineados em documentos estruturantes de gestão, tais como o Plano de Ação Quadrienal.

Complementarmente, a observação participante foi utilizada como técnica qualitativa que possibilita ao investigador, no papel de profissional de comunicação, integrado na instituição, a recolha de dados a partir da sua experiência direta em processos, interações e dinâmicas comunicacionais. Esta abordagem permite uma compreensão dentro da cultura organizacional e das práticas comunicacionais, ao acrescentar valor interpretativo ao diagnóstico feito (Spradley, 1980). Como sublinham Flick (2018) e Angrosino (2009), a observação participante é uma ferramenta metodológica que, quando aliada a uma atitude reflexiva e crítica, reforça a validade dos resultados qualitativos.

A combinação das duas técnicas dentro da abordagem qualitativa, permite uma análise situação mais abrangente da situação, sustentada em dados empíricos (documentos e práticas institucionais) e interpretada a partir da experiência profissional do investigador, articulando a coerência entre os objetivos da investigação e a metodologia usada. Este conhecimento, resultante de uma análise da situação, foi assente numa análise documental, não só de documentos de referência do Instituto Politécnico de Lisboa, mas também de obras e outros recursos que permitem ter um contexto amplo da área do ensino superior.

Para dar consistência ao conhecimento da realidade do Instituto Politécnico de Lisboa, recorreu-se à realização de entrevista semiestruturada, dirigida à Pró-presidente para a Comunicação Estratégica durante o mandato 2021-2025, a fim de perceber a realidade atual no Instituto Politécnico de Lisboa relativamente a uma estratégia para a comunicação de ciência.

Esta opção metodológica assenta no facto do objeto de estudo ser de natureza institucional e não individual, permitindo, assim, uma recolha direta e pertinente da informação sobre práticas e orientações estratégicas (Coutinho, 2011).

A entrevista foi conduzida com base num guião previamente elaborado, que integrou questões relacionadas com estratégia, notoriedade, desafios e recomendações, alinhando a recolha de dados com os objetivos específicos do projeto. As respostas foram posteriormente transcritas e analisadas de acordo com uma grelha temática, inspirada no modelo de Burns et al. (2003) sobre consciência, compreensão, literacia e cultura científica.

Com o trabalho proposto pretende-se a implementação de uma estratégia de comunicação que potencie uma melhor divulgação científica, maior cooperação intrainstitucional e conceda maior

notoriedade ao Instituto Politécnico de Lisboa, do ponto de vista da produção científica, divulgando a atividade científica dentro e fora da instituição.

A partir de uma revisão de literatura é possível olhar para as relações públicas enquanto função estratégica de uma organização, na medida em que assegura a gestão da comunicação entre esta e os seus *stakeholders*, com o objetivo de criar *goodwill* e produzir resultados mutuamente benéficos, tendo por base a utilização de um método científico que compreende quatro etapas.

A consolidação das Relações Públicas enquanto função estratégica nas instituições contemporâneas reflete uma transformação profunda na forma como as organizações compreendem a comunicação — não apenas como um instrumento técnico, mas como uma atividade de gestão e de apoio à tomada de decisão.

Como defendem Ruler e Verčič (2003), a prática das Relações Públicas articula-se entre várias dimensões: gerencial, operacional, reflexiva e educacional, sendo que o seu papel mais relevante se concretiza na capacidade de desenvolver e implementar planos de comunicação que assegurem o relacionamento eficaz e contínuo entre a organização e os seus públicos.

Esta visão converge com a de Viegas Soares (2005), que sublinha o carácter científico e sistemático das relações públicas, e reforça a importância da investigação como ponto de partida para qualquer ação comunicacional. O planeamento estratégico, nesse sentido, torna-se uma ferramenta indispensável de diagnóstico e gestão, fundamental para compreender o contexto, definir objetivos e avaliar o impacto das ações de comunicação.

4.1.2 Instrumentos de recolha de dados

No presente trabalho foi adotada uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, sustentada nos princípios da investigação interpretativa (Creswell, 2014; Flick, 2018), que procura compreender as práticas, perceções e desafios da comunicação de ciência no contexto institucional do Instituto Politécnico de Lisboa. Esta opção metodológica, surge da necessidade de perceber significados, dinâmicas e processos, que permitam traçar um panorama dos fenómenos comunicacionais observados.

Para a recolha de dados foram utilizadas duas técnicas principais: a observação participante, enquadrada numa lógica de *action research*⁵⁶, e a entrevista semiestruturada. Esta combinação metodológica permite articular fontes e chegar a uma visão abrangente: experiência (via observação), institucional e estratégica (via entrevista e análise documental).

Entrevistar o membro da equipa da presidência com responsabilidades na área da comunicação institucional, considerou-se ser o formato mais adequado, pela natureza flexível, desta técnica que permite ao investigador orientar a conversa a partir de um guião pré-definido, mas também explorar em profundidade dimensões emergentes (Kvale & Brinkmann, 2015; Quivy & Campenhoudt, 2017). A entrevista semiestruturada, dirigida à pró-presidente do IPL para a Comunicação Estratégica, entre 2021 e 2025 (Ana Raposo)⁵⁷, permitiu compreender se o Instituto Politécnico de Lisboa dispõe, ou não de uma estratégia de comunicação de ciência.

Esta opção metodológica é fundamentada no carácter exploratório do estudo, dado que a questão central não reside na recolha de um conjunto de opiniões individuais, mas sim em clarificar se existe, ou não, uma estratégia institucional de comunicação da ciência (Coutinho, 2011). Assim, considerou-se que uma única entrevista, dirigida a uma profissional com conhecimento direto do objeto de estudo, seria suficiente para o cumprimento deste objetivo específico.

Para a entrevista, realizada presencialmente, em novembro de 2024, foi usado um guião com um foco mais institucional, com ênfase na visão global e nas estratégias implementadas ou a serem consideradas na instituição, para aumentar a sua divulgação científica, bem como a cooperação interna e externa, e a notoriedade da produção científica. A entrevista visou explorar as estratégias, os desafios e as oportunidades com vista a melhorar a comunicação de ciência, sempre com base nos objetivos do projeto. Isto porque divulgar ciência é, também, uma forma das IES cumprirem o seu papel de responsabilidade social, não se limitando a produzir conhecimento, mas a difundir valores de cidadania, desenvolvimento social e sustentabilidade da economia (Ribeiro & Magalhães, 2014:138).

⁵⁶ A investigação *action research* (investigação-ação) é uma abordagem metodológica que combina a ação prática e a investigação, com o objetivo de promover mudança e melhoria em contextos organizacionais, através da participação ativa dos próprios intervenientes.

⁵⁷ Aquando da realização da entrevista já era previsível a não continuidade da pró-presidente do IPL para a Comunicação Estratégica, dado estar a decorrer o processo eleitoral para eleição de um novo presidente e tendo atingido o presidente anterior, Professor Doutor Elmano Margato, o limite de mandatos.

A análise da entrevista evidencia uma visão estratégica clara: a comunicação deve atuar como aconselhamento e parceiro de gestão, conferindo visibilidade à Investigação e Desenvolvimento, contrariando estereótipos sobre o ensino superior politécnico. Contudo, a passagem desta visão à prática é condicionada por três fatores:

1. capacidade interna (recursos humanos e tempo);
2. competências de comunicação dos investigadores (simplificação sem perda de rigor, desempenho mediático);
3. coordenação (integração da comunicação no ciclo de projetos e na governança institucional).

Esta visão é consistente com a literatura que posiciona as relações públicas como função estratégica (Cutlip, Center & Broom, 2006; Ferrari, 2016), ideia reforçada pela pró-presidente da Comunicação Estratégica, para quem “o IPL está no caminho certo, e certamente que a comunicação vai aparecer como é, como uma função de suporte, depois estratégica, ao longo destes próximos anos para o Politécnico de Lisboa” (Raposo, 2024).

No plano operacional, a U!REKA – Universidade Europeia⁵⁸ surge como catalisador de colaboração intra e interinstitucional, sugerindo que motores de projeto (alianças, financiamentos competitivos) facilitam a articulação interna e criam matéria-prima comunicacional.

Em literacia científica, reconhece-se valor e missão, mas falta curadoria e posicionamento de credibilidade num ecossistema saturado de conteúdos — precisamente o domínio em que a comunicação estratégica e a avaliação de impacto podem diferenciar (Burns et al., 2003; Macnamara, 2016) - “os projetos científicos têm especificidades muito grandes, e por isso há uma tendência para falar de gestores de ciência ou comunicação de ciência. É preciso que este conteúdo ganhe espaço dentro do planeamento de conteúdo da organização, pois há muita coisa a acontecer e muitos conteúdos a competir por atenção” (Raposo, 2024).

Finalmente, a liderança do IPL antecipa que a notoriedade vai depender de recursos dedicados e de um fluxo previsível de conteúdos. Tal traduz-se, metodologicamente, em: (Investigação) mapeamento de *stakeholders* e temas prioritários; (Planeamento) governação, papéis e calendário

⁵⁸ A U!REKA é uma aliança transnacional, composta por seis IES aplicadas, entre as quais o IPL, e mais de 20 parceiros, unidos pela missão de acelerar a transição para sociedades neutras em carbono. Em janeiro de 2024 passou a ser Universidade Europeia U!REKA SHIFT.

editorial; (Ação) comunicação multicanal (notícias, *press kits*, ações de literacia); (Avaliação) KPIs alinhados com os quatro domínios de Burns et al. (Consciência, Compreensão, Literacia, Cultura).

Pretende-se, assim, que o presente projeto contribua para um investimento e desenvolvimento da comunicação de ciência na instituição, partindo de uma análise do estado atual, e contribuindo para objetivos estratégicos futuros que potenciem este campo, que hoje, mais do que nunca, ganha relevância. O objetivo é, também, contribuir para uma compreensão sobre a Ciência, usando de forma eficiente e eficaz, os meios existentes no IPL.

4.1.3 Instituto Politécnico de Lisboa

O Instituto Politécnico de Lisboa é uma instituição de ensino superior público politécnico, que integra 8 unidades orgânicas, dispersas por várias áreas geográficas da cidade de Lisboa e Amadora:

- Escola Superior de Comunicação Social;
- Escola Superior de Dança;
- Escola Superior de Educação de Lisboa;
- Escola Superior de Música de Lisboa;
- Escola Superior de Saúde de Lisboa;
- Escola Superior de Teatro e Cinema;
- Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa;
- Instituto Superior de Engenharia de Lisboa.

O IPL tem como órgãos de governo:

- a) Conselho Geral
- b) Presidente
- c) Conselho de Gestão
- d) Conselho Permanente

e) Conselho Académico

O Instituto Politécnico de Lisboa dispõe de uma oferta formativa diversificada de 41 licenciaturas, 48 mestrados, 2 doutoramentos nos quais colabora e 32 pós-graduações⁵⁹, que resultam de seis áreas do conhecimento: artes, ciências da saúde, ciências empresariais, comunicação, educação e engenharia.

Da comunidade académica do IPL fazem parte 12 431 estudantes, mais de 1000 docentes, dos quais 243 estão integrados em unidades de I&D, e de 345 trabalhadores que fazem parte do mapa de pessoal técnico, administrativo e de gestão⁶⁰.

No que respeita à área da Investigação, Desenvolvimento, Inovação, e Criação Artística, o Instituto Politécnico de Lisboa integra, de acordo com dados divulgados no seu Relatório de Atividades de 2023, 12 unidades de investigação acreditadas pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT)⁶¹, distribuídas por diferentes áreas científicas, desde as ciências sociais e humanas às engenharias e artes.

A estes números somam-se, no mesmo ano, 25 projetos em co-promoção com investigadores e entidades internacionais; 6 projetos em co-promoção com docentes de várias Unidades Orgânicas do IPL e 45 projetos com participação de estudantes.

No campo do apoio à investigação, em 2016 foi instituído pela presidência do Instituto Politécnico de Lisboa, o Concurso IDI&CA – Investigação, Desenvolvimento, Inovação e Criação Artística⁶², com o objetivo de fomentar na comunidade académica, os pequenos projetos, de curta duração, propostos pelos docentes e suas equipas multidisciplinares e interinstitucionais, permitindo melhores resultados quanto à produção científica. Desde o início, anualmente, são apoiados 47 projetos que derivam de três áreas do conhecimento pré-definidas: Artes; Ciências Sociais e Humanas e Tecnologias. Este apoio resulta num investimento anual de cerca de 247 mil euros.

⁵⁹ Dados do folheto Escolas e cursos de junho de 2024 (<https://www.ipl.pt/politecnico/comunicacao/brochuras-e-folhetos>).

⁶⁰ Dados de 31/12/2023, do último Relatório de Atividades publicado pelo Instituto Politécnico de Lisboa, relativo ao ano de 2023.

⁶¹ Unidades de investigação, nas quais o IPL é a entidade de gestão principal, ou uma das entidades de gestão

⁶² Despacho n.º 9155/2016 que aprova o regulamento do concurso (https://www.ipl.pt/sites/default/files/ficheiros/idica_regulamento.pdf).

No que respeita à produção científica da comunidade académica do IPL, e sua disponibilização em acesso aberto, a instituição dispõe de um Repositório Científico, que assegura o depósito de documentos e permite um livre acesso à informação dentro e fora da comunidade académica. Em 2023 foram depositados no repositório, 1480 documentos, dos quais 51% são dissertações de mestrado, 26% artigos científicos e os restantes dividem-se por outras tipologias.

Contudo, na perspetiva de Granado e Malheiros (2015), mesmo quando há por parte das instituições produção científica de elevada qualidade, tal não garante por si só a sua visibilidade social, sendo necessário recorrer a estratégias de comunicação que assegurem o reconhecimento público dos resultados produzidos.

4.1.3.1 História

O Instituto Politécnico de Lisboa é uma instituição pública de ensino superior politécnico, que surge com o Decreto-Lei n.º 513-T/79, de 26 de dezembro de 1979, diploma que regulou o regime de instalação dos estabelecimentos de ensino superior politécnico. Este diploma vigorou durante o período necessário à criação ou integração das Escolas Superiores, permitindo a elaboração e a consolidação e aprovação dos Estatutos que, depois de homologados, passaram a reger a sua atividade institucional.

A entrada em funcionamento do IPL ocorreu em 1985, tendo a homologação dos seus estatutos sido publicada em 2 de agosto de 1991, através do Despacho Normativo n.º 181/91, ao abrigo do artigo 44.º da Lei n.º 54/90, de 5 de setembro. Este diploma consagra os Institutos Politécnicos como “pessoas coletivas de direito público, dotadas de autonomia estatutária, administrativa, financeira e patrimonial (...).

Aquando da homologação dos seus Estatutos, da estrutura do IPL faziam parte os Serviços Técnicos e Administrativos, com a responsabilidade de cumprir a missão institucional.

Já depois da homologação dos Estatutos, o Decreto-Lei n.º 129/93, de 22 de abril, criou uma nova unidade orgânica do Instituto – Serviços de Ação Social, cuja missão se situa no exercício da política

de ação social, traduzida na prestação de serviços diretos e indiretos aos alunos e atribuição de apoios de âmbito social, bem como estímulo a atividades desportivas e culturais.

Mas já antes o Instituto Politécnico de Lisboa (IPL) tinha sido formalmente criado, no âmbito da reforma do ensino superior em Portugal que se seguiu à Revolução de 25 de Abril de 1974, e que visava democratizar e diversificar o acesso ao ensino superior.

À época, o Decreto-Lei n.º 513-T/79, de 26 de dezembro de 1979 estabeleceu as bases do sistema politécnico em Portugal, criando diversos institutos politécnicos, entre os quais o Instituto Politécnico de Lisboa. O objetivo central era organizar e estruturar escolas superiores especializadas, reunindo-as em unidades de coordenação, de modo a fortalecer a oferta de ensino superior técnico-profissional e a promover a ligação entre formação académica e necessidades do mercado de trabalho.

- Escola Superior de Comunicação Social (ESCS)

Localizada no Campus de Benfica do IPL, a Escola Superior de Comunicação Social surgiu em 1987, é a única Unidade Orgânica que surge dentro do âmbito de criação do Instituto Politécnico de Lisboa.

No ano letivo 1989/90 iniciou a sua atividade, com o curso de Publicidade e Marketing. Atualmente dispõe de uma oferta formativa de licenciaturas, mestrados e pós-graduações, sendo uma referência no ensino e na investigação, mas também quanto à experiência que proporciona aos estudantes que por lá passam.

- Escola Superior de Dança (ESD)

Esta escola artística tem origem no antigo conservatório de música português (1835), surgindo da reforma levada a cabo no ensino artístico em 1983. Passou a integrar o IPL em 1985.

Sem instalações próprias, funciona, atualmente, no campus do ISEL, em Marvila. Dispõe de uma oferta formativa com foco na preparação dos estudantes, investindo na componente prática, não esquecendo o suporte científico e integrador dos contextos socioculturais, com o objetivo da formação, para além de apostar na formação de professores para o ensino da Dança.

- Escola Superior de Educação de Lisboa (ESELx)

Tem origem na antiga Escola do Magistério Primário de Lisboa, da qual herdou as atuais instalações no Campus de Benfica do IPL, tendo iniciado a sua atividade em 1985. Inicialmente vocacionada

para a formação superior de professores e outros agentes educativos, atualmente dispõe de uma oferta formativa diversificada, que inclui a área artística e de prestação de serviços à comunidade.

- **Escola Superior de Música de Lisboa (ESML)**

É a sucessora do mais antigo conservatório português, instituído em Lisboa em 1835 – o Conservatório Nacional. Com um ensino especializado em música, tem a responsabilidade de formar, ao mais alto nível, intérpretes, compositores e docentes do ensino especializado de música.

Situada no Campus de Benfica do IPL, as suas instalações projetadas para ensino artístico especializado foram inauguradas em 2010, por Mariano Gago, o então Ministro da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior.

- **Escola Superior de Teatro e Cinema (ESTC)**

Criada em 1983 passou a integrar o IPL em 1985, a partir da fusão da antiga Escola Dramática proposta por Garrett em 1836 e da Escola de Cinema existente no Conservatório Nacional desde 1972.

Dispõe de uma oferta formativa de licenciaturas e mestrados nas suas duas áreas de formação: Teatro e Cinema. Está também envolvida no Curso de Doutoramento em Artes Performativas e da Imagem em Movimento, que resulta de uma parceria com a Universidade de Lisboa.

- **Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Lisboa (ESTeSL)**

Situada no Parque das Nações, em Lisboa, esta Unidade Orgânica passa a integrar o IPL em 2004, tendo a sua origem na Escola Técnica dos Serviços de Saúde de Lisboa criada em 1980.

Esta instituição assume como missão a formação qualificada de profissionais na área da saúde e a investigação em ciências e tecnologias da saúde, com o objetivo de promover a melhoria dos padrões de qualidade do ensino e da eficácia na prestação de cuidados de saúde à comunidade.

- **Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL)**

É considerada uma das mais antigas escolas em Portugal na sua área de atuação, tendo a sua origem na Aula do Comércio, criada por Marquês de Pombal, em 19 de maio de 1759.

Situada no centro de Lisboa, a instituição integrou o IPL em 1988, tendo como missão produzir, ensinar e divulgar conhecimento no domínio das Ciências Empresariais.

- Instituto Superior de Engenharia de Lisboa (ISEL)

Tem a sua origem no Instituto Industrial de Lisboa criado em 1852. Localizado num campus em Marvila, o ISEL dispõe um corpo docente maioritariamente académico e incorpora, também, os melhores profissionais de engenharia de modo que a componente formativa aplicada do futuro engenheiro esteja em consonância com o exercício da profissão.

4.1.3.2 Caracterização do Instituto Politécnico de Lisboa

Para o presente projeto de investigação foi considerada a análise do período compreendido entre fevereiro de 2021 e fevereiro de 2025, dentro do qual decorreu o mandato do Professor Doutor Elmano da Fonseca Margato⁶³, enquanto presidente do Instituto Politécnico de Lisboa, sendo relevante perceber, com mais detalhe a visão desta liderança em particular, baseada num plano de ação que deriva da sua candidatura.

Com um primeiro mandato iniciado em março de 2016, que se regeu por um Plano Quadrienal para quatro anos, aprovado pelo Conselho Geral, a presidência do IPL desenvolveu o seu trabalho em torno de quatro eixos estratégicos, um dos quais - Investigação, Desenvolvimento, Inovação e Criação Artística, dentro do qual se integraram quatro objetivos estratégicos, realçando-se o eixo - “Valorizar e dar maior visibilidade à investigação, Desenvolvimento, Inovação & Criação Artística produzida pelo IPL”.

A promoção da comunicação de ciência é integrada no eixo estratégico - Governação, no qual se incluem as atividades de comunicação externa da instituição, sob a responsabilidade do Gabinete de Comunicação e Imagem, na dependência direta de um vice-presidente.

Neste primeiro mandato foi nomeado, na equipa da presidência do IPL, um pró-presidente para a área da Investigação, Desenvolvimento, Inovação e Empreendedorismo, denotando uma consciência da necessidade de investir nesta área de atuação.

⁶³ Elmano da Fonseca Margato é Professor Coordenador do Instituto Superior de Engenharia na Área Departamental de Engenharia Eletrotécnica, Energia e Automação. Foi presidente do Instituto Politécnico de Lisboa entre março de 2016 e fevereiro de 2025.

No segundo mandato, iniciado em fevereiro de 2021, o presidente do IPL, nomeou uma equipa da presidência mais alargada, que passou a integrar novas áreas de responsabilidade, nomeadamente: Comunicação Estratégica; Digitalização, Empregabilidade e *Alumni*; Ensino à Distância e Sucesso Escolar e Competências Transversais. Desta forma, e como refere o Plano Quadrienal 2021-2025, com sete eixos estratégicos que orientam objetivos estratégicos e linhas de ação, foi uma forma de procurar dar respostas às exigências e tendências atuais.

No seu quadro de compromissos, e tal como já identificado no Plano de Ação Quadrienal anterior (2016-2019), no qual a Comunicação é identificada como um objetivo estratégico, no último plano, passa a ser assinalada como um compromisso.

A equipa alargada da presidência do IPL passou a integrar doze membros, com afiliações académicas diversificadas (Unidades Orgânicas do IPL):

Presidente do IPL:

Elmano da Fonseca Margato (ISEL)

2 vice-presidentes:

António Belo (ESCS)

Maria João Escudeiro /ISCAL)

9 Pró-presidentes:

Artes: Paulo Morais-Alexandre (ESTC)

Comunicação Estratégica: Ana Raposo (ESCS)

Digitalização, Empregabilidade e Alumni: Vítor Almeida (ISEL)

Ensino à Distância: Renato Abreu (ESTeSL)

I&D e Empreendedorismo: José Cavaleiro Rodrigues (ESCS)

Internacionalização e Cooperação: Fernando Melício (ISEL)

Qualidade e Acreditação: Manuel Matos (ISEL)

Saúde: Anabela Graça (ESTeSL)

Sucesso Escolar e Competências Transversais: Rute Agostinho (SP)

Não sendo a primeira vez que é nomeado um titular para a pasta da Comunicação na equipa da presidência, área tradicionalmente sob a responsabilidade direta de um vice-presidente, passa posteriormente para a responsabilidade de um pró-presidente. Em 2021 assume pela primeira vez a

designação de Comunicação Estratégica, sendo atribuída à docente da Escola Superior de Comunicação Social, Professora Doutora Ana Raposo⁶⁴, cujo percurso académico deriva das Relações Públicas.

4.1.3.3 Missão

O Politécnico de Lisboa, tem como missão⁶⁵ contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade, através de políticas e objetivos de promoção de comportamentos e atitudes, bem como pela interação com a sociedade, ao participar em redes e ao promover o desenvolvimento de projetos com empresas e entidades públicas, enquanto procura estimular iniciativas empreendedoras.

De acordo com o Artigo 2.º dos seus estatutos:

1 - O IPL tem como 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.

2 - O IPL tem como visão institucional a excelência nas suas actividades numa perspectiva de melhoria contínua da qualidade das mesmas, promovendo condições para um exercício profissional relevante e pertinente por parte de diplomados altamente qualificados.

⁶⁴ Ana Raposo é professora coordenadora na Escola Superior de Comunicação Social, licenciada em Relações Públicas e Comunicação Empresarial, Mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas e doutorada em Ciências da Comunicação.

⁶⁵ Despacho normativo n.º 20/2009, de 21 de maio que homologa os estatutos do IPL, imposta pelo quadro do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior publicado através da Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro. Em 2025, já com uma nova presidência, foi publicado o Despacho normativo n.º 5/2025, que homologa alterações aos estatutos, no entanto estas não são consideradas para o presente trabalho de investigação.

4.1.3.4 Princípios e valores

Sendo o Regime Jurídico das Instituições do Ensino Superior, atualmente em vigor, assente em princípios de orientação sustentados na afirmação dos valores de participação democrática, de autonomia das instituições, do aprofundamento de laços de parceria e ligação a outras instituições de relevo de ensino superior e de investigação, e ainda da optimização de recursos e de sinergias entre várias áreas do conhecimento, o IPL assume através dos seus estatutos, como princípios de conduta com aplicação universal:

- a) Serviço público;
- b) Competência e responsabilidade;
- c) Igualdade, diversidade e inclusão;
- d) Democracia e participação;
- e) Ética;
- f) Avaliação.

O IPL assume como valores institucionais:

- a) Excelência do Ensino;
- b) Excelência da Investigação e Desenvolvimento;
- c) Abertura e participação na sociedade;
- d) Responsabilidade social;
- e) Cultura de mérito;
- f) Reforço da cooperação e intercâmbio científico com os países europeus e de expressão oficial portuguesa.

4.1.3.2 Comunicação no Instituto Politécnico de Lisboa

A comunicação do Instituto Politécnico de Lisboa é assegurada pelo Gabinete de Comunicação e Imagem (GCI-IPL), integrado na orgânica dos Serviços da Presidência da Instituição. Considerado um gabinete de apoio, o GCI-IPL tem responsabilidades no domínio das relações externas do Instituto e na promoção da identidade e imagem e da comunicação do Instituto com a sociedade e outros interessados. Assume, de igual modo, a relação com os media, enquadrada na promoção das atividades mais relevantes da sua comunidade académica, contribuindo para a difusão da imagem do IPL a nível nacional e internacional.

A área da comunicação, dentro da estrutura orgânica do IPL, remonta à sua fundação e aos primeiros estatutos⁶⁶, de 1991.

Assumindo a designação inicial de Gabinete de Relações Públicas e Cooperação Internacional, tinha à época como responsabilidade apoiar o presidente e o conselho geral no tratamento de questões referentes às relações entre o Instituto e a comunidade, nos planos nacional e internacional. Com a expansão das necessidades no domínio da comunicação e conseqüente aumento no número de atividades e aparecimento de novos meios e públicos, o Gabinete viu alargadas as áreas de atuação, passando a focar-se no exercício da comunicação, e retirando competências das relações internacionais.

Em 2000, o gabinete passou a dedicar-se, quase em exclusivo, ao projeto editorial da revista *Politecnia*⁶⁷, publicação institucional dedicada ao debate de grandes temas da atualidade educativa, relacionados com o ensino superior, bem como à discussão de questões de interesse para o IPL.

Com formato impresso e digital, a revista de 66 páginas tinha uma tiragem de 4 000 exemplares, distribuídos dentro da comunidade académica e numa comunidade externa, resultante de uma lista de contactos diversificada, que visava divulgar o que de melhor acontecia no IPL e nas suas Unidades Orgânicas, procurando um maior reconhecimento institucional.

⁶⁶ Despacho normativo n.º 181, de 22 de agosto, Diário da República, I Série, n.º 192.

⁶⁷ A publicação da revista *Politecnia*, existiu em formato impresso e digital, com 66 páginas. De periodicidade trimestral, foi suspensa em 2014, terminando com a publicação do 28.º número.



Revista Politecnia: Número 18 publicado em 2008 (à esquerda) e Número 26 publicado em 2012 (à direita)

A publicação dos novos estatutos, em 2009⁶⁸, dá lugar à criação formal do Gabinete de Comunicação e Imagem do IPL (GCI-IPL), com competências nos domínios da dinamização das relações externas, promoção da identidade e imagem do Instituto e da comunicação do Instituto com a sociedade e outros interessados.

Em 2014, a revista institucional do IPL é suspensa, resultado da inexistência de recursos humanos que permitam enquadrar e dar resposta à necessidade de investimento em outras áreas da comunicação, nomeadamente os eventos institucionais e os meios digitais, entre eles os *websites* e, a partir de 2015, as redes sociais.

A par da publicação da revista *Politecnia*, a equipa de comunicação do IPL assegurava a produção de conteúdos, desenvolvimento gráfico e divulgação de uma *newsletter* interna, remetida periodicamente à comunidade académica através do *email* institucional. Este instrumento de divulgação visava dar a conhecer iniciativas relevantes dentro da academia e a agenda institucional.

Estas publicações, mais do que o *website* institucional, foram o que pode ser considerado um primeiro passo para a promoção da comunicação de ciência, não só interna, como externamente. Permitiram o cultivar de uma proximidade dos profissionais de comunicação do IPL com as várias unidades orgânicas, garantindo o conhecimento direto de projetos de investigação e iniciativas científicas, e

⁶⁸ Despacho normativo n.º 20/2009, de 21 de maio.

sua divulgação, para além de suscitar o interesse e a iniciativa por parte das Unidades Orgânicas, seus docentes e estudantes em comunicar as suas atividades.

Entre 2013 e 2017, atividade do GCI-IPL é assegurada por duas técnicas superiores de comunicação, com formação superior na área. Em 2018, a equipa do GCI-IPL é reforçada com a contratação de mais dois recursos humanos, cujos perfis profissionais permitiram uma especialização de recursos na área da imagem, passando a abrir portas ao desenvolvimento de trabalhos na área do audiovisual, identidade gráfica e novas tecnologias. Este reforço acontece durante o primeiro mandato do Professor Elmano Margato enquanto presidente do Instituto Politécnico de Lisboa.

Houve ao longo dos anos um crescendo das necessidades comunicacionais, quer por parte da presidência do IPL, quer da própria comunidade académica, que iniciou um percurso de criação de estruturas de comunicação em cada uma das suas Escolas e Institutos Superiores⁶⁹, com exceção de duas das três Escolas artísticas, que até hoje integram na sua orgânica um gabinete, ou serviço de Produção que acaba por tentar dar resposta a algumas das responsabilidades comunicacionais.

Este percurso evolutivo, também resultou de uma realidade associada ao mercado concorrencial do ensino superior, que exigiu uma maior aposta na comunicação como fator distintivo. De realçar que no Plano de Atividades da instituição para o ano de 2016, a comunicação de ciência já era mencionada como fazendo parte da Gestão e dinamização da comunicação externa do IPL, dentro da Comunicação, como área de governação da instituição.

No segundo mandato do presidente Elmano Margato, a Pró-presidente para a Comunicação Estratégica⁷⁰ levou a cabo, entre março e abril e 2021, uma auditoria de comunicação junto das unidades orgânicas, que permitiu definir as áreas de ação integradas no Plano de Ação Quadrienal do Instituto Politécnico de Lisboa 2021-2024⁷¹.

Esta auditoria foi realizada com recurso a entrevistas realizadas pela pró-presidente para a Comunicação Estratégica, junto da direção de cada Unidades Orgânica, tendo por base um guião que

⁶⁹ Designados por Unidades Orgânicas.

⁷⁰ Professora Doutora Ana Raposo, Professora coordenadora na Escola Superior de Comunicação Social, licenciada em Relações Públicas e Comunicação Empresarial, Mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas e doutorada em Ciências da Comunicação.

⁷¹ Plano de Ação Quadrienal do Instituto Politécnico de Lisboa 2021-2025.

procurou aferir: estrutura de comunicação; áreas de intervenção da comunicação; públicos; eventos e iniciativas institucionais; suportes de comunicação usados; *websites* institucionais; características distintivas da Unidade Orgânica; projetos; sugestões sobre ação da comunicação do IPL, entre outros.



Plano de Ação Quadrienal do IPL 2021-2024

O Plano de Ação Quadrienal do Instituto Politécnico de Lisboa (2021–2024) assume, de forma explícita, “um compromisso com a Comunicação dentro do Universo IPL e do Politécnico de Lisboa para o exterior”, com o propósito de dar visibilidade à comunidade académica e aos projetos desenvolvidos nas diferentes áreas do saber. Esta orientação estratégica reconhece a comunicação como um instrumento central para a afirmação institucional e para o fortalecimento do sentimento de pertença entre os seus membros.

No âmbito dos Eixos Estratégicos definidos no referido documento de gestão, a Comunicação integra-se no eixo “Identidade e Pessoas”, onde se estabelece como objetivo estratégico o aumento da visibilidade do IPL. Esta meta reflete a consciência de que a reputação e a diferenciação das instituições de ensino superior dependem, cada vez mais, da capacidade de comunicar de forma clara, coerente e orientada para os seus múltiplos públicos.

Os indicadores de desempenho comunicacional, apresentados no Relatório de Atividades do IPL de 2023, evidenciam a consolidação de práticas de comunicação institucional integradas. Destaca-se a continuidade do projeto de reforço da comunicação da identidade do Politécnico de Lisboa, em articulação com as unidades orgânicas, promovendo a intercooperação entre escolas e potenciando a

visibilidade externa da instituição. Este esforço traduz uma aposta consistente na valorização da identidade coletiva, essencial para a coesão interna e para o posicionamento público da marca IPL.

A procura de visibilidade e reconhecimento é hoje uma tendência transversal às instituições de ensino superior (IES), que apostam em novas formas de comunicar para se distinguirem num contexto altamente competitivo e mediático. Como refere O'Reilly (2005), o advento da *Web 2.0* transformou profundamente a lógica da comunicação organizacional, introduzindo modelos participativos e colaborativos que privilegiam a interação com os públicos.

Neste contexto, o Instituto Politécnico de Lisboa tem vindo a expandir a sua presença nos meios digitais e nas redes sociais, nomeadamente no YouTube, Facebook e Instagram, adotando uma comunicação mais segmentada e relacional. Estas plataformas funcionam como espaços de diálogo e partilha, aproximando a instituição dos seus públicos estratégicos e permitindo a divulgação contínua de atividades, projetos e resultados de investigação, em consonância com os princípios de transparência, abertura e responsabilidade social que caracterizam a comunicação de ciência contemporânea.

4.1.3.2.1 Comunicação de ciência: práticas, visibilidade e desafios

A comunicação de ciência constitui, atualmente, um fator estruturante das estratégias institucionais de ensino superior. Num contexto marcado pela densidade de informação e digital, pela fragmentação dos públicos e pela crescente exigência de transparência relativamente às instituições, comunicar ciência deixou de ser apenas a divulgação de informação, passando a integrar a missão das instituições de ensino superior enquanto fonte de conhecimento e agentes de desenvolvimento social (Bucchi & Trench, 2021).

O surgimento de novos formatos e uma multiplicidade de ferramentas digitais, associada à globalização das redes de investigação e intensificação da articulação entre ciência e sociedade, fez com que a comunicação de ciência deixasse de estar no domínio da divulgação tradicional. Trata-se, hoje, de um campo estratégico e multidisciplinar, no qual a comunicação organizacional, as relações públicas, o jornalismo e a mediação cultural convergem (Weigold, 2001).

De acordo com Oliveira e Carvalho (2015), a comunicação pública da ciência evoluiu de modelos centrados na transmissão unidirecional do conhecimento — o chamado modelo do déficit — para abordagens baseadas no diálogo e na participação, que valorizam o envolvimento ativo dos cidadãos e a integração de saberes. Neste sentido, as instituições de ensino superior assumem um papel duplo: por um lado, produzem e difundem conhecimento científico; por outro, assumem um papel de mediação entre a ciência e a sociedade, ao assegurar que a informação científica é acessível, compreensível e socialmente relevante.

Ainda que assistamos a avanços significativos, há desafios que continuam, nomeadamente no que se refere à visibilidade limitada da investigação em certos domínios, a fragmentação das práticas comunicacionais, a competição no contexto dos meios digitais e a necessidade de uma monitorização do impacto que permita avaliar o contributo da comunicação de ciência para a reputação institucional e para o envolvimento público (Macnamara, 2016).

Assim, encarar a comunicação de ciência enquanto processo estratégico é essencial para consolidar o papel das instituições de ensino superior, enquanto centrais na construção de uma sociedade do conhecimento informada, participativa, crítica e democrática. No contexto do Instituto Politécnico de Lisboa, este enquadramento serve de base para a análise dos meios e canais de comunicação existentes, abordados no ponto seguinte, bem como para o desenhar de uma estratégia integrada de comunicação de ciência, orientada por princípios de transparência, diálogo e responsabilidade social. É nesta perspetiva que se justifica a análise do caso do Instituto Politécnico de Lisboa, cuja política de comunicação e compromisso com a divulgação científica enquadram o papel das relações públicas na consolidação de uma comunicação pública da ciência coerente, estratégica e socialmente relevante. O estudo da sua estrutura comunicacional, dos seus meios e canais de difusão e das suas práticas de valorização científica permite compreender de que modo a comunicação de ciência pode fortalecer a reputação institucional e apoiar a tomada de decisão informada nas organizações de ensino superior.

4.1.3.2. Comunicação: meios e canais

O Instituto Politécnico de Lisboa dispõe de um conjunto diversificado de meios e canais de comunicação, essenciais para a projeção da sua imagem institucional e para a consolidação de

relações duradouras com os seus *stakeholders*. A comunicação institucional assume, neste contexto, uma função estratégica, procurando reforçar o reconhecimento e a reputação da instituição, tanto em âmbito nacional como internacional.

De acordo com Macnamara (2016), a comunicação organizacional⁷² eficaz depende da capacidade das instituições em escutar, dialogar e envolver os seus públicos de forma sistemática e transparente. O IPL tem vindo a aplicar esta abordagem através de múltiplas plataformas de comunicação, que incluem o seu *website* institucional, as redes sociais, a *newsletter* interna, e os conteúdos audiovisuais produzidos e difundidos pelo Gabinete de Comunicação e Imagem (GCI).

Resultado de um trabalho de vários anos, que culminou em julho de 2021, o GCI desenvolveu uma reestruturação do *website* institucional, reorganizando menus e atualizando conteúdos, com o objetivo de melhorar a navegabilidade e de tornar a comunicação mais orientada para o utilizador. Entre as áreas de maior destaque encontra-se a secção de Notícias, acessível a partir da página principal, que funciona como um repositório central de informação e divulgação de atividades académicas, científicas e culturais das diferentes Unidades Orgânicas.

A produção e publicação dessas notícias são asseguradas pelo GCI, em articulação com os gabinetes de comunicação das Unidades Orgânicas, o que permite uma cobertura integrada das iniciativas que envolvem a comunidade académica. Esta prática reflete uma lógica de comunicação colaborativa e em rede, alinhada com as tendências contemporâneas de comunicação no ensino superior (Ruão, Neves & Magalhães, 2025).

Entre fevereiro de 2021 e fevereiro de 2025, foram publicadas 588 notícias no *website* institucional, refletindo a intensa atividade académica e científica da comunidade académica do Instituto Politécnico de Lisboa. Destas, aproximadamente 95 podem ser diretamente associadas à comunicação de ciência, abrangendo iniciativas relacionadas com projetos de investigação financiados, publicações académicas, resultados de investigação, redes e parcerias internacionais, centros de investigação e eventos de divulgação científica.

⁷² Comunicação organizacional entendida como a forma como as organizações se relacionam com os seus públicos (*stakeholders*), que para Carrilho (2014) ocupa lugar de destaque pela sua vertente estratégica.

A análise de conteúdo destas notícias permitiu classificá-las de acordo com cinco categorias principais, alinhadas com os eixos estratégicos do Plano de Ação Quadrienal 2021–2024 e com boas práticas de comunicação de ciência:

- Tipo de produção científica (projetos, publicações, resultados de investigação);
- Reconhecimento e reputação (prémios, distinções, conferências);
- Transferência e impacto social da ciência (projetos de impacto comunitário, literacia científica, MOOCs);
- Parcerias e internacionalização (cooperação interinstitucional e redes europeias);
- Meios e formatos de comunicação de ciência (podcasts, revistas, eventos e conteúdos digitais).

Esta categorização constitui uma ferramenta analítica relevante para compreender de que forma o IPL comunica a sua atividade científica, e como contribui para reforçar a legitimidade pública e reputacional da ciência. Ao articular a comunicação institucional com a comunicação de ciência, o Politécnico de Lisboa aproxima-se de um modelo de comunicação integrada, coerente com os princípios de transparência, diálogo e responsabilidade social que orientam o ensino superior atual (Bucchi & Trench, 2021). O Instituto Politécnico de Lisboa dispõe de vários meios e canais de divulgação, ferramentas que visam promover a sua imagem institucional e comunicar com os diversos *stakeholders*, procurando alcançar reconhecimento, tanto a nível nacional, como internacional.

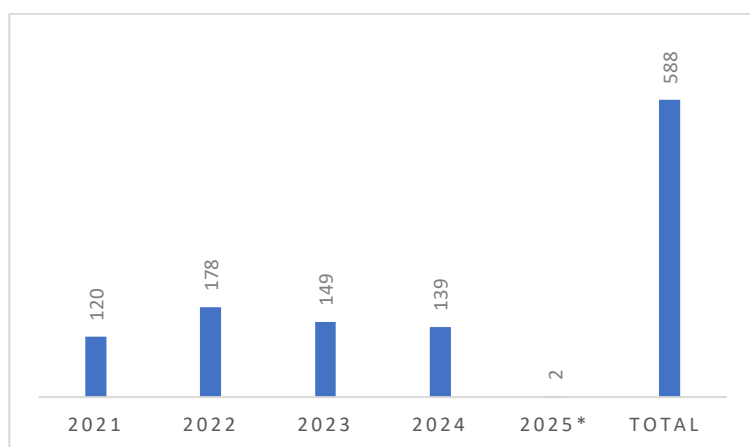


Gráfico n.º 1: Total anual de notícias publicadas no *website* do IPL (fevereiro de 2021 a fevereiro de 2025).



Gráfico n.º 2: Total anual de notícias publicadas no *website* do IPL e percentagem correspondente de comunicação de ciência, entre fevereiro de 2021 e fevereiro de 2025, por categorias de análise e percentagem correspondente.

No que respeita à divulgação da atividade institucional do IPL nas redes sociais, em 2023, foram publicados 37 *posts* no Facebook, 442 publicações no Instagram, nas quais incluem *stories*, *posts* e vídeos no IGTV, e 19 vídeos no canal Youtube. De assinalar o aumento de 1 424 seguidores no Instagram e 59 no Youtube, neste período.

Se considerarmos o ano de 2021, o número de *posts* no facebook foi de 398 e no Instagram foram realizadas 536 publicações (incluindo *posts*, *stories* e vídeos no IGTV). Trata-se de uma diminuição na atividade nas redes sociais ao longo dos anos.

Ano	N.º publicações Facebook	N.º publicações Instagram	N.º de vídeos YouTube
2021	398	536	21
2022	142	580	21
2023	37	442	19

Tabela n.º 2: N.º de publicações nas redes sociais do IPL, entre 2021 e 2023.

Fonte: Relatórios de atividades do IPL

No que diz respeito à Relação com os Meios de Comunicação Social, entre fevereiro de 2021 e fevereiro de 2025 foram produzidos e difundidos 29 comunicados de imprensa sobre projetos do IPL e das suas Unidades Orgânicas, não sendo feita a correlação deste recurso comunicacional com o número de referências nos Meios de Comunicação Social.

Ano	N.º de comunicados de imprensa	N.º de comunicados de imprensa sobre atividades científicas
2021	12	3
2022	10	1
2023	6	1
2024	1	0

Tabela n.º 3: N.º de comunicados de imprensa difundidos

Fonte: Relatórios de atividades do IPL

Clipping

Assegurar a monitorização e recolha sistematizada de menções nos meios de comunicação social é fundamental, enquanto ferramenta estratégica de análise e avaliação de uma qualquer organização.

No IPL, esta monitorização é assegurada por um prestador de serviços externo, contratado através de Ajuste Direto do Regime Geral, cabendo ao Gabinete de Comunicação e Imagem proceder à recolha fornecida pela plataforma do prestador. Contudo, não é feita uma análise de *clipping* relativa a notícias de comunicação de ciência, no sentido de obter indicadores sobre a sua visibilidade mediática e sobre a perceção pública da produção científica dentro do contexto da instituição.

Ano	IPL	ESCS	ESD	ESELx	ESML	ESTC	ESTeSL	ISCAL	ISEL
2021	542	676	294	85	790	139	894	167	376
2022	526	753	349	111	686	551	114	124	305

Tabela n.º 4: N.º de menções ao IPL e suas Unidades Orgânicas, nos meios de comunicação social, nos anos de 2021 e 2022

Fonte: Relatórios de atividades do IPL

Website institucional

Em 2012 o *website* institucional do IPL⁷³ passou por um processo de reformulação, no sentido de adequar algumas ferramentas e atualizar o design gráfico a novas necessidades e tendências, no domínio da comunicação na *web*. os menus de informação. Trata-se de um processo que decorreu no âmbito dos Serviços da Presidência, liderado pela presidência da instituição, com o apoio do Gabinete de Comunicação do IPL, na altura constituído por uma equipa de três técnicos superiores, coordenados por um assessor de comunicação do presidente, em regime de prestação de serviços.

Esta mudança decorreu em paralelo com uma atualização do logótipo do Instituto Politécnico de Lisboa, entendida, não apenas como uma alteração estética, mas como parte integrante da sua estratégia de comunicação institucional. A identidade visual, segundo Van Riel e Fombrun (2007), constitui um dos elementos centrais da gestão da reputação organizacional, funcionando como “símbolo tangível” da missão, dos valores e da visão de uma instituição.

No caso das Instituições de Ensino Superior (IES), como é o caso do IPL, a comunicação visual assume uma especial relevância porque agrega e projeta múltiplas dimensões — científica, pedagógica, cultural e social. Como refere Olins (2008), a identidade corporativa é uma linguagem não verbal que permite às organizações diferenciar-se, afirmar a sua legitimidade e reforçar a sua credibilidade junto de stakeholders internos e externos.

⁷³ No âmbito da reformulação do site do IPL foi promovida uma campanha de divulgação das novas funcionalidades junto da comunidade académica, assente numa estratégia de proximidade, que consistiu num périplo pelas várias Unidades Orgânicas com meios audiovisuais (<https://www.ipl.pt/noticias/alunos-do-ipl-conhecem-novo-site>)

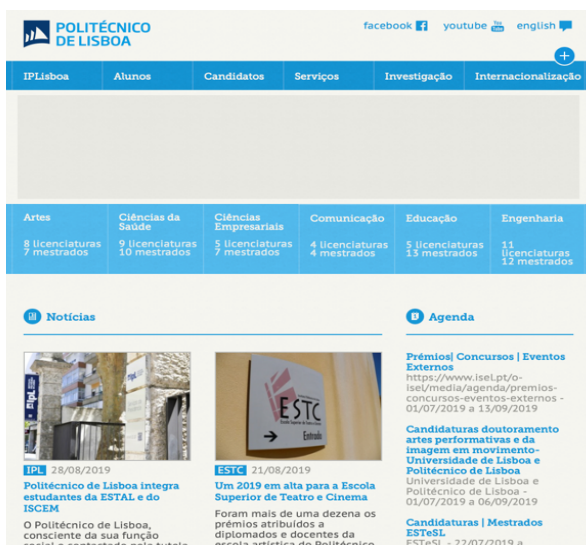
A reformulação do logótipo do IPL alinhou-se com um movimento de reposicionamento estratégico, procurando:

- alinhar a imagem institucional com os novos desafios do ensino superior português e internacional, marcados por uma competitividade global;
- aumentar a legibilidade da marca, visibilidade e atratividade externa, junto de estudantes, parceiros internacionais e financiadores, em linha com a importância crescente da comunicação de ciência.

Esta mudança não foi alargada às identidades das oito unidades orgânicas, no sentido de reforçar a coesão interna, transmitindo uma imagem unificada, pelas características identitárias das mesmas, bem como por todo um trabalho de aproximação necessário dado o processo de criação do IPL e de integração das unidades orgânicas.

Ainda assim, a mudança de logótipo do IPL traduziu um ato comunicacional estratégico, que vai além do design gráfico: constitui uma forma de narrativa visual institucional que contribui para a construção de capital reputacional, para o reforço do sentido de pertença da comunidade académica e para a consolidação da legitimidade social do IPL.

Mais tarde, em 2016, o *website* do IPL passa por uma pequena reformulação, no sentido de atualizar as áreas de ação, nomeadamente com a introdução da secção “internacionalização”, e dentro desta, a inclusão das redes internacionais, das parcerias com IES estrangeiras, dos protocolos com a CPLP, e dos programas de mobilidade internacional, com os quais o Instituto Politécnico de Lisboa está envolvido. Esta foi, também, uma resposta à necessidade de promover a divulgação de informação junto de um segmento de candidatos à oferta formativa – os estudantes internacionais.



Página principal do *website* institucional em 2019

Este olhar crítico e de constante evolução quanto às necessidades dos utilizadores e visitantes do website instituição, é explicado pelo facto de a internet ser, atualmente, um dos mais importantes canais de informação para os candidatos ao ensino superior, mas também para a comunicação das IES com as suas congéneres. Castells refere que “a internet é um meio de comunicação que permite, pela primeira vez, a comunicação de muitos para muitos em tempo escolhido e a uma escala global” (Castells, 2004, p. 16).

Em 2018 iniciou-se uma estratégia de reposicionamento da comunicação do IPL nos meios digitais, com enfoque no seu *website* institucional, mas também na procura de proximidade comunicacional com as Unidades Orgânicas, assente numa linguagem comum. Conseguir uma imagem renovada, novas funcionalidades, uma navegação mais intuitiva, com o foco numa coerência identitária, ultrapassando o desafio de conjugar a diversidade e a diversidade de identidade das unidades orgânicas do IPL, foi o objetivo estabelecido.

Esta estratégia de comunicação, consolidou-se através do projeto de desenvolvimento de dez *websites*, um trabalho exigente, feito com a colaboração de um grupo de trabalho coordenado pelo Gabinete de Comunicação e Imagem do IPL, que integrou os Gabinetes de Comunicação de cinco das suas escolas superiores e dois institutos superiores, bem como o Departamento de Sistemas de Informação e Comunicações do IPL e os SAS IPL – Serviços de Ação Social. Para permitir a

execução do projeto, a instituição recorreu à contratação de serviços de uma empresa externa de Tecnologia da Informação que assumiu a responsabilidade técnica.

Com datas de divulgação pública distintas, o primeiro dos dez *websites* aconteceu em março de 2021, e o último em novembro de 2022. No dia 31 de julho de 2021 é dado a conhecer o novo *website* do Instituto Politécnico de Lisboa.

O *website* do IPL, mantém, atualmente, a mesma estrutura de informação, que teve por base as áreas estratégicas definidas no Plano de Ação Quadrienal 2021-2024, permitindo uma organização mais coerente da informação e mais relacionável com os eixos e objetivos estratégicos e as necessidades, não só da comunidade académica do IPL, mas também dos seus *stakeholders* externos.

Continua a ser o principal canal digital de comunicação, no qual se centra a informação mais relevante e atualizada para os diferentes *stakeholders*.

Estrutura do *website* institucional

O *website* institucional do Instituto Politécnico de Lisboa integra no seu cabeçalho, seis menus principais (1.º nível):

- Estudar
- I&D Inovação
- Internacional
- Comunidade
- Politécnico
- Serviços

A escolha da estrutura de informação resultou da necessidade de tornar mais objetiva a agregação de informação para os visitantes do *website*, e simultaneamente, garantir uma coesão no que se refere à identidade institucional, na sua ligação aos sete eixos estratégicos do plano de ação da presidência – nomeadamente o que diz respeito à Identidade e Pessoas, a que corresponde o objetivo estratégico – Aumentar a visibilidade do IPL.

No que diz respeito à investigação, a informação referente às atividades e iniciativas científicas, projetos, redes de cooperação, entre outros, está dispersa pelos menus: I&D Inovação; Internacional, Comunidade e Politécnico de Lisboa.

Embora a estrutura de informação reflita um alinhamento com os eixos estratégicos da instituição, definidos no seu plano de ação, é possível verificar que a comunicação de ciência é apresentada de uma forma indireta e dispersa, sendo diluída entre várias áreas, não sendo assumida como uma dimensão autónoma da missão institucional. A importância que Bucchi e Trench (2014, 2021) atribuem à necessidade de tornar a comunicação de ciência visível e identificável nos ecossistemas digitais, como forma de garantir a sua eficácia social e reputacional, não se verifica no *website* institucional.

Publicações científicas

Com um longo caminho no campo editorial⁷⁴, o Instituto Politécnico de Lisboa mantém ativas duas coleções, disponíveis em acesso aberto e com versão impressa. O objetivo é o de promover a divulgação nacional e internacional, de trabalhos de maior dimensão, que resultam da produção científica dos membros da comunidade académica.

A Coleção Caminhos do Conhecimento dedica-se à publicação de teses de mestrado e de doutoramento de docentes e discentes, bem como de manuais pedagógicos e obras que agregam textos produzidos a partir de conferências, encontros, seminários e congressos promovidos no âmbito do Instituto Politécnico de Lisboa.

⁷⁴ A publicação de trabalhos científicos de membros da comunidade académica do IPL iniciou em 2005, com a Coleção Caminhos do Conhecimento, inicialmente assumida pelas edições Colibri, um projeto editorial vocacionado para publicações de âmbito académico. Anos mais tarde, o IPL passou a assumir a edição das publicações, alargando a atividade editorial a uma segunda coleção.



Livro da coleção Caminhos do Conhecimento

Fonte: Gabinete de Comunicação e Imagem do IPL

A Coleção Estudos e Reflexões, mais recente, integra trabalhos aprofundados de investigação empírica, reflexão teórica e análises críticas, realizadas pelos docentes e investigadores da instituição.



Livro da coleção Estudos e Reflexões

Foto: Gabinete de Comunicação e Imagem do IPL

Redes Sociais

O Instituto Politécnico de Lisboa iniciou a sua presença nas redes sociais, com a criação de um canal institucional na plataforma Youtube em maio de 2011, que mantém atualmente. Se nos primeiros anos os vídeos publicados resultam de iniciativas institucionais, e denotam pouca edição, nos últimos anos o investimento em peças audiovisuais aumentou, tornou-se mais especializado e permitiu tornar

públicos trabalhos com mais qualidade, e que têm por base uma narrativa alinhada com uma estratégia de comunicação.

Em setembro de 2015, sob a presidência do Professor Doutor Vicente Ferreira, o IPL passa a ter uma página institucional na rede social Facebook, reconhecendo a importância de novas plataformas para comunicar com os seus *stakeholders*. Este passo foi dado no sentido de dar resposta a uma necessidade reconhecida pelos próprios estudantes, de poder contribuir para uma rede de proximidade. A criação da página acontece como forma de assinalar a primeira edição da ação de boas-vindas e integração dos estudantes colocados através do Concurso Nacional de Acesso – o Welcome IPL, que resultou de uma parceria com a Federação Académica do IPL e envolveu todas as Unidades Orgânicas.

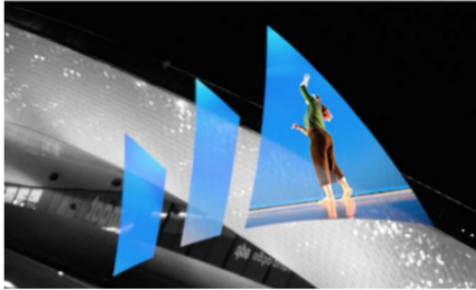
Em 2016, e seguindo as tendências de outras instituições, o IPL passa a ter um repositório de imagens na comunidade virtual do tipo rede social Flickr, uma plataforma *web* que permite a publicação, gestão e partilha de imagens. Nesse mesmo ano, os catálogos de imagens passam a ser incluídos em notícias publicadas no website institucional, permitindo aos utilizadores visualizar com mais facilidade as imagens e efetuar *download* caso assim o pretendam.

Em fevereiro de 2017 é criado o perfil institucional do IPL na rede social *Instagram*, na qual durante o período de pandemia de Covid-19, foi feito um grande investimento ao nível das publicações, como fator de aproximação com a comunidade académica.

***Newsletter* Politécnico de Lisboa**

Em dezembro de 2021 o Gabinete de Comunicação e Imagem retoma uma ferramenta de comunicação interna relevante para a comunidade académica, a *Newsletter*, que visa dar a conhecer a síntese das principais notícias, eventos, informações e a presença do IPL nos Meios de Comunicação Social, bem como conteúdos destinados aos estudantes, docentes e funcionários técnicos, administrativos e de gestão da instituição.

Potenciada pelo novo *website* e a plataforma na qual está construído, a *newsletter* surge de um projeto de comunicação adaptado à atualidade, num formato digital sendo a sua difusão feita por email dirigido aos *stakeholders* internos (estudantes, docentes e não docentes) e com opção de visualização através de *browser*.



Newsletter do Politécnico de Lisboa

Aproxima-se o final de mais um ano, que tal como o anterior, foi especialmente desafiante para o [Politécnico de Lisboa](#) e cada um de nós. Este é, por tradição, um tempo de balanços e de conclusão de ciclos. Contudo, no IPL queremos que coincida com o início de uma nova etapa, que passa por retomar um canal de comunicação, através do qual queremos partilhar o que acontece no Universo IPL.

Edição #0 da *newsletter* do Politécnico de Lisboa

Fonte: <https://www.ipl.pt/newsletter/0>

Integrando um editorial e diversas rubricas concebidas segundo princípios de segmentação de conteúdos, a *newsletter* institucional do Politécnico de Lisboa consolidou-se como um canal estratégico de comunicação interna, contribuindo para a coerência da comunicação institucional e reforço do espírito académico como agregador. Cada número, publicado com periodicidade quinzenal, apresentava um título temático, que servia de eixo orientador para o planeamento de conteúdos e para a valorização de iniciativas transversais às unidades orgânicas e unidades de investigação. Esta estrutura manteve-se até ao final de 2023, altura em que a *newsletter* passou a identificar-se apenas pelo número sequencial, reforçando a continuidade editorial do projeto.

Entre dezembro de 2021 - data da edição inaugural (#0) - e fevereiro de 2025, foram publicadas 55 edições da *Newsletter* do IPL, incluindo edições especiais dedicadas a efemérides institucionais, tais como o aniversário do Politécnico de Lisboa ou o encerramento do ano letivo. Destacam-se, neste período, três edições temáticas (#5, #6 e #10) inteiramente dedicadas à investigação, inovação, criatividade e empreendedorismo, reforçando o compromisso da instituição com a valorização da atividade científica e com a difusão pública do conhecimento. Estas edições representam um exemplo

concreto de comunicação de ciência integrada, orientada para a visibilidade dos resultados de investigação e para o reconhecimento dos seus impactos na sociedade.

A consolidação de canais digitais como o *website*, a *newsletter* e as redes sociais reflete, assim, uma estratégia de comunicação multiplataforma, essencial para o fortalecimento da reputação institucional e para o envolvimento dos seus públicos estratégicos. Neste contexto, compreender quem são esses públicos, quais os seus interesses e níveis de influência torna-se fundamental para definir as prioridades comunicacionais e as mensagens-chave. Deste modo, no ponto seguinte há lugar à identificação e mapeamento dos *stakeholders* do Politécnico de Lisboa, com base no modelo de Mendelow (1991), complementado pela teoria dos *stakeholders* de Freeman (1984), de modo a sustentar a construção de uma estratégia de comunicação de ciência alinhada com os objetivos institucionais e o impacto social da ciência.

4.1.4 Stakeholders

A identificação e gestão de *stakeholders* é central para uma estratégia de Relações Públicas aplicada no contexto de qualquer instituição. A teoria de *stakeholders* proposta por Edward Freeman (1984), que define *stakeholders* como “qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou é afetado pelo alcance dos objetivos organizacionais”, constitui a base conceptual desta abordagem. Nesta lógica, os *stakeholders* não podem ser entendidos como meros recetores de informação, mas sim como intervenientes ativos no processo comunicacional e no desenvolvimento organizacional.

Para uma operacionalização desta abordagem, a matriz de Mendelow⁷⁵ (1991) apresenta-se como um instrumento analítico que permite mapear os *stakeholders* em função de dois critérios fundamentais: o seu nível de influência e o seu grau de interesse. A articulação destas duas dimensões permite classificar os *stakeholders* em quatro categorias - “manter satisfeitos”, “manter informados” e “monitorizar”, orientando a definição de prioridades e a segmentação de mensagens e de recursos de comunicação ao permitir trabalhar com grupos de interesse mais pequenos.

⁷⁵ A. L. Mendelow é autor da obra “*Environmental Scanning: The Impact of the Stakeholder Concept*” (1991), na qual propôs uma matriz de *stakeholders*.

Ao combinar o enquadramento teórico de Freeman (1984) com a aplicabilidade prática da matriz de Mendelow, obtemos uma abordagem consistente e relevante ao nível operacional.

No contexto das instituições de ensino superior, e no caso da comunicação de ciência, esta integração é particularmente útil, dado garantir que grupos de interesse de elevada influência política e institucional (ministérios ou agências de acreditação) são acompanhados de perto, enquanto assegura a inclusão de grupos de elevado interesse, mas com menor influência, tais como estudantes e a sociedade civil, promovendo uma comunicação de ciência mais democrática, estratégica e eficaz.

No caso do Instituto Politécnico de Lisboa, para garantir uma coerência com a visão da presidência, patente no Plano Quadrienal 2021-2024, foi feito um mapeamento a partir deste documento de gestão, colocando em evidência diferentes grupos com funções, expectativas e graus de envolvimento distintos. Entre os *stakeholders* com alta influência e alto interesse consideram-se os docentes e os investigadores, cuja comunicação deve assentar em práticas de envolvimento contínuo, consulta estratégica e alinhamento com a missão institucional.

Pode referir-se, a título de exemplo, que os estudantes, embora detentores de um interesse elevado, apresentam menor poder de influência. Neste caso, a comunicação deve privilegiar estratégias de capacitação, escuta ativa e envolvimento em iniciativas de ciência cidadã, contribuindo para o desenvolvimento de competências críticas e de valorização do papel da ciência na sociedade.

Outros grupos, podem ser destacados pela sua elevada influência, mas baixo interesse direto, devendo ser considerados numa estratégia de comunicação de ciência que privilegie a articulação seletiva em projetos de inovação e desenvolvimento local, fortalecendo redes de cooperação. Já os públicos difusos e a sociedade civil, com influência reduzida, mas interesse potencial, devem ser mobilizados através de campanhas, eventos públicos e formatos acessíveis de comunicação de ciência, ampliando o alcance social da investigação.

Assim, a aplicação da matriz de Mendelow contribui para a profissionalização da comunicação de ciência, e importante função dentro das relações públicas, ao permitir priorizar públicos estratégicos, associar recursos de forma eficiente e reforçar o valor reputacional da ciência produzida dentro da instituição. No caso do IPL, este enquadramento metodológico serve como base para a construção de políticas de comunicação mais inclusivas, mais participativas e orientadas para resultados.

Do mapeamento de *stakeholders* feito a partir da análise do plano quadrienal podemos considerar:

Stakeholders Internos

- Estudantes: principais beneficiários da formação, da inovação pedagógica e da promoção da literacia científica.
- Docentes e investigadores: fontes de conhecimento e *stakeholders*-chave na divulgação científica.
- Unidades Orgânicas e unidades de Investigação: responsáveis diretos pelos projetos de ciência e eventos científicos.
- Órgãos de gestão do IPL: Presidência, Conselho Geral e Serviços da Presidência com a responsabilidade de definir a estratégia institucional global.

Parceiros académicos e científicos

- Instituições de Ensino Superior nacionais e internacionais: cooperação em projetos de I&D, mobilidade e internacionalização.
- Centros de Investigação e Laboratórios Associados: produção e difusão de conhecimento científico.
- Redes e Programas de Cooperação Europeia e Internacional: Erasmus+, U!REKA, Forges, AULP, etc.

Sociedade civil e comunidade local

- Escolas e agrupamentos de ensino básico e secundário: públicos-alvo de ações de literacia e divulgação científica.
- Associações: parceiros em projetos de impacto social, cultural e ambiental.
- Municípios e Autarquias Locais: apoio à integração do IPL no território e em iniciativas de ciência cidadã.
- Comunidade envolvente (público em geral): destinatários finais da comunicação de ciência.

Setor económico

- Empresas e indústrias: parceiros de inovação, empregadores de diplomados e coprodutores de conhecimento aplicado;
- Associações empresariais e *clusters* tecnológicos: ligação da investigação ao desenvolvimento económico.

Decisores políticos e institucionais

- Governo, Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (MCTES), Direção-Geral do Ensino Superior (DGES): enquadramento legal, financiamento e regulação.
- Agências de avaliação e financiamento: FCT, A3ES, entre outras.
- Organismos públicos europeus: União Europeia, Comissão Europeia, programas de financiamento.

Meios de comunicação e comunicação digital

- Órgãos de comunicação social (nacionais, regionais e locais): veículos de difusão e legitimação da ciência.
- Meios digitais e redes sociais: canais de envolvimento direto com públicos diversificados.

Para um melhor conhecimento dos *stakeholders*, este mapeamento pode ser cruzado com a matriz de interesse e influência de Mendelow, permitindo uma hierarquização por prioridade:

<i>Stakeholders</i>	Influência	Interesse
Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (MCTES)	Alta	Alta
Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES)	Alta	Alta
Direção-Geral do Ensino Superior (DGES)	Alta	Alta
FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia	Alta	Alta
Comunidade Académica IPL (docentes e investigadores)	Alta	Alta

Estudantes	Baixa	Alta
<i>Alumni</i>	Baixa	Média
Funcionários técnicos, administrativos e de gestão	Baix	Média
Sociedade civil	Baixa	Alta
Meios de comunicação social generalista	Alta	Baixo
Meios de comunicação social especializados (ciência, educação)	Média	Alta
Empresas e parceiros industriais	Alta	Média
Decisores políticos (Parlamento, Governo)	Alta	Média
Redes de parceiros internacionais (IES, U!REKA, CPLP, Erasmus+)	Alta	Alta

Tabela n.º 5: Matriz de Mendelow de mapeamento dos *stakeholders* do IPL

As redes de parceiros internacionais devem ser colocadas em Alta influência / Alta interesse, pois influenciam diretamente a visibilidade internacional e a captação de financiamento (Erasmus+, etc.), aumentam o impacto científico através de colaborações e publicações conjuntas e reforçam o capital reputacional do IPL no espaço europeu e global.

4.1.5 Análise SWOT

Para melhor compreender a realidade do Instituto Politécnico de Lisboa a partir não, só dos dados que resultam do Plano de Ação Quadrienal e Relatório de Atividades, mas também a partir de uma entrevista semi-estruturada, realizada com a pró-presidente para a Comunicação Estratégica, Professora Doutora Ana Raposo, procedeu-se a uma análise SWOT, que evidencia que o Instituto Politécnico de Lisboa se encontra num dilema estratégico: dispõe de forças significativas e de oportunidades externas promissoras, mas por outro lado, enfrenta fraquezas internas e ameaças externas que só podem ser superadas com recurso a uma comunicação de ciência estruturada e profissionalizada.

Defende-se neste projeto que a comunicação de ciência deve deixar de ser entendida como uma atividade periférica, exercida no âmbito das responsabilidades do Gabinete de Comunicação e Imagem, quer dos Serviços da Presidência, quer dos gabinetes que integram as Unidades Orgânicas, para passar a ter um recurso próprio, assumindo ser uma função estratégica de Relações Públicas institucionais.

A análise SWOT⁷⁶, enquanto ferramenta de diagnóstico estratégico amplamente utilizada para compreender os fatores internos e externos, que influenciam o desempenho de uma organização. A matriz foi concebida como resposta à necessidade de alinhar recursos internos com pressões externas em processos de planeamento estratégico (Ghazinoory, Abdi, & Azadegan-Mehr, 2011).

Do ponto de vista científico, a análise SWOT permite estruturar de forma sistemática duas dimensões fundamentais:

- Fatores internos: forças e fraquezas relacionadas com recursos, capacidades e processos organizacionais;
- Fatores externos: oportunidades e ameaças decorrentes do ambiente político, social, tecnológico e económico.

Em instituições de ensino superior, esta ferramenta é relevante na medida em que permite a identificação de vantagens competitivas (ex.: qualidade da investigação, redes internacionais), fragilidades (ex.: limitada literacia mediática dos públicos internos), oportunidades (ex.: financiamento europeu, parcerias estratégicas) e ameaças (ex.: competição global, desinformação científica). Aplicada à comunicação de ciência, a matriz revela-se particularmente útil para analisar a forma como os recursos internos - gabinetes de comunicação, investigadores com formação em comunicação de ciência - podem ser mobilizados para enfrentar desafios externos, como o combate à desinformação ou a necessidade de reforçar a visibilidade social da ciência.

Apesar da sua utilidade, a análise SWOT é considerada um modelo essencialmente descritivo e exploratório, não fornecendo, por si só, diretrizes normativas ou preditivas (Ghazinoory et al., 2011).

⁷⁶ SWOT é um acrónimo de *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*, desenvolvida nos anos 1960–1970 no Stanford Research Institute. No âmbito de investigações coordenadas por Albert Humphrey foi desenvolvida uma matriz concebida para dar resposta à necessidade de alinhar recursos internos com pressões externas em processos de planeamento estratégico (Ghazinoory, Abdi, & Azadegan-Mehr, 2011).

Por esta razão, recomenda-se que seja articulada com outros referenciais teóricos, como a teoria dos *stakeholders* (Freeman, 1984), ou o modelo em quatro etapas das Relações Públicas (Cutlip, Center, & Broom, 2006), de forma a assegurar que o diagnóstico seja traduzido em estratégias de comunicação eficazes, mensuráveis e alinhadas com os objetivos institucionais.

Neste enquadramento, a análise SWOT não é apenas um exercício de caracterização, mas um instrumento de apoio à tomada de decisão estratégica, que contribui para a legitimação pública da ciência e para o fortalecimento da reputação institucional.

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Diversidade de áreas científicas e unidades orgânicas • Compromisso com responsabilidade social • Boa reputação académica e inserção em Lisboa • Compromisso institucional com a comunicação estratégica • Consórcio europeu U!REKA • Rede de gabinetes de comunicação das UO 	<ul style="list-style-type: none"> • Fragmentação comunicacional • Recursos limitados • Baixo investimento em avaliação • Presença digital pouco integrada • Dispersão e assimetrias: escassez de recursos; baixo nível médio de competências de comunicação em investigadores; ausência de fluxo editorial.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Internacionalização e redes de cooperação • Expansão digital e novas tecnologias • Valorização social da ciência pós-pandemia • Exigências de disseminação e evidências para financiamentos da EU/FCT • Posicionamento de credibilidade num mercado ruidoso 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente mediático fragmentado • Desinformação e <i>fake news</i> • Pressão competitiva entre IES • Incerteza política e económica • Densidade de informação • Risco de perder visibilidade para narrativas concorrentes; • Dependência de iniciativas sem planeamento

Tabela n.º 6: Análise SWOT do Instituto Politécnico de Lisboa

A análise SWOT demonstra, por um lado, que o Instituto Politécnico de Lisboa possui ativos estratégicos importantes (diversidade científica, reputação, estruturas já existentes), mas que também

enfrenta fragilidades estruturais e riscos internos e externos que só podem ser superados com uma abordagem de comunicação de ciência integrada assente num planeamento estratégico. Para tal, a comunicação deve assumir-se como uma função estratégica de Relações Públicas, em linha com o modelo das quatro etapas: investigação, planeamento, execução e avaliação (Cutlip, Center, & Broom, 2006).

Esta visão foi também salientada na entrevista realizada à Pró-Presidente do IPL, que destacou a necessidade de alinhar a comunicação institucional com os objetivos de ensino, investigação e internacionalização definidos no Plano de Ação Quadrienal 2021–2024. Nas suas palavras, a comunicação não deve ser entendida apenas como difusão de informação, mas como um instrumento de gestão estratégica, capaz de reforçar a reputação institucional, criar valor para os *stakeholders* e consolidar a legitimidade social do IPL.

Ao articular os resultados da análise SWOT com a perspetiva da liderança institucional, percebe-se que há um reconhecimento interno da importância da comunicação de ciência como dimensão essencial da governação universitária. Neste sentido, o próximo capítulo apresentará a estratégia de comunicação de ciência do IPL, detalhando como os modelos e práticas das Relações Públicas podem ser aplicados para transformar potencialidades em resultados concretos, reforçando o papel da instituição no espaço académico, político e social.

Por outro lado, a análise SWOT demonstra que o Instituto Politécnico de Lisboa se situa numa encruzilhada estratégica: tem poucos recursos internos sólidos e oportunidades externas relevantes, mas enfrenta desafios que só podem ser superados com uma comunicação de ciência estruturada e profissionalizada. A fragmentação interna e a pressão externa tornam ainda mais urgente a implementação de um plano que alinhe objetivos institucionais com práticas comunicacionais inovadoras, avaliáveis e sustentáveis.

Neste sentido, a comunicação de ciência deve deixar de ser entendida como atividade periférica exercida espontaneamente no contexto da ação da comunicação, para assumir-se como função estratégica das Relações Públicas institucionais. Isso implica integrar metodologias de planeamento, gestão de *stakeholders* e avaliação de impacto, de modo a garantir que o conhecimento produzido nas oito escolas do IPL seja transmitido de forma clara, planeada, acessível e socialmente relevante.

No próximo capítulo apresenta-se estratégia de comunicação de ciência para o IPL, explorando os modelos, as práticas e os instrumentos que podem consolidar a instituição como referência na produção e difusão de ciência, reforçando simultaneamente a sua reputação, legitimidade e contribuição para o desenvolvimento social.

4.2. Planeamento da estratégia de Comunicação de Ciência para o Politécnico de Lisboa

4.2.1 Introdução ao Projeto

Apresenta-se, de seguida, uma proposta de plano estratégico de Relações Públicas para a área da Comunicação de Ciência do Instituto Politécnico de Lisboa, correspondendo à segunda fase do processo de Relações Públicas em quatro etapas - o planeamento (Cutlip, Center & Broom, 2006; Eiró-Gomes, 2006). Esta fase consiste na definição de objetivos estratégicos, públicos prioritários e ações coordenadas que orientam a implementação da comunicação institucional e científica da organização.

Este plano surge de uma necessidade sentida, no âmbito da atividade desenvolvida no Gabinete de Comunicação e Imagem, e do contacto com os vários *stakeholders* internos, também expressa no Plano de Ação Quadrienal do IPL 2021-2024, mas também da visão que a pró-presidente para a Comunicação Estratégica assume ter existido, de se pretender que a comunicação passasse a assumir um papel de aconselhamento estratégico e de parceria com áreas prioritárias, “percebeu-se que havia divulgação focada em eventos e iniciativas institucionais, mas pretendia-se que a comunicação assumisse um papel de aconselhamento estratégico e parceria com áreas prioritárias” (Raposo, 2024).

O objetivo descrito pela pró-presidente em entrevista, era o de posicionar o IPL, não só como instituição de ensino de referência, mas também com trabalho visível a nível da investigação, seja aplicada ou teórica. Existindo, também, o objetivo de combater o preconceito e estereótipos associados ao ensino superior politécnico, demonstrando o trabalho desenvolvido pela instituição, ao nível da relação com a comunidade e a investigação, e não apenas no ensino e formação profissional.

O presente projeto tem como objetivo primordial compreender e refletir sobre o papel assumido pela Comunicação de Ciência como fator de aproximação do Instituto Politécnico de Lisboa junto dos seus *stakeholders*.

Pretende-se contribuir para uma compreensão sobre a Ciência usando de forma eficaz os meios existentes no IPL dando resposta aos cinco pressupostos de Burns et al., considerando que divulgar Ciência é, também, uma forma das IES cumprirem o seu papel de responsabilidade social, não se limitando a produzir conhecimento, mas a difundir valores de cidadania, desenvolvimento social e sustentabilidade da economia (Ribeiro & Magalhães, 2014:138).

- consciência científica;
- compreensão científica;
- literacia científica;
- cultura científica.

4.2.2 Meta

Promover a comunicação de ciência no Instituto Politécnico de Lisboa, reconhecendo-a como uma função estratégica que valoriza e amplia o potencial de conhecimento e de produção científica da instituição, e que, simultaneamente, contribui para a sociedade enquanto instrumento de tomada de decisão informada e de fortalecimento da democracia participativa.

4.2.3 Objetivos Gerais

O presente projeto tem como objetivo central compreender e refletir sobre o papel da Comunicação de Ciência enquanto fator de aproximação entre o Instituto Politécnico de Lisboa (IPL) e os seus stakeholders, contribuindo para reforçar a visibilidade, a cooperação e o impacto social da investigação produzida na instituição.

Neste sentido, o plano de comunicação de ciência para o IPL propõe-se consolidar a comunicação científica como uma função estratégica e transversal, alinhada com a missão institucional e orientada para a criação de valor académico, social e cultural.

Foram definidos os seguintes objetivos gerais:

- Divulgar a atividade científica dentro e fora do Instituto Politécnico de Lisboa;
- Promover a literacia científica na comunidade académica e na sociedade;
- Promover o trabalho cooperativo interinstitucional e intrainstitucional;
- Promover a divulgação da atividade científica do IPL junto dos diversos stakeholders;
- Posicionar o Instituto Politécnico de Lisboa como agente ativo na construção de uma cultura científica aberta, colaborativa e socialmente relevante.

4.2.4 Conceito de Comunicação: Projeto “Ciência que Comunica”

O projeto “Ciência que Comunica: Estratégia de Comunicação de Ciência para o Instituto Politécnico de Lisboa”, assenta na compreensão do significado de comunicar ciência, sendo simultaneamente, um ato de gestão estratégica e de cidadania académica. Parte-se do princípio de que a comunicação de ciência não se limita à divulgação de resultados, mas constitui uma função estrutural da missão das instituições de ensino superior, contribuindo para a fomentar a criação de conhecimento partilhado, para o reforço da confiança pública na ciência e para a valorização social do ensino e da investigação.

Neste enquadramento, o presente projeto reconhece a comunicação de ciência como um processo bidirecional e participativo, sustentado nos quatro domínios propostos por Burns, O’Connor e Stocklmayer (2003) - Consciência, Compreensão, Literacia e Cultura Científica, e orientado para gerar impacto cognitivo, social e reputacional.

Este projeto tem em consideração a relevância dos docentes e investigadores do IPL, enquanto produtores de conhecimento científico, reconhecendo a sua autoridade como especialistas nas respetivas áreas. Contudo, distingue-se entre o papel de quem produz o conhecimento e de quem assegura a sua distribuição, mediação e tradução para os diferentes públicos. A comunicação de

ciência, neste sentido, deve ser vista como uma prática colaborativa, que requer a participação de comunicadores, técnicos e gestores, bem como o envolvimento ativo de toda a comunidade académica: estudantes, pessoal técnico e administrativo, promovendo um sentido de pertença e empoderamento coletivo.

A “Ciência que Comunica” propõe-se, assim, integrar a comunicação de ciência na estratégia global do IPL, reforçando o papel das Relações Públicas enquanto função estratégica de planeamento, mediação e avaliação. Parte da premissa de que a ciência só cumpre plenamente a sua missão quando é comunicada, compreendida e apropriada pela sociedade, posicionando o Instituto Politécnico de Lisboa como um agente ativo na construção de uma cultura científica aberta, colaborativa e socialmente relevante.

4.2.5 Posicionamento e Eixos Estratégicos

O presente projeto surge da necessidade de consolidar a comunicação de ciência como uma função estratégica e transversal do Instituto Politécnico de Lisboa, alinhada com a sua missão institucional.

Num contexto de crescente exigência social de transparência, relevância e impacto da investigação, a comunicação de ciência assume um papel determinante na valorização da produção académica e na sua tradução em conhecimento acessível e socialmente útil. Esta estratégia tem como objetivo reforçar a visibilidade, a literacia e o impacto social da investigação desenvolvida nas escolas e centros do IPL, articulando a divulgação científica com a reputação institucional e a responsabilidade social.

O sucesso da estratégia de comunicação de ciência do Instituto Politécnico de Lisboa depende, em grande parte, da mobilização da sua própria comunidade académica. Criar uma cultura de comunicação partilhada, onde docentes, investigadores, estudantes e técnicos reconhecem o valor estratégico da divulgação da ciência como parte da missão institucional surge como uma necessidade e simultaneamente um desafio, tendo neste contexto a comunicação “um papel muito, muito importante enquanto construtor de pontes, enquanto criação das conexões” (Raposo 2024).

Propõe-se, assim, uma articulação efetiva da comunicação organizacional e da comunicação de ciência, assegurando coerência nas mensagens, uniformização das práticas e a valorização das boas iniciativas, muitas delas já levadas a cabo pelas unidades orgânicas. Esta articulação deve traduzir-se numa dinâmica operacional entre o Gabinete de Comunicação e Imagem (GCI) e o Gabinete de Projetos Especiais e Investigação (GPEI), através de processos colaborativos de planeamento, produção e difusão de conteúdos.

O objetivo é transformar a comunicação de ciência numa das dimensões institucionais, fortalecendo o sentimento de pertença, estimulando o reconhecimento interno e promovendo a literacia científica, também dentro da própria comunidade. Desta forma, o IPL consolida-se como uma instituição que comunica de dentro para fora, unindo conhecimento, identidade e propósito.

Inspirada nas orientações do Plano de Ação Quadrienal 2021–2024 e na análise da entrevista à pró-presidente para a Comunicação Estratégica, sustentada nas quatro etapas das Relações Públicas - investigação, planeamento, ação e avaliação, a proposta estrutura-se em cinco eixos estratégicos:

1. Visibilidade e reputação científica;
2. Impacto e sociedade;
3. Cooperação e internacionalização;
4. Literacia científica e cultura;
5. Carreiras e talento.

Estes eixos estratégicos foram definidos e integrados na estratégia de relações públicas proposta, sendo orientados aos públicos definidos e associados a mensagens-chave, que visam fortalecer a comunicação interna e externa, promover o diálogo entre ciência e sociedade e posicionar o IPL como uma instituição de referência nacional e internacional na comunicação de ciência aplicada.

Eixos estratégicos	Caracterização	Mensagens-chave
Eixo 1 Visibilidade e reputação científica	Este eixo procura reforçar o reconhecimento público do Instituto Politécnico de Lisboa como instituição produtora de conhecimento científico de qualidade e de relevância social. A comunicação orientada por este eixo valoriza os resultados da investigação, as publicações científicas, os	A ciência do Instituto Politécnico de Lisboa é feita para ser vista, compreendida e reconhecida

	<p>prêmios obtidos e o papel dos especialistas do IPL como fontes credíveis de informação. Este enfoque contribui para fortalecer a reputação institucional e o capital simbólico da ciência produzida no IPL (Zerfass et al., 2018), enquanto amplia a transparência e a confiança entre a academia e a sociedade. As ações neste eixo privilegiam a curadoria de narrativas institucionais, a criação de uma base de experts e a promoção de conteúdos que traduzem a excelência científica em linguagem acessível e socialmente significativa.</p>	<p>—</p> <p>Valorizamos os resultados da nossa investigação e damos voz aos nossos especialistas. Cada publicação, prêmio e projeto reforça a credibilidade científica do IPL e a confiança da sociedade na ciência aplicada que produzimos</p>
<p>Eixo 2</p> <p>Impacto e sociedade</p>	<p>Este eixo traduz a missão pública da ciência e a sua responsabilidade social, destacando projetos e iniciativas que produzem benefícios tangíveis para as comunidades. Este eixo reflete a dimensão aplicada e transformadora da investigação desenvolvida no IPL, com ênfase em projetos de inovação, sustentabilidade, inclusão social e desenvolvimento local. Inspirado nos pressupostos de Burns et al. (2003), este vetor de comunicação visa promover a consciência científica e demonstrar como o conhecimento acadêmico pode contribuir para a resolução de problemas reais. As ações centram-se em dar visibilidade à investigação aplicada, aos projetos de literacia científica, às parcerias com organizações públicas e privadas e à difusão de boas práticas de cidadania científica, posicionando o IPL como um ator ativo na construção de uma sociedade mais informada e equitativa.</p>	<p>A ciência do IPL transforma conhecimento em impacto e investigação em benefício público</p> <p>—</p> <p>Divulgamos projetos que geram soluções para desafios sociais e ambientais, mostrando que a investigação aplicada é motor de desenvolvimento, inovação e bem-estar coletivo</p>
<p>Eixo 3</p> <p>Cooperação e internacionalização</p>	<p>Este eixo reflete o compromisso do IPL com a integração e cooperação em redes de conhecimento e inserção ativa no espaço europeu e global de investigação. A comunicação neste eixo destaca as alianças estratégicas, os programas de mobilidade científica, os projetos colaborativos internacionais e as parcerias entre escolas e centros de investigação. Este vetor contribui para a consolidação da imagem do IPL como instituição aberta, inovadora e orientada para o diálogo intercultural (European University Association, 2021). A comunicação</p>	<p>O conhecimento cresce quando é partilhado e o IPL faz da cooperação a sua força</p> <p>—</p> <p>Divulgamos projetos que geram soluções para desafios sociais e ambientais, mostrando que a investigação</p>

	<p>estratégica de ciência neste domínio valoriza o intercâmbio de experiências, a transferência de boas práticas e a projeção internacional da produção científica, fortalecendo simultaneamente a identidade coletiva e a cooperação intrainstitucional.</p>	<p>aplicada é motor de desenvolvimento, inovação e bem-estar coletivo</p>
<p>Eixo 4</p> <p>Literacia científica e cultura</p>	<p>Este eixo visa aproximar a ciência do cotidiano dos cidadãos, promovendo uma compreensão crítica e informada sobre o papel do conhecimento científico na sociedade contemporânea. Este eixo privilegia formatos acessíveis, participativos e educativos, como vídeos curtos, podcasts, workshops e séries de divulgação, com linguagem clara e rigorosa. A sua finalidade é desenvolver competências de compreensão e participação pública na ciência, em linha com os quatro domínios de Burns et al. (2003): consciência, compreensão, literacia e cultura científica. Para o IPL, este eixo reforça também a responsabilidade social universitária, ao valorizar a dimensão educativa da ciência e ao estimular uma cultura institucional orientada para a partilha e democratização do conhecimento.</p>	<p>Comunicar ciência é educar, inspirar e capacitar cidadãos informados</p> <p>—</p> <p>Promovemos a literacia científica através de conteúdos acessíveis e formatos participativos que aproximam a ciência do quotidiano. O IPL contribui para uma cultura de pensamento crítico e de confiança no conhecimento</p>

<p>Eixo 5</p> <p>Carreiras e talento</p>	<p>Este eixo centra-se na valorização dos percursos académicos e científicos que dão corpo à identidade do Instituto Politécnico de Lisboa. Pretende evidenciar as histórias de investigadores, docentes e estudantes, reconhecendo o mérito e inspirando novas gerações para as áreas científicas. Este eixo também se articula com a atração e retenção de talento, através da divulgação de oportunidades de investigação, bolsas, estágios e mobilidades. A comunicação neste domínio deve reforçar a mensagem de que o IPL é uma instituição que forma e valoriza pessoas com capacidade de transformar o mundo, projetando a imagem de uma comunidade científica plural, dinâmica e inclusiva. Em termos de comunicação estratégica, este eixo traduz a dimensão interna e motivacional das Relações Públicas, ao promover o sentimento de pertença e a coesão identitária entre os públicos internos e externos.</p>	<p>No Politécnico de Lisboa, a ciência tem rostos, histórias e futuro</p> <p>—</p> <p>No Instituto Politécnico de Lisboa, a ciência tem rostos, histórias e futuro</p>
--	---	--

Tabela n.º 7: Eixos Estratégicos, respetiva descrição e mensagens-chave

4.2.6 Públicos e Objetivos de Comunicação por Público

Os eixos estratégicos apresentados no ponto anterior ganham forma, na medida em que são orientados para os públicos que constituem o ecossistema científico e social do Instituto Politécnico de Lisboa.



Figura n.º 2: Públicos do projeto “Ciência que comunica”

Entre os públicos destacam-se os jovens do ensino secundário, potenciais futuros estudantes e promotores de literacia científica; os estudantes, docentes e investigadores do IPL, enquanto protagonistas da produção e difusão do conhecimento; a comunidade científica, em contexto nacional e internacional, como espaço de reconhecimento e cooperação; as redes e entidades financiadoras, essenciais à sustentabilidade e ao impacto dos projetos; bem como os decisores políticos e jornalistas, cuja atuação contribui para a legitimação pública e para a valorização institucional da ciência. Finalmente, a sociedade, nas suas múltiplas expressões, é o destinatário último da estratégia, refletindo a missão pública do ensino superior politécnico de produzir conhecimento útil, partilhado e transformador.

A integração de Objetivos *SMART* (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*) numa estratégia de comunicação de ciência é essencial para assegurar rastreabilidade, coerência e eficácia

no planeamento e avaliação das ações. De acordo com Doran (1981), que sistematizou o modelo, os objetivos *SMART* permitem traduzir intenções estratégicas em metas operacionais claras e verificáveis, promovendo uma gestão orientada por resultados. No contexto da comunicação de ciência, esta abordagem reforça a necessidade de alinhar as metas institucionais com indicadores de desempenho tangíveis, como visibilidade, literacia, envolvimento e impacto social, assegurando uma articulação entre planeamento e avaliação. Tal como defendem Macnamara (2018) e Gregory (2015), a eficácia da comunicação estratégica depende da definição de métricas quantificáveis e qualitativas, que permitam não apenas medir *outputs* e *outcomes*, mas também compreender mudanças em perceções, atitudes e comportamentos. Assim, a adoção de objetivos *SMART* no projeto Ciência que Comunica garante uma estrutura de gestão baseada em evidência e melhoria contínua, em consonância com a visão de uma comunicação científica responsável, mensurável e alinhada com os valores institucionais do Instituto Politécnico de Lisboa.

Definem-se, para o plano estratégico de Relações Públicas, “Ciência que Comunica”, os seguintes públicos e objetivos de comunicação:

- **Docentes e investigadores do IPL**

Produtores de conhecimento e principais agentes de reputação científica da instituição. Assumem um papel central na comunicação e na valorização da investigação desenvolvida no IPL, sendo também mediadores junto de estudantes e parceiros externos.

Objetivo de comunicação: conseguir que, pelo menos, 50 investigadores do IPL se envolvam em atividades de divulgação pública de ciência, no prazo de 1 ano.

- **Estudantes do IPL**

Agentes de disseminação do conhecimento e promotores da imagem institucional junto da sociedade. Participam ativamente em projetos de ciência, inovação e comunicação, contribuindo para o reforço da identidade académica.

Objetivo de comunicação: Envolver os estudantes do IPL em atividades e projetos de divulgação científica e inovação, incentivando a sua participação ativa, conseguindo a participação de, pelo menos, 100 estudantes, por ano.

- **Comunidade científica nacional e internacional**

Constituída por pares académicos, centros de investigação e instituições de ensino superior parceiras. Atua como público de validação, colaboração e amplificação da produção científica do IPL.

Objetivo de comunicação: Conseguir o reforço do IPL como parceiro científico de referência, garantindo pelo menos 2 ações colaborativas anuais, com visibilidade pública, por ano.

- **Decisores políticos e institucionais**

Responsáveis pelas políticas públicas, programas de financiamento e regulação do sistema científico e de ensino superior. Público estratégico para a defesa do valor da investigação politécnica.

Objetivo de comunicação: Conseguir que os decisores políticos reconhecem e compreendem o contributo do IPL para a ciência e desenvolvimento económico e social, através da realização de pelo menos 3 eventos institucionais e 2 *Policy Briefs*, que resumem os resultados e impactos de projetos de investigação do IPL, por ano.

- **Jornalistas e meios de comunicação**

Público estratégico na mediação entre a ciência e a sociedade, responsáveis pela tradução pública do conhecimento científico e pela construção da visibilidade e credibilidade institucional.

Objetivo de comunicação: fortalecer a perceção dos jornalistas sobre o IPL como fonte credível e acessível de informação científica, alcançando pelo menos 40 menções qualificadas anuais em meios de comunicação nacionais e especializados, por ano.

- **Entidades financiadoras**

Organizações nacionais e europeias (ex.: FCT, Comissão Europeia, Erasmus+) que apoiam a investigação e valorizam a divulgação, o impacto e a prestação de contas científica das instituições beneficiárias.

Objetivo de comunicação: Conseguir que as entidades financiadoras reconheçam o compromisso do IPL com a comunicação científica e a transparência, assegurando que, pelo menos 50% dos projetos financiados, incluem um plano de comunicação ativo, até o final de 2027.

- **Jovens do ensino secundário**

Potenciais candidatos ao IPL e público prioritário na sensibilização para a literacia científica e para o valor social da ciência. Representam a próxima geração de investigadores e profissionais qualificados.

Objetivo de comunicação: Conseguir que, pelo menos, 20 escolas secundárias desenvolvam iniciativas que promovam interesse pela ciência e pelo ensino superior politécnico, no prazo de 2 anos.

- **Sociedade**

Cidadãos e comunidades que beneficiam direta ou indiretamente dos resultados da investigação aplicada, que constituem o público final da cultura científica e da literacia social promovida pelo IPL.

Objetivo de comunicação: promover o envolvimento da sociedade na ciência e inovação produzidas no IPL, organizando pelo menos 2 eventos públicos de ciência por ano, e publicando 20 conteúdos de impacto social, até 2027.

- **Redes e consórcios nacionais e internacionais**

Incluem alianças como a U!REKA, Erasmus+ e *Horizon Europe*, que promovem a cooperação científica, a internacionalização e a visibilidade global do Politécnico de Lisboa.

A articulação entre eixos e públicos permite operacionalizar a comunicação de ciência como instrumento de gestão, planeamento e legitimação institucional, reforçando o papel do IPL na valorização e democratização do conhecimento.

Objetivo de comunicação: conseguir que o IPL participe, pelo menos, em duas ações colaborativas anuais com visibilidade pública internacional, no âmbito de consórcios e parcerias científicas (ex.: U!REKA, Erasmus+, Horizon Europe), até ao final de 2027.

No âmbito do presente projeto de Comunicação de Ciência para o Instituto Politécnico de Lisboa, considerando os públicos e suas características, definem-se objetivos, articulando com cada um dos cinco eixos estratégicos, não esquecendo a sua mensurabilidade.

Eixos estratégicos	Públicos	Objetivos-gerais
Visibilidade e reputação científica	Docentes/investigadores do IPL; Comunidade científica; Jornalistas e meios; Entidades financiadoras.	Divulgar a atividade científica dentro e fora do Instituto Politécnico de Lisboa; Promover a divulgação da atividade científica do Instituto Politécnico de Lisboa nos meios de comunicação.
Impacto e sociedade	Estudantes do IPL; Jovens do ensino secundário; Sociedade; Decisores políticos.	Promover literacia científica dentro e fora do Instituto Politécnico de Lisboa; Posicionar o IPL como agente ativo na construção de uma cultura científica aberta, colaborativa e socialmente relevante.
Cooperação e internacionalização	Docentes/investigadores; Comunidade científica; Redes nacionais e internacionais; Entidades financiadoras.	Divulgar a atividade científica dentro e fora do Instituto Politécnico de Lisboa; Promover trabalho cooperativo interinstitucional e intrainstitucional.
Literacia científica e cultura	Estudantes do IPL; Jovens do ensino secundário; Sociedade; Comunidade científica.	Promover literacia científica dentro e fora do Instituto Politécnico de Lisboa; Posicionar o IPL como agente ativo na construção de uma cultura científica aberta, colaborativa e socialmente relevante.

Carreiras e talento	Docentes/investigadores do IPL; Estudantes do IPL Comunidade científica; Entidades financiadoras.	Divulgar a atividade científica dentro e fora do Instituto Politécnico de Lisboa; Posicionar o IPL como agente ativo na construção de uma cultura científica aberta, colaborativa e socialmente relevante.
---------------------	---	---

Tabela n.º 8: Correspondência entre os eixos estratégicos, públicos e objetivos gerais

4.3. Plano Tático de Implementação⁷⁷

Partindo dos eixos estratégicos definidos, estabeleceram-se diferentes táticas, cuja operacionalização transforma os objetivos estratégicos em ações concretas. Cada tática corresponde contribui para a concretização dos resultados pretendidos, podendo ser complementada ou ajustada ao longo do processo, de modo a maximizar o impacto e a coerência da estratégia global.

A operacionalização da estratégia “Ciência que Comunica: IPL 2026–2028” concretiza-se através de um conjunto de ações e táticas integradas que visam fortalecer a visibilidade, a credibilidade e o impacto da produção científica do Instituto Politécnico de Lisboa, alinhando-se com os cinco eixos estratégicos institucionais e com as boas práticas internacionais de comunicação pública da ciência.

4.3.1. Estrutura de *Governance* do projeto “Ciência que comunica”

O primeiro passo para a definição e implementação da Estratégia de Comunicação de Ciência deve passar pela definição de uma política de *governance* de gestão da comunicação de ciência, que crie uma estrutura que garanta coerência e trabalho colaborativo entre as unidades orgânicas e o Gabinete de Comunicação e Imagem do IPL. Resultado desta política está a definição de um *pipeline* editorial, aqui entendido como um fluxo contínuo de planeamento, produção e avaliação de conteúdos, assegura

⁷⁷ Terceira etapa do Processo de Relações Públicas em 4 etapas: Investigação, Planeamento, Ação/Comunicação/Ação e Avaliação. (Cutlip, Center e Broom, 2006)

a eficiência do processo comunicacional e a sua articulação com os objetivos estratégicos institucionais (Cooper, 1990; Clark & Wheelwright, 1993; Macnamara, 2016).

Este modelo operacional, trazido do domínio da gestão de projetos, reforça a importância do gestor de comunicação de ciência, como elo de ligação entre o GCI, as Unidades Orgânicas e o Gabinete de Projetos Especiais e Inovação, apoiado por um facilitador de ciência em cada unidade orgânica, traduzindo um sistema de trabalho colaborativo e aprendizagem contínua. Esta dinâmica de articulação é referida pela pró-presidente, para quem “além da vontade e da motivação, é preciso existir uma consciência de que nós temos de alocar recursos onde queremos investir. a verdade é que os projetos científicos têm as suas especificidades tão grandes, e por isso é que há uma tendência, hoje em dia, de falar dos gestores de ciência ou de comunicação de ciência” (Raposo, 2024).

A gestão da comunicação de ciência no Instituto Politécnico de Lisboa deve assentar numa estrutura de *governance* integrada, capaz de assegurar coerência, articulação e aprendizagem contínua entre as várias unidades da instituição. Esta estrutura tem como base o princípio da coordenação estratégica descentralizada, dentro da qual a comunicação de ciência é entendida como um processo colaborativo entre os níveis de planeamento, execução e avaliação.

- Estrutura e papéis

Gestor de Comunicação de Ciência (nível central): responsável pela coordenação global da estratégia, assegurando a ligação entre o Gabinete de Comunicação e Imagem (GCI), o Gabinete de Projetos, Empreendedorismo e Inovação (GPEI) e as Unidades Orgânicas (UO).

Responsabilidades:

- Garantir a coerência estratégica e editorial das ações;
- Supervisionar o pipeline editorial e os fluxos de comunicação;
- Assegurar o cumprimento dos objetivos e indicadores;
- Apoiar a formação e capacitação em comunicação de ciência.

Gabinete de Comunicação e Imagem (GCI): responsável pela implementação operacional da estratégia de comunicação científica, assegurando a produção, difusão e gestão de conteúdos.

Responsabilidades:

- Coordenar a linha editorial e os canais de comunicação (*website*, *newsletter*, redes sociais, etc);
- Produzir materiais audiovisuais e multimédia;
- Assegurar a relação com os media;
- Apoiar os facilitadores e docentes na divulgação de projetos científicos.

Gabinete de Projetos, Empreendedorismo e Inovação (GPEI): atua como interface entre a investigação, a inovação e a comunicação, articulando oportunidades de financiamento e valorização científica.

Responsabilidades:

- Mapear e divulgar projetos de I&D, relevantes para a comunicação;
- Apoiar candidaturas e relatórios;
- Coordenar com o GCI a promoção de resultados de projetos financiados (nacionais e europeus);
- Estimular práticas de *open science* e transferência de conhecimento.

Facilitadores de Ciência (nível local): um representante por unidade orgânica, com a função de ponto focal de articulação entre a produção científica local e o nível central de comunicação.

Responsabilidades:

- Identificar e reportar oportunidades de comunicação científica;
- Apoiar o levantamento de conteúdos e iniciativas relevantes;
- Contribuir para a calendarização e alinhamento das ações comunicacionais;
- Participar em reuniões mensais de planeamento e partilha de boas práticas.

Equipa de suporte técnico e criativo (nível transversal): constituída por elementos do GCI, do GPEI e por técnicos de comunicação das UO.

Responsabilidades:

- Produção gráfica e audiovisual;
- Gestão de redes sociais e *website* institucional;
- Apoio à organização de eventos e relação com os media;
- Monitorização de indicadores e avaliação contínua;

- Modelo operacional.

O modelo de funcionamento adota o conceito de *pipeline* editorial, entendido como um fluxo contínuo de planeamento, produção, difusão e avaliação de conteúdos, inspirado em abordagens de gestão de projeto (Cooper, 1990; Clark & Wheelwright, 1993; Macnamara, 2016).

Este sistema garante que a comunicação de ciência evolui de forma integrada, eficiente e mensurável, promovendo uma cultura organizacional baseada na cooperação e na partilha de conhecimento.

Esta dinâmica é também reconhecida pela pró-presidente do IPL para a Comunicação Estratégica, que sublinha que “além da vontade e da motivação, é preciso existir uma consciência de que nós temos de alocar recursos onde queremos investir. A verdade é que os projetos científicos têm as suas especificidades tão grandes, e por isso é que há uma tendência, hoje em dia, de falar dos gestores de ciência ou de comunicação de ciência” (Raposo, 2024).

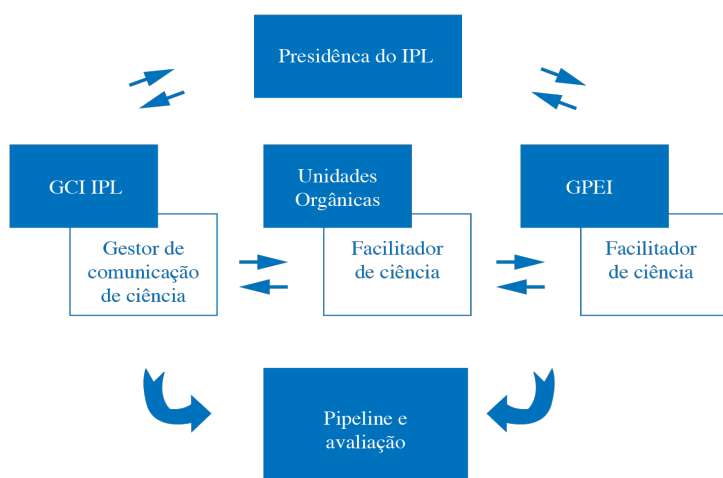


Figura n.º 3: Estrutura de governança do projeto “Ciência que comunica”

Para uma melhor articulação da estrutura de *governance*, é definido um calendário editorial, que resulta do contributo dos intervenientes e *dashboards* que permitam acompanhar o fluxo das ações de comunicação de ciência, os entregáveis e a monitorização, porque “é preciso que este conteúdo ganhe espaço dentro do planeamento de conteúdo da organização, pois há muita coisa a acontecer e muitos conteúdos a competir por atenção” (Raposo, 2024).

Etapa	Descrição	Responsável	Ferramentas
Ideia/proposta	Identificação de temas, projetos ou resultados científicos relevantes.	Facilitador de ciência docentes investigadores	Formulário de submissão de conteúdos
Seleção	Avaliação da relevância, alinhamento com eixos estratégicos e calendário institucional.	GCI GPEI	Reunião editorial mensal
Produção de conteúdo	redação, revisão técnica criação de materiais multimédia (texto, imagem, vídeo).	GCI autores (produtores ciência) Designers Videógrafo/editor	<i>Briefing</i> propostas revisão científica
Validação	Aprovação final dos conteúdos (alinhamento com tom e consistência institucional)	GCI	Documento final para publicação Peças gráficas finais
Publicação e divulgação	<i>Website</i> redes sociais OCS <i>Newsletter</i> de ciência	GCI	Calendário editorial monitorização
Monitorização e avaliação	<i>KPIs</i> (alcance, menções nos media)	GCI	Relatório trimestral

Tabela n.º 9: Estrutura de *pipeline* editorial no contexto do IPL

A consolidação desta política de *governance* é, portanto, condição essencial para a execução das táticas seguintes, que traduzem o plano em táticas e ações de capacitação, produção e difusão científica.

4.3.2. Táticas de Comunicação por Eixo Estratégico

- **Eixo estratégico: Literacia científica e cultura**

Tática: Inquérito de Diagnóstico à comunidade académica

Articulação com objetivos-gerais do projeto: Divulgar a atividade científica dentro e fora do Instituto Politécnico de Lisboa

Objetivo-estratégico: Diagnosticar práticas e necessidades **de comunicação de ciência** (base de planeamento estratégico)

Descrição / Ações a Implementar: Levantamento de perceções, práticas e expectativas da comunidade académica sobre comunicação de ciência **como base** de diagnóstico para orientar futuras ações;

- Aplicação *online* através da plataforma LimeSurvey (ou outra equivalente institucional);
- Divulgação do inquérito em canais internos: email institucional;
- Análise estatística e qualitativa dos resultados;
- Apresentação dos resultados em relatório infográfico e sessão pública interna.

Públicos-alvo: Estudantes, docentes/investigadores, técnicos

- Recursos: Plataforma digital (LimeSurvey ou outra institucional); *software* de análise de dados (SPSS, Excel ou R); apoio técnico do GPEI

Calendarização: recolha dos dados entre janeiro–março de 2026 / apresentação dos dados em abril de 2026

Orçamento estimado: 500€

- **Eixos- estratégicos: Literacia científica e Cultura; Impacto e sociedade**

Tática: Sessões de Divulgação Científica através de Bolsa de Investigadores

Articulação com objetivos-gerais do projeto: Promover a literacia científica na comunidade académica e na sociedade em geral

Objetivo-estratégico: promover literacia científica e atrair novos estudantes para o IPL

Público-alvo: Estudantes do ensino secundário; diretores e professores de agrupamentos de escolas

Descrição / Ações a Implementar: Bolsa que reúne docentes/investigadores, de várias áreas do conhecimento, disponíveis para realizar palestras e sessões de divulgação científica, em escolas secundárias, articuladamente com agrupamentos de escolas e o GCI IPL;

- Criação de página no website do IPL no menu “Conhecer o IPL” para promover a iniciativa;
- Produção de materiais de apoio: guiões, modelos de apresentação institucional e recomendações;
- Agendamento e processo logístico da ida às escolas;
- Divulgação pública;
- Avaliação após cada ação.

Recursos necessários: produção de conteúdos de apoio (guiões, apresentações e materiais visuais); plataforma de gestão *online* (página + formulários); coordenação logística (GCI); apoio administrativo e transporte para deslocações

Calendarização: preparação entre janeiro–abril de 2026 (recolha de inscrições e criação de materiais); Implementação entre maio de 2026 a dezembro de 2027 (palestras contínuas); avaliação e relatório: janeiro de 2028

Orçamento estimado: 1 800€

Tática/Ação: Manual digital de boas práticas em Comunicação de Ciência

Articulação com objetivos-gerais do projeto: Promover a divulgação da atividade científica do IPL nos meios de comunicação

Objetivo-estratégico: Capacitar investigadores e uniformizar boas práticas de comunicação de ciência

Público-alvo: Comunidade científica do IPL

Descrição / Ações a Implementar: Elaboração de um Manual de boas práticas para docentes e investigadores, um documento orientador para a realização de apresentações e presença nos media, em complemento ao *media training*;

- Revisão bibliográfica e *benchmark* com outras IES;
- Elaboração colaborativa com docentes e comunicadores;
- *Design* editorial digital e difusão interna *online*;
- Sessões de lançamento e capacitação.

Recursos necessários: Design e produção editorial (digital), revisão científica

Calendarização: janeiro–junho 2026

Orçamento estimado: 1 000€

Tática/Ação: *Newsletter* de ciência mensal

Articulação com objetivos-gerais do projeto: Divulgar a atividade científica dentro e fora do Instituto Politécnico de Lisboa

Objetivo-estratégico: Dar visibilidade contínua à produção científica do IPL e potenciar mais produção científica

Público-alvo: Comunidade académica e científica

Descrição / Ações a Implementar: Edição mensal dedicada à ciência no IPL, com notícias sobre projetos, resultados de I&D, premiados e financiados e oportunidades de financiamento;

- Criação de *template* institucional (*website* IPL);
- Curadoria mensal de conteúdos científicos;
- Monitorização de métricas de abertura (dependente da viabilidade técnica do *website*).

Recursos necessários: apoio técnico para criação de *template* a partir do website institucional, curadoria de conteúdos, design.

Calendarização: a partir de maio de 2026

Orçamento estimado: 1 200€

- **Eixos-estratégicos: Literacia científica, Cultura; Impacto e sociedade; Visibilidade e Reputação Científica**

Tática/Ação: Série audiovisual de curta duração “Minuto Ciência IPL”

Articulação com objetivos-gerais do projeto: Promover a literacia científica na comunidade académica e na sociedade em geral

Objetivo-estratégico: Promover literacia científica e mostrar impacto da investigação

Público-alvo: todos os públicos

Descrição / Ações a Implementar: Produção de série audiovisual de curta duração “Minuto Ciência IPL”, com a participação de investigadores e informação sobre projetos do IPL;

- Guiões temáticos (literacia e projetos);
- Produção e edição profissional;
- Publicação no *YouTube* e redes sociais.

Recursos necessários: Produção de vídeo, guião, gravação, edição e difusão

Calendarização: setembro 2026 a dezembro 2027

Orçamento estimado: 5 000€

Tática/Ação: Rede de porta-vozes científicos

Articulação com objetivos-gerais do projeto: Promover a divulgação da atividade científica do IPL nos meios de comunicação

Objetivo-estratégico: Reforçar visibilidade e credibilidade institucional, empoderar docentes e investigadores do IPL e capacitar quanto a *soft skills* de comunicação

Público-alvo: Docentes/investigadores IPL, Jornalistas, sociedade, comunidade científica, decisores políticos

Descrição/ Ações a Implementar: Criação de uma rede de porta-vozes científicos: investigadores e docentes com competências de comunicação para representar o IPL nos Meios de Comunicação Social e eventos públicos;

- Mapeamento e seleção de especialistas por área científica;
- Criação de base de dados temática com perfis resumidos;
- Formação em *media training* e técnicas de entrevista;
- Relação com os Media (GCI).

Recursos necessários: Formação, relação com os media, gestão de base de dados

Calendarização: março 2026–dezembro 2027

Orçamento estimado: 2 500€

- **Eixo estratégico: Visibilidade e reputação científica**

Tática/Ação: Base de dados segmentada de jornalistas e *press kits* temáticos

Articulação com objetivos-gerais do projeto: Promover a divulgação da atividade científica do IPL nos meios de comunicação

Eixo estratégico: Literacia científica e cultura

Público-alvo: Jornalistas e meios de comunicação

Objetivo-estratégico: Ampliar presença mediática e reforçar reputação científica

Descrição / Ações a Implementar: Criação de uma base de contactos segmentada de jornalistas e desenvolvimento de *press kits* temáticos;

- Identificação e categorização de jornalistas, por área de interesse;
- Produção de *press kits* com dados IPL e imagens;
- Envio segmentado e acompanhamento.

Recursos necessários: Ferramenta de gestão de contactos, relação com os media, redação de comunicados de imprensa.

Calendarização: março a dezembro 2026

Orçamento estimado: 2 500€

- **Eixo-estratégico: Visibilidade e Reputação Científica; Impacto e Sociedade**

Tática/Ação: Renovação da imagem do Repositório Científico

Articulação com objetivos-gerais do projeto: Posicionar o Instituto Politécnico de Lisboa como agente ativo na construção de uma cultura científica aberta, colaborativa e socialmente relevante

Objetivo-estratégico: Aumentar o número de publicações depositadas e acessos ao repositório

Público-alvo: Comunidade académica e científica

Descrição / Ações a Implementar: Redefinição da imagem e comunicação do repositório institucional; campanhas de sensibilização para depósito de documentos e trabalhos científicos;

- Novo design gráfico e identidade visual e usabilidade;
- Criação de tutoriais “Como depositar o seu trabalho científico”;
- Campanhas de sensibilização.

Recursos necessários: Design gráfico, tutoriais

Calendarização: junho-dezembro 2026

Orçamento estimado: 2 000€

Tática/Ação: Conteúdos de Ciência para *LinkedIn* e *YouTube*

Articulação com objetivos-gerais do projeto: Divulgar a atividade científica dentro e fora do Instituto Politécnico de Lisboa

Objetivo-estratégico: Aumentar alcance e reconhecimento digital da ciência IPL

Público-alvo: Comunidade científica, sociedade, financiadores

Descrição / Ações a Implementar: Produção de conteúdos adaptados aos meios digitais, que resultem da atividade científica dentro do IPL, para divulgação nas redes sociais segmentadas.

- Criação de calendário editorial digital;
- Produção gráfica e *copywriting* científico;
- Monitorização de métricas e relatórios mensais.

Recursos necessários: Produção gráfica, *copywriting*, planeamento e métricas

Calendarização: a partir de abril de 2026

Orçamento estimado: 1 500€

- **Eixo estratégico: Visibilidade e Reputação Científica; Cooperação e internacionalização**

Tática/Ação: Política institucional de comunicação de ciência bilingue

Articulação com objetivos-gerais do projeto: Posicionar o Instituto Politécnico de Lisboa como agente ativo na construção de uma cultura científica aberta, colaborativa e socialmente relevante

Objetivo-estratégico: Produzir conteúdos bilingues para reforçar a presença global e atrair novos parceiros científicos internacionais.

Público-alvo: Comunidade científica internacional, parceiros de projetos europeus, decisores e avaliadores de programas de financiamento

Descrição / Ações a Implementar: Implementação de uma política institucional de comunicação científica bilingue, com tradução e atualização contínua da versão inglesa do *website* e de documentos-chave (relatórios, notícias, vídeos e guias);

- Revisão e tradução mensal dos conteúdos de ciência e inovação da versão EN do *website*;
- Adaptação de notícias e comunicados de imprensa para inglês (sem tradução automática);
- Criação de glossário institucional e base terminológica para a comunicação científica;
- Reforço da comunicação visual internacional (vídeos legendados e outros conteúdos).

Recursos necessários: Tradutor técnico especializado, equipa de comunicação digital, apoio do GCI e GPEI.

Calendarização: até final de 2026

Orçamento estimado: 2 500€

- **Eixo Estratégico: Carreiras e Talento e Visibilidade e Reputação Científica**

Tática/Ação: Plataforma integrada de Currículos Científicos *Online* por Unidade Orgânica

Articulação com objetivos-gerais do projeto: Posicionar o Instituto Politécnico de Lisboa como agente ativo na construção de uma cultura científica aberta, colaborativa e socialmente relevante

Objetivo-estratégico: Promover transparência e valorização do corpo docente

Público-alvo: Comunidade acadêmica, financiadores, público geral

Descrição / Ações a Implementar: Criação de uma Plataforma integrada no website institucional (por unidade orgânica) com CVs científicos atualizados (ORCID/CIÊNCIAVITAE);

- Desenvolvimento da área *online* e integração com APIs externas;
- Campanha interna para atualização anual dos CV;
- Divulgação pública.

Recursos necessários: Desenvolvimento *web*, integração com bases externas, suporte técnico

Calendarização: abril 2026 a dezembro 2027

Orçamento estimado: 4 000€

- **Eixo estratégico: Impacto e sociedade e Cooperação e Internacionalização**

Tática/Ação: Encontros trimestrais interdisciplinares sobre temas transversais (artes, ciências da saúde, comunicação, educação, engenharia, , ciências empresariais)

Articulação com objetivos-gerais do projeto: Promover o trabalho cooperativo interinstitucional e intrainstitucional

Objetivo-estratégico: Estimular cultura científica e promover rede colaborativa

Público-alvo: Comunidade acadêmica, científica e sociedade

Descrição / Ações a Implementar: Realização de encontros de ciência sobre temas relacionados com as várias áreas de conhecimento do IPL;

- Planeamento da programação anual dos temas e oradores;
- Divulgação interna e externa;
- Transmissão por *streaming* e gravação para posterior edição.

Recursos necessários: Logística de eventos, comunicação, moderação, *streaming*

Calendarização: abril 2026 – dezembro 2027

Orçamento estimado: 4 000€

- **Todos os Eixos-estratégicos**

Tática/Ação transversal: Nomear um interlocutor por UO para integrar a estrutura de *governance* de comunicação de ciência.

Articulação com objetivos-gerais do projeto: Promover o trabalho cooperativo interinstitucional e intrainstitucional

Objetivo-estratégico: Estimular coordenação e fluxo de informação (pipeline editorial)

Público-alvo: Comunidade académica do IPL

Descrição / Ações a Implementar: Nomeação de facilitador de ciência por unidade orgânica, responsável por articular o planeamento editorial, recolha e partilha de informação científica com o GCI e o GPEI;

- Definir um perfil e guião de funções do facilitador;
- Realizar *workshop* de formação inicial em comunicação de ciência;
- Implementar reuniões mensais de alinhamento e partilha de boas práticas;
- Criar um grupo de trabalho colaborativo *online* (exemplo: Trello).

Recursos necessários: Reuniões, formação, guião funcional, coordenação GCI

Calendarização: janeiro–dezembro 2026

Orçamento estimado: 1 500€

O orçamento apresentado para cada ação segue uma lógica de estimativa teórica, que representa o esforço relativo e o nível de investimento associado a cada iniciativa, e não necessariamente um custo financeiro direto.

Assim, o valor definido para cada ação traduz:

- Custos potenciais de produção externa (*design*, vídeo, impressão, plataforma digital);
- Recursos necessários em horas de trabalho (planeamento, coordenação, formação).

A execução da estratégia proposta está associada, maioritariamente, ao uso de recursos humanos próprios do Instituto Politécnico de Lisboa, nomeadamente das equipas do Gabinete de Comunicação e Imagem e do Gabinete de Projetos Especiais e Inovação, bem como dos facilitadores de ciência nomeados nas diferentes Unidades Orgânicas, de entre recursos humanos existente. Assim, os valores orçamentais apresentados são indicativos, representando o esforço estimado de tempo e meios técnicos necessários à implementação, não constituindo a previsão financeira de despesa efetiva, no valor de 30 000€ (trinta mil euros).

4.3.3. Calendarização do projeto

A calendarização para a estratégia proposta, pela sua natureza, e pelo facto de derivar da análise a um período de mandato que terminou em fevereiro de 2025, e que dá lugar à posse de uma nova equipa da presidência do IPL, com o seu próprio plano de ação e agenda, deve combinar continuidade e transição, num plano de curto prazo, com foco em consolidação e diagnóstico, e um plano de médio prazo, voltado para a implementação plena da estratégia “Ciência que Comunica”.

A transição para uma nova presidência, em 2025, constitui uma oportunidade para reforçar o compromisso institucional com a comunicação de ciência enquanto eixo estratégico de visibilidade, reputação e impacto social. Assim, recomenda-se que os resultados e indicadores deste projeto sejam integrados num próximo Plano de ação, garantindo a sua consolidação como política transversal e contínua do Politécnico de Lisboa. A estrutura proposta permite uma transição suave entre presidências, assegurando continuidade institucional e capacidade de ajuste conforme as prioridades da nova liderança.

A calendarização da estratégia “Ciência que Comunica: IPL 2026–2028” foi definida de modo a estar alinhada com o ciclo institucional do Instituto Politécnico de Lisboa e o contexto de transição da equipa da presidência, em 2025. Este enquadramento implica um equilíbrio entre continuidade e renovação, combinando uma fase inicial de diagnóstico e alinhamento com etapas de implementação, consolidação e avaliação sustentada.

O plano assenta nas quatro etapas do processo de Relações Públicas (Cutlip, Center & Broom, 2006): investigação, planeamento, ação e avaliação, adaptadas ao horizonte temporal do projeto e aos eixos estratégicos institucionais.



Figura n.º 4: Cronograma por etapas da estratégia “Ciência comunica”

Etapa 1 - Diagnóstico e alinhamento institucional (janeiro a março de 2026)

Nesta fase inicial, privilegia-se a recolha e análise de informação de base, com vista à construção de um diagnóstico participativo e fundamentado da comunicação científica no IPL.

As principais ações incluem:

- Realização do inquérito de diagnóstico interno à comunidade académica;
- Análise dos resultados do inquérito e integração de melhorias na estratégia de comunicação;
- Identificação dos facilitadores de ciência em cada unidade orgânica;
- Definição de indicadores de partida e linha editorial da comunicação científica.

Esta etapa visa criar uma base sólida de evidências que assegure o alinhamento entre as Unidades Orgânicas, o Gabinete de Comunicação e Imagem (GCI) e o Gabinete de Projetos, Empreendedorismo e Inovação (GPEI).

Etapa 2 - Estruturação e primeiras implementações (abril a dezembro de 2026)

A segunda etapa marca o início da operacionalização da estratégia e da implementação das ações estruturantes:

- Elaboração e publicação do Guia Prático de Comunicação de Ciência;
- Lançamento da *Newsletter* de Ciência e das primeiras séries de vídeos “Minuto Ciência IPL”;

- Criação dos Currículos Científicos *Online* e reformulação do Repositório Científico;
- Implementação da política de comunicação bilingue e reforço da presença digital;
- Formação inicial de porta-vozes de ciência e facilitadores de ciência.

Etapa 3 - Expansão e consolidação (janeiro a dezembro de 2027)

Durante esta fase, as ações ganham escala e alcance, consolidando-se a comunicação científica como função estratégica transversal:

- Expansão da Bolsa de Investigadores e aumento das ações em escolas secundárias;
- Reforço da presença em redes e projetos internacionais (U!REKA, Erasmus+, *Horizon Europe*);
- Integração sistemática de planos de comunicação em candidaturas e relatórios de projetos;
- Monitorização contínua dos indicadores de desempenho (*outputs, outtakes e outcomes*).

Etapa 4 - Avaliação, sustentabilidade e transição (janeiro a junho de 2028)

A última etapa dedica-se à avaliação das ações implementadas, com o objetivo de garantir a sustentabilidade e a integração dos resultados no próximo ciclo de gestão:

- Elaboração do Relatório Global de Avaliação de Impacto;
- Desenvolvimento de um *dashboard* partilhado com métricas de comunicação de ciência;
- Identificação de boas práticas e recomendações para continuidade;
- Integração dos resultados no Plano de Ação Quadrienal.

Esta fase final reafirma o compromisso do IPL com a prestação de contas, a melhoria contínua e a institucionalização da comunicação científica como política transversal.

Tática/Ação	2026								2027				2028		
	jan	fev	mar	abr	mai	jun	set	dez	jan	jun	set	dez	jan	jun	
Diagnóstico: inquérito interno	■														
Palestras nas escolas: bolsa de Investigadores					■		■				■				
Identificação e nomeação: facilitadores de Ciência	■								■						
Identificação e formação: porta-vozes de ciência		■													
Elaboração e difusão: guia Prático de comunicação de ciência	■										◆			◆	
Integração e manutenção de perfis: currículos científicos <i>Online</i>				■				■							
Nova imagem e campanha: Repositório Científico IPL					■					◆				◆	
Curadoria e difusão: <i>Newsletter</i> de Ciência				■				■							
Guiões temáticos e produção audiovisual: vídeos “Minuto Ciência IPL”							■		■						
Base de dados e <i>Press Kit</i> : relação com os media			■						■						
Programação anual de temas: palestras e encontros sobre Ciência				■					◆				◆		
Estratégia editorial e grafismos: redes sociais (<i>LinkedIn</i> e <i>YouTube</i>)				■	■										
Revisão e tradução de conteúdos: comunicação de ciência bilingue								■		■					

Tabela n.º 10: Calendarização do projeto

Legenda:

- Implementação
- Continuidade
- ◆ Reforço

Em resumo, as ações que fazem parte da estratégia proposta visam consolidar uma cultura organizacional que reconheça a comunicação de ciência como parte integrante da missão institucional e não apenas como um instrumento de divulgação. Ao promover a articulação entre a comunidade

académica, meios de comunicação social, decisores e sociedade, o Instituto Politécnico de Lisboa posiciona-se como um agente ativo na democratização do conhecimento e na valorização da ciência aplicada e do capital intelectual da sua comunidade académica. O sucesso destas iniciativas dependerá da afetação de recursos, da capacidade de coordenação entre os diferentes intervenientes e da implementação de mecanismos de monitorização e avaliação contínua, que permitam ajustar as práticas e medir o seu impacto de acordo com indicadores objetivos. Assim, o plano de ação proposto constitui não apenas uma estrutura operacional, mas também um compromisso com a excelência comunicacional, a transparência e a relevância social da investigação produzida no Instituto Politécnico de Lisboa.

4.4. Avaliação e Monitorização ⁷⁸

A avaliação da estratégia “Ciência que Comunica: IPL 2026–2028” assenta num modelo tridimensional de análise - *outputs*, *outtakes* e *outcomes* - que permite medir de forma integrada a eficiência, a eficácia e o impacto social das ações de comunicação de ciência. Este modelo, amplamente reconhecido nas boas práticas de avaliação em comunicação (Macnamara, 2018; Gregory & Watson, 2008; AMEC, 2021), combina indicadores quantitativos (número de entregáveis, alcance, frequência, menções) e qualitativos (mudanças de perceção, atitudes e comportamentos). A aplicação desta lógica ao Instituto Politécnico de Lisboa permite avaliar, não apenas o número de ações concretizadas, mas sobretudo a sua contribuição para os objetivos estratégicos do IPL: visibilidade, credibilidade e impacto da ciência na sociedade.

A análise dos *outputs* visa identificar os produtos tangíveis resultantes das ações, tais como *newsletters*, vídeos, comunicados ou eventos, que constituem o primeiro nível de avaliação. Os *outtakes* centram-se na resposta cognitiva e emocional dos públicos, ao refletirem a compreensão, interesse e envolvimento gerados pela comunicação. Finalmente, os *outcomes* traduzem o impacto

⁷⁸ Quarta etapa do Processo de Relações Públicas em 4 etapas: Investigação, Planeamento, Ação/Comunicação/Ação e Avaliação. (Cutlip, Center e Broom, 2006)

das iniciativas, obtido através da avaliação da transformação de atitudes, aumento da literacia científica, fortalecimento da reputação institucional e da criação de valor social.

No Instituto Politécnico de Lisboa, a monitorização será contínua e baseada nos princípios de avaliação formativa e somativa (Cutlip, Center & Broom, 2006), permitindo fazer ajustes durante o processo e realizar uma análise global no final de cada ano. Os resultados obtidos através de métricas digitais, questionários e relatórios serão reunidos num *dashboard* de comunicação de ciência, assegurando o acompanhamento dos progressos e a prestação de contas à Presidência do IPL e à comunidade académica.

Este processo assegura que a comunicação de ciência no IPL evolui de uma lógica de visibilidade para uma lógica de valor, em que a eficácia é aferida, não apenas pelo número de ações realizadas, mas pelo contributo que cada uma delas tem para o fortalecimento da consciência, compreensão, literacia e cultura científica (Burns, O'Connor & Stocklmayer, 2003), que sustentam a missão institucional e o compromisso do Politécnico de Lisboa com a sociedade do conhecimento.

Ação	<i>Output</i> (entregáveis)	<i>Outtake</i> (perceção/compreensão)	<i>Outcome</i> (impacto/resultado)
1. Inquérito de diagnóstico interno	n.º de respostas válidas; n.º de UO participantes	nível de conhecimento e interesse pela comunicação de ciência; taxa de conclusão (60%)	mapa de perceções por público-alvo; base de dados de pontos críticos para ações futuras
2. Bolsa de Investigadores	n.º de docentes envolvidos; n.º de escolas secundárias alcançadas	satisfação dos participantes (avaliação média $\geq 4/5$); % de estudantes que manifestam interesse em candidatar-se ao IPL	aumento da notoriedade do IPL nas escolas (+5/ano); crescimento das candidaturas ao IPL (inquérito Qualidade) $\geq 5\%$ em 2 anos
3. Facilitadores de Ciência	n.º de facilitadores nomeados; n.º de reuniões mensais	regularidade da participação ($\geq 80\%$); cumprimento de prazos de submissão de conteúdos	aumento da representação equilibrada das áreas científicas (+20%);

			melhoria na articulação GCI-UO-GPEI (avaliação qualitativa $\geq 4/5$)
4. Porta-vozes de Ciência	n.º de docentes inscritos; n.º de <i>media training</i> realizados	% de porta-vozes capacitados ($\geq 75\%$); satisfação média com o <i>media training</i> ($\geq 4/5$)	aumento das citações do IPL nos media (≥ 40 /ano) reconhecimento de peritos em áreas-chave
5. Guia Prático de Comunicação de Ciência	n.º de <i>downloads</i>	% de docentes que referem aplicar as boas práticas ($\geq 50\%$);	homogeneização da comunicação de ciência; melhoria na clareza dos conteúdos
6. Currículos científicos <i>online</i>	n.º de perfis ativos; taxa de atualização (%)	n.º de perfis ativos; taxa de atualização (%)	aumento da transparência e credibilidade institucional; valorização dos investigadores
7. Renovação da imagem do Repositório Científico do IPL	n.º de novos depósitos; n.º de acessos únicos	taxa de utilização por UO ($\geq 70\%$); compreensão sobre depósito OA (inquérito $\geq 4/5$)	% aumento (25%/ano) em depósitos; reconhecimento do IPL como instituição <i>open science</i>
8. <i>Newsletter</i> de Ciência	n.º de edições enviadas	CTR (<i>click-through rate</i> $\geq 15\%$); preferências de temas (dependente da capacidade do website) análise trimestral	aumento do tráfego para o repositório e <i>website</i> institucional; reforço da reputação científica
9. Vídeos “Ciência que Comunica	n.º de vídeos produzidos; visualizações totais	tempo médio de visualização ($> 50\%$); interações e partilhas	Aumento do tráfego digital e da notoriedade científica do IPL
10. Comunicação com os Media	n.º de comunicados emitidos;	% taxa de publicação ($> 50\%$); qualidade das	≥ 40 menções qualificadas/ano; fortalecimento da credibilidade externa

	n.º de jornalistas contactados	menções (media de referência)	
11. Encontros sobre Ciência	n.º de eventos realizados; n.º de participantes	avaliação média dos participantes ($\geq 4/5$) Intenção de repetir ($\geq 70\%$)	criação de redes de colaboração científica; aumento de parcerias
12. Divulgação nas Redes Sociais	n.º de publicações/mês; alcance e impressões	<i>engagement rate</i> ($\geq 5\%$); tráfego gerado para o website e repositório	crescimento da comunidade digital (+ 20% seguidores/ano); reforço de reputação científica do IPL
13. Comunicação de ciência bilingue	n.º de conteúdos traduzidos/mês e publicados	aumento da taxa de acesso ($\geq 25\%$) à versão EN	aumento das menções (+5)

Tabela n.º 11: Indicadores de avaliação das ações inseridas estratégia “Ciência que Comunica: Politécnico de Lisboa

Para cada uma das ações propostas foram definidos indicadores de avaliação, alinhados com os objetivos estratégicos da comunicação de ciência para o IPL. A realização de reuniões periódicas e a monitorização trimestral permite assegurar um processo de avaliação contínua, que favorece a mitigação de riscos e a implementação de melhorias. Mais do que um exercício de verificação de resultados, esta prática assume-se como uma ferramenta de aprendizagem organizacional, promovendo a adaptação e o aperfeiçoamento permanentes das estratégias.

Esta abordagem encontra sustentação na reflexão de Suchman (1987) sobre a distinção entre planos e ações situadas, uma perspetiva útil para compreender a natureza flexível e adaptativa que a comunicação de ciência deve assumir no ensino superior. Segundo a autora, os planos não determinam rigidamente a ação, mas funcionam como guias interpretáveis, continuamente ajustados aos contextos reais e às interações humanas. Tal como nas práticas de comunicação científica, a eficácia não reside apenas na execução linear de estratégias, mas na capacidade de responder

dinamicamente às realidades institucionais, sociais e tecnológicas, e às expectativas e níveis de literacia dos diferentes públicos.

Deste modo, a avaliação contínua torna-se uma parte integrante da própria ação de comunicação, funcionando como um processo de reflexão que alimenta a aprendizagem, a inovação e a sustentabilidade da estratégia “Ciência que Comunica”.

Articulando esta perspetiva com os modelos de comunicação de ciência - do modelo do défice ao modelo participativo (Oliveira & Carvalho, 2015), torna-se claro que a eficácia das mensagens não reside apenas na transmissão uniforme de conteúdos, mas na sua capacidade de adaptação e de contextualização. Assim, as quatro etapas das Relações Públicas: investigação, planeamento, ação e avaliação (Cutlip, Center & Broom, 2006) devem ser entendidas como um ciclo contínuo e interdependente, em que cada fase é retroalimentada pelas interações reais e pelos contextos comunicacionais em mudança.

Deste modo, a comunicação estratégica de ciência deixa de ser vista como sendo a execução de um plano formal para se afirmar como uma prática situada, relacional e mediada. Esta abordagem permite, não só promover confiança e reduzir a distância entre ciência e sociedade, mas também, reforçar a legitimidade e a reputação institucional, traduzindo a missão do Instituto Politécnico de Lisboa num processo comunicacional vivo e participativo.

A partir desta lógica de avaliação, o projeto “Ciência que Comunica” reafirma-se como um processo dinâmico de gestão e aprendizagem institucional. A comunicação de ciência, enquanto função estratégica e transversal, não se limita à difusão de resultados, mas antes se manifesta como um movimento de planeamento, ação, reflexão e reajustes, no qual a análise crítica dos resultados sustenta novas decisões e orienta a evolução da própria estratégia.

Ao integrar esta visão adaptativa no Instituto Politécnico de Lisboa, reforça-se a sua capacidade de alinhar a comunicação científica com os objetivos institucionais, garantindo consistência, relevância e sustentabilidade no longo prazo. É neste ponto de maturidade, onde planeamento e prática convergem, que se inicia a transição natural para a conclusão, na qual se sintetizam os contributos, implicações e desafios futuros da comunicação de ciência enquanto prática de cidadania, responsabilidade social e valorização do conhecimento.

Conclusão

A elaboração de planos de comunicação de ciência no âmbito das instituições de ensino superior deve ser entendida como fundamental para uma estratégia global da comunicação institucional. As relações públicas, pela sua natureza interdisciplinar e estratégica, permitem, assim, alinhar a missão científica e pedagógica das instituições com as expectativas dos seus públicos e com os desafios contemporâneos de visibilidade, reputação e impacto social (Argenti, 2014; Ferrari, 2016; Zerfass, Tench, Verhoeven, Verčič, & Moreno, 2018). Enquanto função de apoio à gestão, as Relações Públicas contribuem para transformar a comunicação em ativo reputacional e instrumento de governança comunicacional.

A estratégia “Ciência que Comunica” reforça a convicção de que a comunicação de ciência é uma prática de cidadania. Inspirando-se em Putnam (1994), segundo o qual as sociedades mais prósperas e democráticas são aquelas em que a cooperação, a confiança e o mérito formam o tecido da vida coletiva, o projeto propõe que o Instituto Politécnico de Lisboa reforce o seu papel como agente de capital intelectual, social e cultural, e não apenas produtor de conhecimento técnico ou científico.

Numa altura em que a informação se multiplica e a confiança é uma palavra que ganha força num clima de instabilidade e imprevisibilidade, comunicar ciência pode dizer-se poder contribuir para um fortalecimento democrático. Através da transparência, da partilha e do envolvimento público, o Instituto Politécnico de Lisboa tem como missão aproximar a ciência das pessoas e as pessoas da ciência, transformando a produção de conhecimento num bem comum.

A comunicação de ciência deixa de ser apenas uma dimensão operacional e passa a ser uma função estratégica de desenvolvimento da própria sociedade, promotora de literacia, de pensamento crítico e de participação cívica informada. Tal como a Magna Charta Universitatum (1988) sublinha o papel das instituições de ensino superior na defesa da cultura, da liberdade e da investigação, o IPL assume aqui a missão de ligar o conhecimento à vida, à academia, à comunidade e o rigor científico à ação coletiva.

A valorização do ensino superior politécnico, em convergência com programas estratégicos nacionais e europeus, torna-se essencial para consolidar o contributo do IPL na sociedade do conhecimento. Ao promover a articulação entre ensino, investigação e comunicação, a instituição investe na criação de

capital social científico - o bem mais difícil de gerar e o mais determinante para o futuro de qualquer sociedade.

Mas, o projeto “Ciência que Comunica” não se limita a divulgar resultados: procura formar cidadãos críticos, investigadores conscientes e consolidar uma instituição pública confiável. Procura traduzir o compromisso do Instituto Politécnico de Lisboa para com a inovação, o progresso e a produção científica, ao reforçar a importância do seu papel na construção de sinergia entre saberes dentro dos seus muros.

A ciência só cumpre a sua missão quando comunica, e só comunica verdadeiramente quando se transforma em cultura partilhada, “(...) não basta parecer, é preciso mostrar, mas é preciso mostrar. E portanto, enquanto nós não mostrarmos, efetivamente, o que é que nós fazemos e ficarmos fechados dentro da nossa realidade, não conseguimos ser reconhecidos e não podemos dar o nosso contributo (Raposo, 2024)”.

Fatores de sucesso passaram a ser a produção de conhecimento e a aprendizagem dentro das organizações. Nesta sociedade, sistematizou-se a produção de conhecimentos e amplificou-se a força da inteligência. John Naisbitt usou mesmo uma metáfora referindo-se à produção de conhecimento em série como sendo a força motriz da nossa economia (Naisbitt, 1984).

As Relações Públicas desempenham um papel estratégico na comunicação entre organizações e os seus públicos, ao promoverem um processo deliberado, planeado e contínuo de construção de entendimento mútuo. Tal como afirmam Lloyd e Lloyd (1998, p. 19), as RP traduzem-se num “esforço deliberado, planeado e contínuo de estabelecer e manter entendimento mútuo entre uma organização e os seus públicos”, sendo, por isso, fundamentais para a criação de relações de confiança e legitimidade social.

Para Kunsch (1986, p. 115), as Relações Públicas são uma função estratégica essencial da comunicação integrada das organizações, contribuindo não apenas pela sua gestão eficaz dos públicos, mas também pelo rigor metodológico aplicado ao planeamento e à segmentação estratégica. Ao articularem objetivos institucionais com técnicas de comunicação direcionadas, as RP reforçam o posicionamento e a credibilidade das organizações no espaço público.

Neste enquadramento, a comunicação de ciência, enquanto área que surge das Relações Públicas, tem implícito o compromisso com a construção de pontes entre o conhecimento e os diferentes públicos.

Mais do que uma função técnica, considera-se uma prática orientada por valores como a escuta ativa, a transparência e o envolvimento social, cruciais para validar a ciência junto da sociedade contemporânea e lidar com os atuais contextos de uma crescente exigência a nível reputacional e densidade digital.

Neste contexto, a comunicação de ciência nas instituições de ensino superior deve ser entendida como uma dimensão estratégica integrada, que se articula com os princípios e práticas das Relações Públicas para maximizar o impacto, a compreensão e a credibilidade do conhecimento produzido. Essa integração requer o uso de uma comunicação adequada, capaz de refletir as diversas formas de interação entre a ciência e os seus diversos públicos, desde a comunidade académica até à sociedade em geral.

Reconhecer a comunicação de ciência como uma prática no campo das Relações Públicas permite ampliar o alcance das mensagens, reforçar a legitimidade das instituições de ensino superior e potenciar o seu impacto social. Mais do que transmitir informação, importa construir significado e confiança, numa altura em que o ruído e o ceticismo fazem parte do quotidiano.

Por fim, a ligação entre ciência e sociedade revela-se essencial para garantir que as decisões e políticas públicas se baseiam em conhecimento sólido e socialmente validado, que permitam fazer face a um clima de instabilidade. Essa ligação implica o fortalecimento de estruturas mediadoras: internas e externas às instituições, que promovam o diálogo entre investigadores, decisores políticos e cidadãos, assegurando que a produção científica contribui efetivamente para o desenvolvimento cultural, económico e democrático da sociedade.

O projeto “Ciência que Comunica” representa, assim, um contributo significativo para o Instituto Politécnico de Lisboa, para a sociedade e para o campo académico das Relações Públicas e da comunicação de ciência.

Para o IPL, constitui um instrumento estratégico e operacional, capaz de orientar políticas de comunicação de ciência, de forma estruturada, mensurável e sustentável, levando a ação da comunicação mais além. Ao propor um modelo de governação que integra a comunicação estratégica e um conjunto de ações articuladas com os eixos estratégicos institucionais, o projeto oferece à instituição uma base sólida para fortalecer a sua identidade, aumentar a visibilidade da investigação

aplicada e consolidar uma cultura de comunicação como prática partilhada entre as suas unidades orgânicas.

Para a sociedade, este trabalho contribui para aproximar a ciência dos cidadãos, reforçando a confiança pública na investigação e promovendo a literacia científica. A implementação de práticas de comunicação mais abertas e inclusivas favorece uma participação informada, uma tomada de decisão baseada em evidências e o reconhecimento do valor social da ciência. Neste sentido, a estratégia proposta concretiza o princípio de ciência enquanto bem público, fundamental para a construção de uma cidadania participativa e com sentido crítico.

No plano académico, o projeto visa demonstrar a relevância das Relações Públicas como disciplina estruturante. Propõe um modelo integrado de planeamento, ação e avaliação (com base nos princípios dos 3O – *outputs*, *outtakes* e *outcomes*) que pode servir de referência para outras instituições de ensino superior. Além disso, reforça o papel da comunicação como elemento de mediação entre ciência, política e sociedade, em consonância com as tendências europeias de *Open Science e Responsible Research and Innovation* (RRI).

Contudo, este trabalho apresenta limitações, nomeadamente o facto de ter sido desenvolvido num período de transição da presidência (2025), que condiciona a capacidade de testar integralmente a estratégia proposta. A abordagem metodológica, de natureza qualitativa, limita a generalização dos resultados. Seria pertinente, no futuro, combinar uma análise qualitativa com métricas quantitativas, nomeadamente através do inquérito de avaliação interna que se propõe aplicar à comunidade.

Neste sentido, para futuras investigações, propõe-se:

- Criação de modelos de avaliação contínua da eficácia da comunicação em projetos de I&D, com métricas integradas em *dashboards* institucionais;
- Estudos comparativos entre instituições superiores politécnicas e universitárias, nacionais, no domínio da comunicação de ciência;
- Análise do papel dos profissionais de comunicação na mediação entre investigadores, decisores políticos e cidadãos, particularmente em contextos de desinformação científica.

Em síntese, este trabalho reforça a ideia de que o futuro das instituições de ensino superior depende da sua capacidade de comunicar - com propósito, clareza e responsabilidade. A ciência só se cumpre quando é compreendida e partilhada e o IPL P, ao investir numa comunicação de ciência estruturada

e estratégica, reafirma o seu papel enquanto instituição pública de conhecimento, cultura e cidadania, virada para o futuro e consciente da importância de um modelo de gestão alicerçado na comunicação.

Referências Bibliográficas

- Amaral, A. (2008). A reforma do ensino superior português. In Políticas de ensino superior: Quatro temas em debate (pp. 17–37). Conselho Nacional de Educação.
<https://www.cnedu.pt/content/antigo/files/pub/PolíticasEnsinoSuperior/4-introducao.html>
- Arroteia, J. C. (2003). A rede de formação do ensino superior e a democratização do ensino. *Didaskalia*, 33(1–2), 605–618. <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/19456/1/V0330102-605-618.pdf>
- Bardin, L. (1997). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Bauer, M. W. (2008). Survey research on public understanding of science. In M. Bucchi & B. Trench (Eds.), *Handbook of public communication of science and technology* (pp. 114–129). Routledge.
- Bauer, M. W., Allum, N., & Miller, S. (2007). What can we learn from 25 years of PUS survey research? *Public Understanding of Science*, 16(1), 79–95.
- Bauer, M. W., & Jensen, P. (2011). The mobilization of scientists for public engagement. *Public Understanding of Science*, 20(1), 3–11. <https://doi.org/10.1177/0963662510394457>
- Berelson, B. (1952). *Content analysis in communication research*. Free Press.
- Bernays, E. (1928). *Propaganda*. Livros Zigurate. (Edição de L. P. Martins, 2024).
- Bodmer, W. (1987). The public understanding of science. *Science and Public Affairs*, 69–88.
- Borchelt, R. E. (2008). Public relations in science: Managing the trust portfolio. In M. Bucchi & B. Trench (Eds.), *Handbook of public communication of science and technology* (pp. 147–158). Routledge.
- Borchelt, R., & Nielsen, K. H. (2014). Public relations in science: Managing science for social impact. In M. Bucchi & B. Trench (Eds.), *Routledge handbook of public communication of science and technology* (2nd ed., pp. 58–69). Routledge.

- Borges, S. M. P. (2016). Tendências e desafios dos gabinetes de comunicação nas instituições de ensino superior [Relatório de estágio, Universidade da Beira Interior].
https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/7021/1/5292_10088.pdf
- Bucchi, M., & Trench, B. (2021). Handbook of public communication of science and technology (3rd ed.). Routledge.
- Burns, T. W., O'Connor, D. J., & Stocklmayer, S. M. (2003). Science communication: A contemporary definition. *Public Understanding of Science*, 12(2), 183–202.
<https://doi.org/10.1177/09636625030122004>
- Castells, M. (2005). A era da informação: Economia, sociedade e cultura (2.^a ed.). Fundação Calouste Gulbenkian.
- Correia, C., & Eiró-Gomes, M. (2000). Da “compreensão pública da ciência” ao “compromisso público com a ciência”: Que percurso para Portugal? Livro de atas do 6.º SOPCOM, Universidade do Porto, 4857–4867.
- Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (2006). *Effective public relations* (9th ed.). Pearson Education.
- Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência. (2024). Indicadores estatísticos do ensino superior, 2023/2024. <https://info.dgeec.medu.pt>
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35–36.
- Durant, J. (1999). Participatory technology assessment and the democratic model of the public understanding of science. *Science and Public Policy*, 26(5), 313–319.
- European Commission. (2016). *Open innovation, open science, open to the world – A vision for Europe*. Publications Office of the European Union.
- European Commission. (2020). *Science, research and innovation performance of the EU 2020*. Publications Office of the European Union.
- European University Association (EUA). (2021). *Universities without walls: A vision for 2030*.

- European Commission. (2022). European strategy for universities.
<https://education.ec.europa.eu/sites/default/files/2022-01/communication-european-strategy-for-universities-graphic-version.pdf>
- Fiolhais, C. (2011). A ciência em Portugal. Fundação para a Ciência e a Tecnologia.
- Fiolhais, C., & Martins, D. (2010). Ciência em Portugal: Um retrato crítico. Edições Colibri.
- Fischer, M., et al. (2020). Critical thinking in the age of information: Teaching science communication to undergraduates. *Journal of Science Communication*.
- Fortenberry, R. C. (2019). Complete science communication: A guide to connecting with scientists, journalists, and the public. Royal Society of Chemistry.
- Gago, J. M. (1990). Manifesto para a ciência em Portugal. Gradiva.
- Gascoigne, T., & Metcalfe, J. (2017). Involving students in science communication. In B. Trench & M. Bucchi (Eds.), *Science communication: A global perspective* (pp. 255–262). Springer.
- Granado, A., & Malheiros, J. (2015). A comunicação de ciência nas instituições de ensino superior portuguesas. Observatório da Comunicação (OberCom).
- Gregory, A. (2015). *Planning and managing public relations campaigns: A strategic approach* (4th ed.). Kogan Page.
- Gregory, J., & Miller, S. (1998). *Science in public: Communication, culture, and credibility*. Cambridge University Press.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. Holt, Rinehart & Winston.
- Harlow, R. (1976). Building a definition of public relations. *Public Relations Review*, 2(1), 199–214.
- Kunsch, M. M. K. (1986). *Relações públicas e planejamento estratégico na comunicação integrada*. Summus.
- Lewenstein, B. V. (2022). What is science communication? *Journal of Science Communication*, 21(7), C02. <https://doi.org/10.22323/2.21070302>
- Lloyd, J., & Lloyd, S. (1998). *Fundamentals of public relations*. Macmillan.

- Macnamara, J. (2016). *Organizational listening: The missing essential in public communication*. Peter Lang.
- Macnamara, J. (2018). *Evaluating public communication: Exploring new models, standards, and best practice*. Routledge.
- Mendelow, A. L. (1991). Environmental scanning: The impact of the stakeholder concept. *Proceedings of the International Conference on Information Systems*, 20(1), 407–418.
- Naisbitt, J. (1984). *Megatrends: Ten new directions transforming our lives*. Warner Books.
- Nunes, T. (2011). *Terceiro setor: Relações públicas como negociação e compromisso [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Lisboa, Escola Superior de Comunicação Social]*.
- Olins, W. (2008). *The brand handbook*. Thames & Hudson.
- Oliveira, A., & Carvalho, A. (2015). Comunicação pública da ciência: Práticas e reflexões. In L. Lima, S. A. Ferreira, & A. M. Brito (Orgs.), *Comunicação pública da ciência: Caminhos e desafios* (pp. 151–169). UMinho Editora.
- Paul, R., & Elder, L. (2014). *The miniature guide to critical thinking concepts and tools*. Foundation for Critical Thinking.
- Pereira, K. (2011). *Relações públicas em Portugal: Desconhecimento do conceito ou não reconhecimento da atividade [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Comunicação Social]*. https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/1700/1/tese_RP_KP.pdf
- Putnam, R. D. (1994). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton University Press.
- Royal Society. (1985). *The public understanding of science*. The Royal Society.
- Scheufele, D. A. (2014). Science communication as political communication. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111(Suppl. 4), 13585–13592. <https://doi.org/10.1073/pnas.1317516111>
- Thomas, G., & Durant, J. (1987). Why should we promote the public understanding of science? *Scientific Literacy Papers*, 1, 1–14.

Trench, B. (2008). Towards an analytical framework of science communication models. In D. Cheng et al. (Eds.), *Communicating science in social contexts* (pp. 119–135). Springer.

UNESCO. (2021a). UNESCO recommendation on open science.

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379949>

UNESCO. (2021b). UNESCO science report: The race against time for smarter development. UNESCO Publishing.

Van Riel, C. B. M., & Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management*. Routledge.

Yeomans, L., & Tench, R. (2006). *Exploring public relations*. Pearson Education.

Anexos

Entrevista à Pró-presidente para a Comunicação Estratégica

Prof.^a Doutora Ana Raposo

Introdução

Agradecimento ao entrevistado pela participação

Explicação breve do propósito da entrevista no contexto do projeto de mestrado:

Entrevista no âmbito do projeto de mestrado que tem como objetivo a "Implementação de uma estratégia de comunicação que potenciam uma melhor divulgação científica, maior cooperação intrainstitucional e conceda maior notoriedade ao Politécnico de Lisboa", com base nos objetivos:

- divulgar a atividade científica dentro e fora do Politécnico de Lisboa;
- promover literacia científica dentro e fora do Politécnico de Lisboa;
- promover trabalho cooperativo interinstitucional e intrainstitucional;
- promover a divulgação da atividade científica do Politécnico de Lisboa nos meios de comunicação.

Pretende-se contribuir para uma compreensão sobre a Ciência usando de forma à eficaz os meios existentes no IPL dando resposta aos cinco pressupostos de Burns et al.:

- consciência científica;
- compreensão científica;
- literacia científica;
- cultura científica.

As respostas são confidenciais e os dados vão ser usados, exclusivamente, para fins académicos.

1. Visão Estratégica de Comunicação Científica

Objetivo: Entender a visão estratégica da Pró-Presidente sobre a comunicação científica e o papel do IPL.

Qual a visão estratégica do IPL em relação à divulgação da sua produção científica?

Como avalia a visibilidade da investigação e inovação do IPL a nível interno (entre as escolas e departamentos) e externo (na sociedade)?

Resposta: O Politécnico de Lisboa, no seu plano quadrienal, que está a terminar agora, 2021-2024, definiu que uma das áreas em que queria investir era na sua comunicação institucional - fazer um reforço da sua comunicação institucional e aqueles que são os conteúdos que são divulgados através dos diferentes suportes de comunicação oficial da instituição, procurar dar uma visibilidade diferente àquilo a quem é a instituição e um pouco também do que faz, porque se chegou à conclusão que havia, obviamente, uma divulgação do que a organização faz, mas focado num conjunto de eventos e num conjunto de iniciativas institucionais já previamente definidas e pretendia-se que esta área da comunicação assumisse o seu verdadeiro papel de aconselhamento estratégico e de parceiro de trabalho em parceria com as diferentes áreas prioritárias para o IPL. O IPL, enquanto instituição de ensino superior tinha e tem a sua grande missão de ensino, mas sabíamos que havia também um papel muito importante, que há em qualquer instituição de ensino superior, ao nível da investigação que é realizada e depois também, complementarmente as questões associadas à internacionalização e outros assuntos, que depois complementarmente também foram surgindo, questões como a saúde, questões como a qualidade, questões como o sucesso académico e por aí fora, mas concentrando aqui no eixo que é aquele que vai depois desembocar à questão da comunicação de ciência, chamemos-lhe menos assim, tem a ver com as questões da investigação.

Era uma decisão interna, também motivada para aquilo que é o contexto externo que se vivia, que havia uma reflexão sobre o ensino superior em Portugal, sobre a questão do sistema binário, sobre a questão dos politécnicos, das universidades, os doutoramentos, e uma tendência, obviamente, dos politécnicos, por aquilo que são requisitos das agências de avaliação por aquilo que são os objetivos das próprias equipas, de se desenvolver mais a área de investigação. Como? Através do desenvolvimento de projetos de investigação financiados pelo próprio politécnico e aí surgiu uma linha que se chama IDI&CA, que financia projetos e que tinha como objetivo começar a estimular a

investigação no politécnico, há 8 anos ou 9 anos atrás. E depois, de uma forma evolutiva, começou-se a incentivar os projetos à FCT e, conseqüentemente a começar a querer criar centros de investigação próprios dentro do Politécnico em Lisboa. Ora, cumprindo esta missão e criando esta dinâmica, obviamente que há uma necessidade, depois, de dar a conhecer aquilo que é feito, porque nos começamos a aperceber, que havia muitos projetos, que há muita coisa a ser desenvolvida pelos investigadores e pelos docentes, mas que depois ficava circunscrito às realidades internas de cada escola, e às vezes mais curioso, nem era a realidade interna de cada escola, mas às realidades muito específicas de conhecimento das diferentes áreas que existem dentro das próprias escolas, e daí se ter tomado esta decisão estratégica que seria importante, relevante e necessário dar visibilidade a outros conteúdos, nomeadamente o que é que se faz a nível de ciência, de produção de ciência, de projetos de investigação aplicada.

Quais os principais objetivos da estratégia de comunicação científica do IPL? Existem metas específicas para melhorar a notoriedade do IPL em termos de produção científica? Já acabaste de responder um pouco à segunda pergunta, que na verdade tem a ver com os principais objetivos da estratégia de comunicação científica do IPL, no sentido de saber se há metas específicas para melhorar a notoriedade do IPL ao nível da produção científica. Muito objetivo. O que foi resultado desse conhecimento que já exige.

Resposta: O objetivo era esse – posicionar o IPL, não só como instituição de ensino de referência, mas também como um trabalho muito visível ao nível da investigação, da investigação aplicada, da investigação mais teórica, qualquer tipo de investigação. E obviamente que havia aí um objetivo estratégico de contribuir - podemos continuar a dissertar, mas não sei se será uma coisa que se pode ter em conta – além da alteração legislativa que estava a acontecer do ponto de vista da Lei de Bases, e por aí fora, há também toda uma questão associada ao preconceito e aos esterótipos que estão ainda associados ao ensino superior politécnico, no nosso país particularmente, mas no contexto europeu também há outros países em que existe esta dinâmica que é desafiante. Tanto que mostrar e dar a conhecer o que é que as instituições de ensino superior politécnico fazem, em termos de relação com a comunidade, a nível da investigação e não só, e ensino e formação de profissionais é essencial. Portanto, o objetivo é exatamente esse.

Desafios na Divulgação Científica

Objetivo: Identificar barreiras e desafios na divulgação científica e como a comunicação estratégica pode superá-los.

Quais considera serem os maiores desafios para uma comunicação eficaz da atividade científica do IPL? Acabou por entrar aqui no outro ponto que são os desafios da divulgação científica dentro do IPL, de fundo, na identificação de barreiras, sendo o preconceito uma dessas barreiras e de que forma a comunicação estratégica os pode ajudar a superar. Neste sentido, quais considera serem os maiores desafios para uma comunicação eficaz da atividade científica do IPL?

Resposta: O facto de estarmos a comunicar projetos, e o facto de estarmos a comunicar o trabalho de investigadores, exige o envolvimento dos próprios investigadores, o que torna o ecossistema de comunicação mais complexo ainda. O Politécnico é uma organização, pública, e independentemente de ser pública, privada ou o que seja, há muita lógica de termos diferentes clientes, no fundo, aqueles investigadores passam a ser a nossa fonte de informação essencial, à qual nós queremos dar visibilidade aos projetos deles. E ao iniciar este projeto, começamos a sentir que existiam aqui alguns desafios, porque investigador é investigador. O investigador está focado naquilo que é a sua área, naquilo que são os seus objetivos de investigação, as suas perguntas de partida e os seus resultados. Nós temos investigadores com perfis muito diferentes no Politécnico, por causa das diferentes áreas que temos. Portanto, desde investigadores mais na área das tecnologias, das engenharias, passando pela área mais financeira, económica, pela área da comunicação, pela área da educação, as próprias artes, em que existe também investigação, traz-nos para cima da mesa a necessidade de interagirmos com investigadores como perfis diferentes, em que: 1 - muitos deles não estão despertos para a importância de divulgar e de dar a conhecer aquilo que é feito, para lá do que é a comunidade científica. Portanto, para eles, a divulgação consiste em apresentar nos seus fóruns científicos, ou através de outros mecanismos para divulgar a ciência, como sejam revistas científicas. E para eles, não há uma visão evidente da importância de dar a conhecer o seu trabalho e do efeito que isso pode ter a nível da notoriedade, como dizíamos há pouco e da consequência que ter melhor notoriedade da sua instituição pode trazer depois para um conjunto de outros projetos. Há uma primeira barreira de eles não compreenderem a importância; segunda barreira de eles terem dificuldade em explicar, aquilo que fazem e, às vezes, terceira barreira, em compreenderem que, por vezes, é preciso

simplificar as coisas para serem compreensivas por qualquer público. Talvez tenha a ver com o contexto também das comunidades científicas, a questão do rigor científico, a questão dos conceitos, das teorias que estão associados. Parece que quando nós simplificamos para uma determinada audiência, perceber, que perde qualidade. Ela não perde qualidade, só estamos a comunicar de forma adaptada com o público. Eu diria que as principais barreiras foram essas mesmas - perceber a necessidade de comunicar para diferentes públicos, que não seja a academia, a sua dificuldade de explicar, depois, as suas próprias dificuldades de estar à frente de uma câmara, ou conseguir de uma forma mais simples, explicar aquilo que é o conhecimento.

Na sua opinião, o que pode ser feito para ultrapassar estes desafios e melhorar a comunicação da ciência?

Resposta: Diria que é um conjunto de fatores que nos pode ajudar neste processo. Primeiro é envolver, e explicar a importância. Segundo, é formar e treinar para lhes permitir estarem confortáveis para isso. E o terceiro é mostrar exemplos, porque quando mostramos exemplos, depois torna-se mais fácil.

E não é que não existam muitos exemplos. Se nós formos ver outras instituições de ensino superior, que têm diversos mecanismos, diversas iniciativas para fazer esta comunicação de ciência, ciência em 30 minutos. Ou os próprios programas que nós vemos, hoje em dia, patrocinados nas televisões do nosso país. Por isso eu acho que já está a ser feito um caminho, já existe uma maior consciência para tal. Talvez porque as próprias entidades financiadoras, não só nacionais como internacionais, estão a começar a colocar a comunicação, não como uma coisa que é desejável que os projetos tenham, mas como algo que os projetos tenham obrigatoriamente. Por exemplo, nos projetos europeus isso já é muito visível. E daí que é engraçado de ver ou começar a ver esta nova interação que está a existir entre os investigadores com profissionais de comunicação, chamando-os para ajudar a comunicar os projetos e aí vão ganhando consciência, também da importância, porque o financiador também o exige e também o pede. Por isso, acho que é um caminho que se está a construir e que está a avançar.

Acho que a própria investigação está a entrar numa fase um bocadinho de reflexão. Vamos de uns momentos em que o que interessava era publicar muito, muito, muito, em quantidade. Era isso que

interessava, e se calhar não tanto em qualidade. Eram os rankings, mas eu acredito que estão a começar a avançar. Agora, o que é que eu sinto também que é uma barreira, só para adicionar, que não tem a ver com os investigadores propriamente em si, tem a ver com a instituição propriamente - que quando nós olhamos para um planeamento de conteúdos, ou um planeamento estratégico, o que é que vai acontecer na organização, existe um conjunto de eventos institucionais, existe um conjunto de pedidos institucionais que chegam, que muitas vezes acabam por passar à frente deste conteúdo que é a comunicação de ciência.

Portanto, a nível dos recursos, continuamos a não atribuir, se calhar os recursos que eram necessários, porque a levar a sério e a fazer a sério,, quase que era preciso uma equipa que só fazia comunicação de ciência. Olhando para o universo do IPL e e os projetos que existem nas diferentes instituições, eu diria que nós tínhamos quase capacidade de ter uma pessoa só a gerir e a fazer a ponte com as equipas dos vários projetos. Porque, no fundo, nós estamos a perder, por exemplo, no ID&CA. O IPL investe dinheiro no ID&CA, anualmente, quase 50 mil euros, o valor é público, pode-se dizer, está nos relatórios, são financiados 47 projetos. O que quer dizer que se nós pensarmos que há 52 semanas no ano, quer dizer que em cada semana podia explorar-se um dos projetos f ID&CAS, e não o fazemos por falta de recursos. Porque efetivamente os recursos acabam por estar alocados a outros projetos, e porque este trabalho que estava a dizer há pouco de formar, explicar e envolver, exige um investimento e construção de relação com os investigadores. Porque eu acredito que com os investigadores, e na comunicação de ciência é o mesmo que se tem que fazer com outras áreas dentro da organização - ganhar a confiança. Quando nós ganhamos a confiança e o investigador percebe o benefício que tem de ver os seus projetos comunicados, irá procurar. Por isso é outra barreira importante, que não tem a ver com o investigador, mas institucional.

Cooperação Intrainstitucional e Interinstitucional

Objetivo: Explorar a visão da Pró-Presidente sobre o papel da comunicação na promoção da cooperação científica dentro e fora da instituição.

Que papel desempenha a comunicação estratégica na promoção do trabalho colaborativo entre as várias escolas e departamentos do IPL? Como o IPL pode fomentar mais a colaboração entre unidades orgânicas e investigadores?

Resposta: Pouco. Eu acho que o IPL não está nesse nível. Eu acho que o IPL está num nível de procurar, e falo, por exemplo, através dos IDI&CAs, ao valorizar quando o projeto tem mais do que uma escola envolvida. E aí está a motivar a interação intra, na realização do próprio projeto e pôr as várias áreas a trabalhar em conjunto. Agora, em termos de comunicação propriamente dito, acho que não há um grande papel que seja feito, especificamente, ao nível da investigação. Acho que a comunicação, mas agora já saindo um bocadinho da parte da comunicação de ciência - acho que a comunicação tem um papel muito, muito importante enquanto construtor de pontes, enquanto criação das conexões. Acho que o IPL ainda está numa fase inicial de o fazer em questões institucionais mais elementares e mais básicas, e não ainda nesta questão da comunicação da ciência. Acredito que se houvesse um recurso alocado a isso, e que trabalhasse em conjunto com a equipa de projetos especiais, o GPEI, o conseguia fazer. Mas o GPEI precisaria de uma pessoa a gerir tudo o que era a comunicação desses projetos e a ajudar o próprio GPEI a fazer essas pontes e a potenciar essas sinergias. Mas neste momento acho que não existe.

Nesse campo estamos a falar do interinstitucional, e interinstitucional?

Resposta: E entre outras instituições que não o Politécnico? Acho que também não estamos nesse nível. Acho que é muito... Acho que é curioso que... não sei se calha exatamente dentro do projeto, do projeto em si. Mas é curioso, da nossa experiência, enquanto IPL, o que está a acontecer com a Universidade Europeia e o U!REKA. Porque a Universidade Europeia é um projeto que está alinhado com aquilo que são as diretivas da Comissão Europeia, e no fundo o projeto tem em si diferentes áreas. A parte... três grandes áreas, digamos assim. A questão das mobilidades à escala europeia, a questão da investigação e a questão do ensino à escala europeia. E é muito curioso de ver como é que este projeto internacional, que é uma aliança, onde nós estamos com outros cinco parceiros, que existe um conjunto de objetivos que nós temos de cumprir, e são criados um conjunto de grupos dentro do consórcio. E o IPL tem que olhar para dentro, e tem de olhar para as suas competências, para os seus investigadores, para os seus docentes e identificar onde é que está a competência sobre cada um daqueles grupos. E é muito engraçado de ver o projeto que está no décimo primeiro mês, uma parte ainda de definição de governance de estratégias e de caminhos e de como é que se implementava. E é engraçado de ver... Essa pergunta é engraçada porque ela é aqui, no U!REKA. Não existe no IPL, mas está a existir impulsionada pelo U!REKA, que é... Neste momento nós estamos assistir a

professores, ainda ontem, por exemplo, tivemos uma reunião, em que tínhamos professores da ESELX, professores da ESTeSL e professores da ESCS, a trabalhar para um projeto, cada um deles com os backgrounds diferentes. E houve um... foi o... a U!REKA, é que foi o gatilho para pôr aquelas pessoas dentro da mesma sala a discutir e a trabalhar. E isto está a acontecer com vários temas, com vários assuntos que nascem da U!REKA e que nos exigem esta identificação. Como na semana anterior, tínhamos tido uma reunião, que se relacionada mais com mestrados, mas convivem depois de dar a investigação, que vai juntar o ISCAL e o ISEL, porque o mestrado tem a ver com clean technologies e por aí fora, e engenharias e afins... É engraçado ver que quando existe um motor, e o IPL pudesse ter esses recursos e esse motor para avançar, que isso é possível acontecer dentro do IPL, porque as pessoas estão dispostas a isso e elas aceitam fazer isso. Mas é preciso haver esse motor e é engraçado que a Universidade Europeia, as Unidades Europeias têm este objetivo, de colocar as organizações, os diferentes parceiros europeus, a colaborar mais entre eles para além da mobilidade in e out. Mas é curioso ver o efeito que o próprio projeto europeu está a ter dentro, individualmente, de cada um dos parceiros. Se calhar mais uns do que outros, porque nós olhamos para os outros vizinhos e vemos que eles se calhar, há uns que estão 8 anos à frente, há uns que estão 5 anos atrás, e nós vamos aprendendo uns com os outros. Mas acho que, inevitavelmente, tem promovido essa colaboração intra e inter.

A comunicação tem funcionado para montar as pontes, para fazer as pontes e interligar as pessoas. Agora, em termos de resultado da comunicação, motivar mais intra e inter, acho que há médio e longo prazo. Embora nos I&DICAs, como digo, acho que existiu essa dinâmica, mas com uma presença da comunicação, não muito.

A nível interinstitucional, como tem o IPL promovido parcerias científicas? Há alguma estratégia específica para fortalecer a cooperação com outras instituições de ensino superior ou de investigação?

Resposta: Existe. Historicamente, há um conjunto de protocolos de cooperação que têm um âmbito alargado e que normalmente incluem a educação, a investigação, e por isso há muitos anos que nós colaboramos com várias instituições internacionais, seja no espaço europeu, seja fora do espaço

européu. Ia dizer alguma coisa que me esqueci, mas que é assim relativamente isso. As redes, todas as redes, todas as cooperações - e já sei o que é que ia dizer - e de uma forma agora mais evidente, o nosso primeiro centro de investigação financiado pela FCT, o H&TRC da Escola Tecnologia da Saúde, tem um polo em Coimbra, na Escola Superior Tecnologia da Saúde de Coimbra. Mas isto é resultado do investimento que estamos a fazer na investigação, ao dar mais preponderância à investigação, é claro que depois estas redes vão-se alargando.

Na sua visão, o que mais pode ser feito para incentivar uma maior colaboração científica interinstitucional e intrainstitucional?

Recurso: Recursos. Acho que aqui, além da vontade e da motivação, é preciso existir uma consciência de que nós temos de alocar recursos onde queremos investir. Porque obviamente que as equipas trabalham múltiplos projetos, múltiplas questões, mas a verdade é que os projetos científicos têm as suas especificidades tão grandes, e por isso é que há uma tendência, hoje em dia, de falar dos gestores de ciência ou gestor de comunicação de ciência, para permitir ter esse espaço e ter essa visibilidade, e ser um conteúdo, como eu dizia há pouco, que ganhe o seu espaço dentro do planeamento de conteúdos da organização, porque há muita coisa a acontecer, há muita coisa para colocar em agenda e que, como eu dizia, só com os ID&CAs davam um projeto, se nós fizéssemos com todos dava um projeto por semana. Se em cima desses colocássemos os FCT, os EEA Grants, e todos os outros que nós temos. Há sempre conteúdo, como a verdade é que também há outros conteúdos, como eu dizia há pouco, que tenham a ver com a educação, com os projetos internacionais, com a qualidade, com a saúde, com os sucessos académicos, com as mentorias, com os ensinamentos à distância, com a digitalização, com os alumni, com a empregabilidade. A verdade é que há de facto muito, muito conteúdo, há muito, muito, muito conteúdo e é necessário fazer uma priorização de conteúdo, uma, uma avaliação do que é possível comunicar e quando. Porque é uma decisão que é razão em que, em que timings, e para isto tudo eu acho que, eu colocava que pelo menos para o Politécnico é quase uma comunicação de crise, fica ali no canto. A gente já, já lá há-de ir. Eu acho que existia essa vontade, eu estou dizer existia porque é um final do mandato que está a terminar. Existia essa vontade, mas um conjunto de outros projetos foram passando à frente e por questões de equipa foi sendo difícil continuar a fazê-lo. Se for ver e for a pensar, acho que no último ano devem ter existido duas, três notícias que têm a ver com projetos de investigação. Duas, três notícias sim.

Literacia e Cultura Científica

Objetivo: Explorar o papel da comunicação na promoção da literacia científica e no aumento da cultura científica dentro e fora do IPL. E agora ainda vamos entrar aqui no segundo segmento, que é a Literacia e Cultura Científica, que também acaba a aparecer um pouco aqui a missão da instituição, portanto, que o objetivo deste segmento é explorá-lo, explorar o papel da comunicação na promoção da Literacia Científica e, normalmente, a cultura científica dentro e fora do IPL.

Portanto, como avalia o IPL na promoção da Literacia Científica entre os seus estudantes, mas também com o público em geral, na sua relação com a sociedade?

Resposta: Acho que há um longo caminho ainda a percorrer. Para poder fazer a literacia científica tem de haver conteúdo que seja trabalhado. Eu acho que conteúdo existe, não é trabalhado. Acho que nós fizemos um piloto com a alimentação. Ou seja, dentro de um projeto - do programa de alimentação saudável e sustentável, que resulta de um trabalho conjunto entre o Politécnico, os Serviços de Ação Social, a Federação Académica do Politécnico e a Escola Superior Tecnologia da Saúde de Lisboa, que daí vem o know how, que vem o conhecimento. E o objetivo do programa, que tem vários eixos, um deles tem a ver com a literacia e para o reforço das competências de alimentação e culinárias, dos estudantes e da comunidade académica. E aí tentámos fazer alguns conteúdos, como o Minuto Passe, em que se procurava esclarecer, de uma forma clara, conteúdos que tenham a ver com alimentação e literalmente de literacia. Mas acho que foi o nosso piloto e foi a nossa primeira experiência, e não conseguimos ir muito mais do que isso. Agora sem dúvida que há esse papel, mas eu acho que neste momento estamos com um desafio muito grande de excesso de informação. A produção de conteúdo, hoje em dia, é uma das interrogações que, no final deste processo e neste projeto de quatro anos, se agora tivessem que repegar, teria de pensar muito bem, porque há tanta produção de tanto conteúdo por todas as instituições. Nós, hoje em dia, se formos pensar na questão de literacia, fizemos uma análise e saímos das próprias instituições de ensino superior - existem dezenas de instituições privadas, com fins lucrativos, que têm programas de literacia. Basta entrarmos em qualquer supermercado, que os supermercados têm programas de literacia. Engraçado, alguns desses programas, em cooperação com instituições de ensino superior. O Politécnico, no caso das Tecnologias da Saúde, já houve há muitos anos um programa com Auchan, em que os conteúdos de literacia eram produzidos pela Escola Superior de Tecnologia da Saúde. O que nos trás para cima da mesa que é engraçado estas interações e estas parcerias, porque nos trazem recursos, que é o que não

existe. Mas o que eu dizia é que - é um tema sensível hoje em dia, porque acho que as instituições de ensino superior têm essa missão, mas a verdade é como fazer chegar esses conteúdos no meio de um contexto e de um universo em que há tanto conteúdo, tanto conteúdo, tanto conteúdo. Se querem um papel das instituições e ensino superior, era posicionar-se como sendo de referência e como sendo conteúdo que é credível, comparativamente a outros. Nós sabemos que hoje em dia ouvimos muitos conteúdos, em, com diversas fontes, podcasts, podes isto, podes aquilo. Os podcasts que a pessoa ouve e pensa - a base científica, qual é a credibilidade?. E depois tem a ver com o ouvinte, que tem que escolher o que é que é credível e o que é que não é credível. Mas acho que é um desafio, porque a técnica tem um longo caminho para fazer isso. Mas acho que qualquer organização que hoje em dia pense seguir para esse caminho tem que o pensar muito bem e pensar como é que no meio de todo este excesso e deste ruído de informação e de conteúdo, como é que pode acrescentar efetivamente o valor, e não é só mais um podcast, mais uma conversa, mais um conteúdo. A base científica, qual é a credibilidade? E depois tem a ver com o ouvinte que tem que escolher o que é que é credível e o que é que não é credível. Mas acho que é um desafio, porque a técnica tem um longo caminho para fazer nisso, mas acho que qualquer organização que hoje em dia pense seguir para esse caminho tem que pensar muito bem e pensar como é que no meio de todo este excesso e este ruído de informação e de conteúdo, como é que pode acrescentar efetivamente o valor e não é só mais um podcast, mais uma conversa, mais um conteúdo.

Existem estratégias para aumentar o envolvimento do público em geral na atividade científica do IPL?

Resposta: Não, não diria. Acho que há alguns projetos se calhar específicos de investigação que podem ter, ambicionar ter esse tipo de objetivos. De uma perspetiva de investigação aplicada o politécnico como uma organização, não.

Acha que há espaço para mais iniciativas que promovam a cultura científica no IPL e na sociedade? Quais seriam as áreas prioritárias a explorar?

Resposta: Há. Acho que há espaço. Houve também esse projeto e esse sonho, alinhado, por exemplo, com os projetos I&DICA, para além do evento que é feito da assinatura dos termos, existe um

momento de networking a seguir. Mas fazer efetivamente um encontro científico para refletir sobre o caminho do IPL, que nunca chegou a ser concretizado. O mas, mas o IPL, tem investido e apoiado diversos eventos científicos, de áreas diferentes, das diferentes escolas quando é pedido. E o objetivo é tentar que a cultura científica aumente. Mas acredito é que neste momento ainda um nicho muito pequeno, não é algo alargado.

5. Comunicação nos Meios de Comunicação Social

Objetivo: Avaliar o papel da comunicação estratégica nos media e explorar como o IPL pode melhorar a sua presença.

Qual a estratégia atual do IPL para se destacar nos meios de comunicação social em termos de divulgação científica?

Resposta: Vai bater na mesma questão dos recursos, que é: existe essa vontade e essa estratégia de comunicação nos meios de comunicação social, terá sempre, pelo menos na minha visão, que ser articulada com uma comunicação interna e com uma comunicação institucional nossa. Por isso aquilo que tem vindo a ser feito é - sempre que há comunicação sobre determinados projetos na comunicação institucional, no website, também é realizada essa comunicação nos meios de comunicação social e foram feitos vários comunicados de imprensa, alguns com sucesso, sobre projetos de investigação ou projetos, às vezes, não só de investigação, mas de cooperação internacional e que têm também uma vertente de investigação nos meios de comunicação. E existe recetividade dos meios de comunicação.

Que melhorias ou novas abordagens considera necessárias para aumentar a presença do IPL nos meios de comunicação e potenciar a divulgação científica? Colaboração com jornalistas, produção de conteúdos mais acessíveis, uso de redes sociais de forma mais estratégica?

Resposta: Formação. Acho que é preciso apostar na informação, porque tem existido. O IPL, pese embora exista uma estrutura central, cada escola tem um gabinete independente. E há escolas que têm feito investimentos na contratação de prestação de serviços com o objetivo de aumentar a visibilidade nos meios de comunicação social, que têm resultado em artigos de opinião, presença de especialistas,

em comentário, também. E acredito que é preciso treinar as pessoas para as pessoas também sentirem mais confiança, porque continuamos a ouvir algumas pessoas que dizem não, isso ou não. Uma coisa curiosa é que quando olhamos para as avaliações de desempenho dos docentes, onde muitas vezes nós víamos artigos nas revistas SCOPUS, revista AQUILO, comunicações já que começamos a ver a valorização de artigos de opinião, de realização de entrevistas, de intervenções e por isso acredito que este estímulo que existe na avaliação e com formação que possamos ir mais além nesta relação com os meios de comunicação, por também tenhamos em conta e voltemos ao início - toda esta comunicação, que seja de ciência, ela tem um impacto institucional, e por isso estes investigadores e docentes passam a ser porta-vozes e embaixadores daquilo que é a identidade Politécnico Lisboa e de todas as suas escolas, por isso a forma como eles comunicam também vai ser reflexo da qualidade da investigação, da qualidade da instituição dentro e por aí fora.

Pressupostos de Burns et al. (Consciência, Compreensão, Literacia e Cultura Científica)

Objetivo: Explorar como a comunicação estratégica do IPL responde aos pressupostos de Burns et al. no que diz respeito à promoção da ciência.

Como a comunicação estratégica do IPL tem contribuído para a consciência científica (entendimento da relevância da ciência para a sociedade) dentro da instituição e na comunidade externa?

Resposta: Acho que tem contribuído pouco. Acho que tinha uma intenção de contribuir, do ponto de vista de implementação, tem contribuído pouco. É um caminho a fazer.

De que forma a comunicação do IPL promove a compreensão científica, facilitando o entendimento dos resultados científicos pelos diferentes públicos?

Resposta: É um caminho a fazer acho que é determinar os projetos. Isso acontece, isso é feito, isso é realizado, mas não de forma generalizada.

Quais as iniciativas mais importantes que o IPL tem desenvolvido para promover a literacia científica e aumentar a participação pública na ciência? Tem alguma coisa a acrescentar?

Resposta: Não, acho que é isso...

Na sua opinião, como pode o IPL contribuir para o fortalecimento da cultura científica, tornando a ciência uma parte mais visível e relevante no cotidiano da sociedade? Já fomos falando sobre isso em alguns pontos.

Resposta: Desculpa, ela tem que dar o exemplo, continuar a estratégia de investimento que está a fazer na investigação e no estímulo à investigação e acredito que isso depois vai ser uma bola de neve e vai gerar essa necessidade de comunicação, e a partir daí vai começar a assumir cada vez mais esse papel.

Futuro da Comunicação de Ciência no IPL

Objetivo: Obter uma visão sobre as futuras estratégias de comunicação de ciência e o impacto pretendido.

Que estratégia poderia ser implementada no futuro para consolidar a notoriedade científica do IPL?

Resposta: Recurso. Era ter um recurso. Se existisse um recurso que tivesse como foco e como trabalho a articulação do Gabinete de Projetos Especiais com os investigadores e preparar esses conteúdos e colocá-los em agenda, eu acho que é isso o futuro.

Como vê o papel da comunicação de ciência no crescimento e afirmação do IPL como um centro de excelência no panorama científico nacional e internacional?

Resposta: Já diz o outro que não basta ser, não basta parecer, é preciso ser, mas é preciso mostrar. E portanto, enquanto nós não mostrarmos, efetivamente, o que é que nós fazemos e ficarmos fechados dentro da nossa realidade, não conseguimos ser reconhecidos e não podemos dar o nosso contributo. Eu acredito que nós damos o contributo e que nós fazemos projetos que são relevantes e fazemos muita coisa, temos muitas parcerias, trabalhamos muito com as comunidades, mas tem a ver com a nossa matriz, na natureza das universidades de ciências aplicadas, nós procuramos encontrar também contextos de aprendizagem, contextos de investigação, fazer uma aproximação à sociedade, e por isso

há várias pessoas em muitos contextos que nos reconhecem, que conhecem, que sabem o que é que nós fazemos. Mas nós precisávamos de dar mais visibilidade, é isso, e ao dar visibilidade isso vai contribuir obviamente depois para o nosso reconhecimento, para que possamos fazer este trilhar, continuar a trilhar este caminho. Por isso, normalmente, também para a comunicação, há uma coisa importante, que é também nós não podemos comunicar quando não temos conteúdo, quando não temos nada, por isso estamos numa fase de desenvolvimento do politécnico, que o politécnico também precisa de ter as suas estruturas, as suas equipas, os seus centros a funcionar, para depois, então, existir conteúdo para depois poder ser divulgado. Portanto, acho que o IPL está no caminho certo e certamente que a comunicação vai aparecer com é, como uma função de suporte, de apoio, estratégica, ao longo destes próximos anos para o Politécnico de Lisboa.