

ESTGOH

Escola Superior de Tecnologia e Gestão
de Oliveira do Hospital

esec

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO



INSTITUTO POLITÉCNICO
DE COIMBRA

Departamento de Comunicação e Ciências Empresariais [ESEC]

Departamento de Gestão [ESTGOH]

Mestrado em Marketing e Comunicação

**AS PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO NA CAPTAÇÃO DE
ESTUDANTES ESTRANGEIROS: O CASO DA
UNIVERSIDADE DE SALAMANCA**

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Carolina Furet Almeida

Coimbra, 2019

Carolina Furet Almeida

Relatório de Estágio em Marketing e Comunicação, na especialidade de Comunicação de Marketing, apresentada ao Departamento de Comunicação e Ciências Empresariais da Escola Superior de Educação de Coimbra e ao Departamento de Gestão da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital para obtenção do grau de Mestre.

Presidente de Júri: Professora Doutora Joana Lobo de Mesquita Simões Pires Fernandes

Arguente: Mestre Alda Maria Ferreira Antunes

Orientadora: Professora Doutora Rosa Maria Campos Sobreira

Julho, 2019

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| INTRODUÇÃO..... | 5 |
| I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO..... | 7 |
| 1. A SOCIEDADE DE INFORMAÇÃO E A GLOBALIZAÇÃO..... | 7 |
| 1.1. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGICA | 9 |
| 1.2. A IMPORTÂNCIA DO PLANEAMENTO DA COMUNICAÇÃO | 13 |
| 1.3. PLANEAMENTO DA COMUNICAÇÃO: DA ABORDAGEM | |
| TEÓRICA PARA UMA ABORDAGEM PRÁTICA | 15 |
| 2. INTERNACIONALIZAÇÃO DAS IES..... | 19 |
| 3. COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO DAS IES..... | 22 |
| II. | 25 |
| 1. DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO..... | 25 |
| 1.1. UNIVERSIDADE DE SALAMANCA..... | 25 |
| 1.2. DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO DA USAL – PRÁTICAS | |
| COMUNICACIONAIS..... | 27 |
| 2. CARACTERIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS..... | 35 |
| 3. ANÁLISE CRÍTICA..... | 37 |
| 4. CONCLUSÃO | 40 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 41 |

ABREVIATURAS

CO – Comunicação Organizacional

IES – Instituições de Ensino Superior

USAL – Universidade de Salamanca

INTRODUÇÃO

O presente relatório de estágio foi elaborado com vista à conclusão do Mestrado em Marketing e Comunicação lecionado na Escola Superior de Educação de Coimbra. Pretende descrever as práticas comunicacionais da Faculdade de Educação da Universidade de Salamanca, onde por um período de quatro meses foram aplicados os conhecimentos teóricos adquiridos durante o primeiro ano de mestrado. O estágio decorreu entre os meses de janeiro e maio de 2018.

A Sociedade de Informação é marcada pela imprevisibilidade e pela velocidade das mudanças sociais, económicas, políticas e culturais. Neste contexto, recursos tais como, a criatividade, a informação, o conhecimento e a comunicação são cada vez mais enfatizados. Estas mudanças apontam para novos caminhos, novas abordagens e novas soluções, os quais exigem das pessoas e das organizações, uma constante adaptação.

No contexto atual, as organizações podem ser compreendidas como um conjunto de redes de comunicação. A sua estratégia e a estratégia de comunicação constituem um ato único e, portanto, devem estar alinhadas e incorporadas no planeamento global. A comunicação deve ser pensada a partir da estratégia global da empresa, com vista à consecução dos seus objetivos, operando em conjunto com todas as áreas para garantir o sucesso organizacional, e, portanto, ela precisa de ser reconhecida pelo papel estratégico que desempenha.

Neste sentido, é pertinente falar da comunicação estratégica nas organizações, que atuam num “mercado” autorregulado pela competitividade, acima de tudo pela necessidade de captar clientes.

Enquadradas num contexto de mudança, marcado pela forte presença tecnológica, as organizações veem-se forçadas a adotar estratégias com o objetivo de se destacarem no meio da concorrência. Assim, a comunicação assume uma relevância e uma importância significativa pois cada vez mais existe uma necessidade de que esta seja estruturada e planificada, sendo utilizada como ferramenta orientada para o cumprimento de metas e objetivos.

As instituições do ensino superior que são representativas de espaços de cultura e conhecimento, não fogem a este facto e cada vez mais se preocupam com vários aspetos comunicacionais. Atualmente, através de uma gestão estratégica, dedicam-se a promover e a potenciar a sua imagem junto dos seus diferentes públicos, inserindo as suas ações num mundo global e comunicativo.

Ao longo dos anos, o alcance destas instituições foi evoluindo: a internacionalização tem uma importância significativa e devido à globalização estão a atuar num ambiente crescentemente competitivo.

A comunicação bem sustentada pela instituição é o elemento chave para a criação de uma boa imagem e reputação.

A primeira parte deste relatório introduz, através de uma revisão bibliográfica, uma contextualização teórica sobre conceito de comunicação estratégica, destacando o seu papel nas organizações e a importância do seu planeamento para que seja efetivamente estratégica. Numa abordagem mais prática, são apresentadas as fases do processo de planeamento, de acordo com diversos autores relevantes no estudo da Comunicação.

Num caso mais específico, é pretendido debater a importância da comunicação no contexto do Ensino Superior e de que forma se pode internacionalizar estas instituições para captar estudantes estrangeiros.

A segunda parte vai de encontro ao carácter mais prático deste relatório, relacionado com o estágio curricular realizado no departamento de comunicação da Faculdade de Educação da Universidade de Salamanca. É descrita a organização e as práticas comunicacionais executadas como ferramentas de desenvolvimento e competitividade. Há uma caracterização das atividades desenvolvidas no decorrer do estágio, seguindo uma análise crítica, após uma revisão da literatura, sobre o que é feito e o que deveria ser feito. Por fim, o balanço desta etapa que permitiu experienciar o impacto real da comunicação e da internacionalização das instituições do ensino superior e de que forma é fundamental para a captação de alunos estrangeiros.

I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. A SOCIEDADE DE INFORMAÇÃO E A GLOBALIZAÇÃO

As últimas décadas da história dão conta de um cenário social, político e económico que se caracteriza por mudanças e avanços nos modos de estar, de comunicar e de viver dos indivíduos. Nos dias de hoje, fruto de uma sociedade que desenvolve e quebra barreiras de comunicação a um ritmo fulminante, estas mudanças têm um impacto crescente na dimensão da sua importância. O avanço tecnológico, nomeadamente o aparecimento da internet, impulsionaram e complementaram os meios de comunicação já existentes, o que facilitou a difusão de informação. Desta forma, o mundo passou a estar todo ligado e as tecnologias da informação e comunicação (TIC) surgem como a “primeira tecnologia verdadeiramente global “uma vez que superam questões de tempo real e de distância geográfica. As mudanças profundas nas TIC têm um papel fundamental no fenómeno da globalização, bem como na ideia de uma sociedade de informação (Stoete, 2000, como referido em Alves, 2015).

O acesso e a utilização da internet permitem que milhões de pessoas possam estar em contato à distância de um clique. Assim num mundo crescentemente globalizado, passa a existir um maior conhecimento sobre a existência de diferentes modos de estar e de viver, em lugares distintos e longínquos, o que promove a interculturalidade.

A globalização tem permitido uma crescente mobilidade de pessoas por todo o mundo, favorecida pelo desenvolvimento dos transportes e pela quantidade e disponibilidade de informação. Fundamentalmente, é a integração mais estreita dos países e dos povos que resultou da enorme redução dos custos de transporte e de comunicação e a destruição de barreiras artificiais à circulação transfronteiriça de mercadorias, serviços, capitais, conhecimentos e (em menor escala) pessoas.(Stiglitz, 2004)

Este termo pode ser diretamente relacionado com o conceito de comunicação intercultural, derivado do facto de que os modos atuais de comunicação envolvem a interação com pessoas de qualquer parte do mundo, pelas interações culturais derivadas de movimentos migratórios, ambientes sociais multiculturais e contextos multinacionais de trabalho.

Desde o conceito de comunicador universal, introduzido há mais de meio século pela psicologia social, o campo de comunicação intercultural evoluiu desde então de uma maneira muito mais diversificada, dando conta destes múltiplos contextos de aplicação. A

comunicação no processo de globalização vive um cenário de informação e difusão de culturas, ideias e informatização. As tecnologias digitais “surgiram como a infraestrutura do ciberespaço, novo espaço de comunicação, de sociabilidade, de organização e transação, mas também novo mercado da informação e do conhecimento” (Lévy, 1999).

A gestão da comunicação nas instituições de ensino superior sofreu fortes alterações com a entrada no mundo digital. O desenvolvimento tecnológico permitiu a construção de relações online, mais especificamente entre as universidades e os seus diferentes públicos. As plataformas online podem ser utilizadas para comunicar com os atuais e potenciais alunos, indo de encontro às suas expectativas, contribuindo assim para a projeção de uma imagem positiva da instituição.

1.1. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGICA

Através da globalização e da evolução tecnológica surgem novos mercados, o que traduz o aumento da competitividade. As pesquisas sobre estratégias para o crescimento a respeito da temática organizacional estão a ganhar cada vez mais relevância, por isso é fundamental investigar e compreender de que modo a comunicação é uma ferramenta essencial para o seu desenvolvimento.

A necessidade de as organizações melhorarem as suas competências comunicativas foi o ponto de partida para o nascimento deste campo de estudo da comunicação organizacional, que surgiu na década de 1940.

A comunicação é considerada um processo central à vida de uma organização. Este processo é essencial para a organização, pois é com base nele que todos os outros ocorrem, e uma comunicação eficaz, contribui para os indivíduos, grupos e organizações prosseguirem os objetivos organizacionais. “Uma organização é um sistema de comunicação, que permite a amplas comunidades de seres humanos interagir e funcionar com um entendimento, suficientemente partilhado, de que podem levar a cabo o seu negócio através da constituição, pelo menos ilusória, de uma comunidade de interesses coerente (...) As organizações são compostas por um conjunto de sistemas (grupos) que são ligados pela comunicação. A comunicação é, assim, a “cola “de uma organização. Portanto uma “organização produtiva é, antes tudo, um bom sistema de comunicação”. Por isso, não é possível compreender uma organização sem compreender o processo pelo qual ela se organiza e constrói, isto é, a comunicação. Isto significa que sem comunicação não há organização.” (Taylor, 1993, como referido em Ruão & Kunsch, 2014)

“Organizar é essencialmente um fenómeno de comunicação, afirmando que “a atividade de comunicação é a organização. O autor argumentou que a comunicação é central à vida humana e às organizações, em particular, porque constitui o processo central de organizar.” (Karl Weick, 1995, como referido em Ruão & Kunsch, 2014)

No processo de comunicação organizacional é fundamental que todos os colaboradores conheçam a realidade da organização da qual são parte integrante, para se ficarem conscientes sobre os seus objetivos e metas. Assim sendo, uma organização tem que estabelecer canais de comunicação coerentes com a sua realidade e com o seu mercado de atuação.

Atualmente, a Comunicação Organizacional é vista como tendo, em geral, um carácter estratégico. A partir desta realidade desenvolvida, existem outras tendências que se têm

afirmado no contexto dos estudos da comunicação em empresas e instituições. Emergente do ambiente concorrencial, a Comunicação Estratégica é uma abordagem que rodeia as organizações da atualidade. “A estratégia é uma forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, um procedimento formalizado e articulador de resultados. Uma programação.” (Mintezberg, 1983, como referido em Tavares, 2003)

O conceito de “estratégia” caracteriza-se por ser algo muito complexo. Destina-se e caracteriza-se por um planeamento bem definido e estruturado de ações planificadas para alcançar um objetivo global de uma organização.

Num contexto atual, está muito presente na filosofia organizacional, destinando-se a alcançar metas que podem ser comerciais, financeiras ou políticas. Está associado a uma situação problemática de conflito, cuja resolução não se apresenta de forma clara, numa primeira análise, e cujos resultados não são conhecidos, daí a necessidade de estabelecer uma estratégia para encontrar soluções adequadas para atingir os objetivos globais da organização. Desempenha um papel importante no contexto da gestão da comunicação, sendo necessário destacar algumas características importantes ao considerar a estratégia aplicada à comunicação das organizações:

1. **A comunicação estratégica deve ser uma comunicação gerida** – gerir algo significa intervir, agir sobre os seus elementos para os alterar de modo a obter algum tipo de vantagem.
2. **A “comunicação estratégica” não é sinónimo de “estratégias de comunicação”** – a publicidade não deverá ser considerada comunicação estratégica, antes pelo contrário: a comunicação estratégica inclui a publicidade e outras formas de comunicação para alcançar os seus objetivos a longo prazo.
3. **A comunicação estratégica encontra-se necessariamente ligada à organização** – o termo comunicação estratégica não possui qualquer significado fora do contexto das organizações. Hallahan et al., 2007 como referido em Carrillo, 2014, definem a comunicação estratégica como a comunicação feita deliberadamente por uma organização para cumprir a sua missão.

A comunicação estratégica está orientada para a ação e para a obtenção de resultados, na medida em que o principal objetivo é conseguir transmitir informação, com significado e

com poder simbólico no sentido de mobilizar comportamentos e atitudes, através do uso das palavras certas, nos momentos certos, para as pessoas certas.

O termo surge como conceito aglutinador de vários paradigmas que caracterizam a investigação da comunicação nas organizações.

O autor Hallahan, 2004 como referido em Silva, Ruão e Gonçalves, 2016, integra quatro áreas de estudo que podem ajudar a entender o campo da Comunicação Estratégica:

1. Comunicação Organizacional
2. Relações Públicas
3. Comunicação Corporativa
4. Comunicação de Negócios

São quatro paradigmas que ajudam a entender do que falamos quando falamos de Comunicação Estratégica.

O paradigma da Comunicação Organizacional, enquanto disciplina científica, surgiu, como referido anteriormente, com um primeiro enfoque sobre a “partilha de informação com os empregados” (Deetz, 2001, como referido em Oliveira & Ruão, 2013).

As Relações Públicas têm sido orientadas para o estudo dos efeitos estratégicos da comunicação, tendo iniciado o seu caminho apoiado em abordagens sociológicas, a maior parte das vezes a partir de aproximações à teoria dos sistemas e a perspectivas funcionalistas para a gestão de relacionamentos. Atualmente, o campo de atuação é mais amplo e as relações públicas posicionam-se como uma subsistema das organizações que trabalha para o posicionamento estratégico das organizações com múltiplos stakeholders internos e externos (Oliveira & Ruão, 2013).

A Comunicação Corporativa surge nos anos 1990. Constitui uma filosofia sobre a importância da consideração de todas as formas de comunicação a acontecer nas organizações, como um todo coerente. Os conceitos fundamentais deste paradigma são a identidade (atributos que a empresa possui e o conjunto de características), a imagem (perceção externa) e a reputação (práticas da organização que refletem a sua identidade e a sua imagem), como guias na integração da comunicação. (Sebastião, 2012)

O paradigma da Comunicação de Negócio centra-se na ideia de que troca voluntária de bens ou serviços torna necessária uma comunicação comercial especializada. Os seus conceitos centrais são a comunicação no local de trabalho, a linguagem empresarial e a política da linguagem. Aborda ainda assuntos como a correspondência de negócios,

reuniões e atas, negociação, géneros, comunicação intercultural e globalização. (Oliveira & Ruão, 2013)

Estas diferentes formas de enquadramento da comunicação das organizações provenientes de diferentes domínios de estudo, permitem por um lado perceber a efetiva importância da comunicação estratégica para a ação organizacional e, por outro, dentro de cada enquadramento, identificar uma grande diversidade de técnicas/variáveis específicas de comunicação que podem ser usadas no âmbito do planeamento estratégico da comunicação.

1.2. A IMPORTÂNCIA DO PLANEAMENTO DA COMUNICAÇÃO

Não existe comunicação estratégica sem o planeamento da comunicação pois é o plano que confere intenção e direção à comunicação. Neste contexto, as ações de comunicação passam a ter uma visão estratégica e necessitam de um planeamento. Ao planear, as ações de comunicação já não são executadas ao acaso, sem qualquer preocupação com a eficiência, eficácia e efetividade para o alcance dos resultados.

“As organizações modernas, para se posicionarem perante a sociedade e fazer frente a todos os desafios da complexidade contemporânea, precisam de planear, administrar e pensar estrategicamente na sua comunicação. Não basta pautarem-se por ações isoladas de comunicação, centradas no planeamento tático, para resolver questões, gerir crises e gerir veículos comunicacionais, sem uma conexão com a análise ambiental e as necessidades do público, de forma permanente e estrategicamente pensada. Para tanto, elas não poderão prescindir de políticas, estratégias e ações de relações públicas”. (Kunsch, 2003)

Michael Porter, importante autor no campo da estratégia, afirma que uma empresa sem planeamento “corre o risco de se transformar numa folha seca, que se move ao capricho dos ventos da concorrência”. (Porter, 1997)

“A importância do planeamento reside na tentativa de diminuir a imprevisibilidade e ganhar algum controlo sobre o ambiente de trabalho, definindo uma direção a seguir, planeando e gerindo os objetivos de uma forma coerente para enquadrar e priorizar trabalho”.(Gregory, 2010)

Gregory apresenta algumas razões que justificam a importância do planeamento nas organizações:

- Assegurar que o desnecessário é excluído;
- Promover efetividade, determinar objetivos a cumprir e quando alcançados, sentido de cumprimento e metas concretas para avaliação afetiva;
- Encorajar a estratégia a longo prazo;
- Demonstrar o porquê da aplicação de dinheiro em determinados setores – budgets, investimentos, retorno;
- Minimizar percalços;

- Reconciliar/apaziguar conflitos, uma vez que o planeamento ajuda os intervenientes a confrontarem previamente as dificuldades e propor eventuais soluções;
- Facilita a proatividade.

É muito importante planejar de forma estratégica a comunicação integrada de uma organização. É só com ações bem pensadas e metas traçadas de forma clara, que, numa sinergia, se alcançará uma comunicação excelente e simétrica.

É possível concluir que a implementação de um plano estratégico de comunicação é muito vantajosa, uma vez que o planeamento é uma ferramenta fundamental para qualificar a comunicação, quer a nível interno como a nível externo, e para definir e concretizar objetivos, contribuindo para o sucesso da organização.

No artigo “The Strategic Communication Imperative” segundo Paul Argenti, Robert Howell e Karen Beck (2005), existe um esquema ideal de como deve ser feita a estrutura de uma comunicação estratégica, utilizando os canais adequados e promovendo um feedback constante de como está a ser enviada e recebida determinada mensagem, tendo por base um plano de operações com laços interativos e múltiplas conexões num mercado cada vez mais abrangente no que diz respeito à concorrência direta. É por isso, de extrema necessidade pôr em prática um planeamento adequado.

As organizações de formação, como as universidades, não fogem a esta regra. Segundo Kriemadis, 1997, como referido em Fernandes e Ribeiro, 2008, o sector educacional olha para o planeamento estratégico como a ferramenta capaz de produzir, com benefício próprio, mudanças estratégicas que permitam, de forma rápida, a adaptação ao meio em constante mutação. No entanto, o aumento da velocidade da mudança global, económica e tecnológica, que descrevemos no primeiro ponto, promovem a gestão da mudança como uma questão, particularmente, importante para estas organizações. Neste contexto, as organizações, em vez de responderem à mudança, conduzem a gestão da mudança através do planeamento estratégico para maximizarem a sua eficácia organizacional.

“O planeamento da comunicação privilegia o olhar dos stakeholders, o contributo de todas as partes é fundamental para desenhar um plano eficaz, pois todas as perspetivas sobre os públicos são consideradas. Tão importante como as atividades e ações definidas é a forma como estas são aplicadas na prática e vão ao encontro do público pretendido. Para desenvolver um plano de comunicação de sucesso “a regra de ouro é dar à audiência o que ela pretende”. (Biafore, 2011, como referido em Gonçalves, 2014)

1.3. PLANEAMENTO DA COMUNICAÇÃO: DA ABORDAGEM TEÓRICA PARA UMA ABORDAGEM PRÁTICA

O processo de definição de um plano deve adaptar-se aos diferentes contextos e às especificidades de cada organização. No entanto, há alguns procedimentos essenciais e comuns.

Da abordagem teórica para uma abordagem prática é importante verificar como se executa, o processo de Planeamento Estratégico da Comunicação. Andreasen e Kotler, 2008, como referido em Gonçalves, 2014, esboçam as várias etapas que constituem um processo de Planeamento que orienta as Organizações na definição da Estratégia da Comunicação.

1. Análise do Ambiente

- Missão; Objetivos; Cultura; / Forças; Fraquezas;
- Target; Concorrência; Macro Ambiente;

A análise da organização consiste, primeiramente, na clarificação da sua missão, da sua cultura, no diagnóstico dos pontos fortes e fracos essenciais para delinear estratégias concretas. No ambiente envolvente à organização, há que ter em conta o tipo de público que a organização serve, possíveis projetos concorrentes e todo o ambiente social, político e técnico envolvente e que de alguma forma o influencia.

2. Definição de Estratégia

- Missão, Objetivos e Metas; / Estratégia: Target, Concorrência, Marketing Mix;

Considerando a base sobre a qual a estratégia começa a ser desenhada e implementada, esclarecem-se os objetivos e as metas alcançar.

3. Aplicação e Avaliação

- Formular e Aplicar estratégias específicas;
- Implementar e Avaliar;

Colocar em prática a estratégia é implementar e cumprir no tempo estipulado o plano de comunicação, que por sua vez, pode estar sujeito a adaptações de acordo com a realidade que se apresente e, no final, a avaliação do seu cumprimento é indispensável.

De acordo com (Xifra, 2014), o Planeamento Estratégico da Comunicação desenvolve-se em 4 fases:

A 1ª fase é de **Investigação**:

- a) Investigar a organização que comunica – conhecer a sua missão e visão, o seu historial e objetivos estratégicos;
- b) Perceber e delinear o problema a resolver/oportunidade a aproveitar através da comunicação e como se articula com os objetivos estratégicos;
- c) Conhecer os públicos destinatários do projeto de comunicação;

A investigação é realizada com recurso a metodologias qualitativas, quantitativas e análise SWOT.

A 2ª fase é de **Definição de meta e objetivos**:

- a) Meta – responde à questão *qual o resultado esperado com a execução do plano de Relações Públicas?*
- b) Objetivos: para ajudar a atingir a meta. São objetivos de comunicação e devem estar alinhados com os objetivos estratégicos da organização;

É nesta fase que se distingue os objetivos de impacto (cognitivos, afetivos e conotativos) dos objetivos de produção.

A 3ª fase é de **Estratégia**:

- a) Planificação;
- b) Execução;

Para cada objetivo definir a ação, o público e o propósito do objetivo. De seguida definir a estratégia a seguir e as atividades que a concretizam. É nesta fase que se define o eixo de comunicação e as técnicas de comunicação adequadas.

Para selecionar as melhores ferramentas, é necessário conhecê-las:

- **Publicidade** – Variável de comunicação mais utilizada pelas organizações. Adapta-se a alvos de grande dimensão, atingindo-os mais eficazmente para objetivos. Os principais suportes são a televisão, a imprensa, a rádio e os cartazes publicitário (outdoors);
- **Força de vendas** – Variável de comunicação mais completa, na medida em que permite que o comunicador adapte permanentemente a sua mensagem ao recetor, assim como permite que haja uma comunicação dos dois sentidos. Adapta-se a alvos definidos e de dimensão média ou reduzida, respondendo a objetivos como a fidelização, a demonstração, a informação ou a credibilização de uma determinada marca;
- **Marketing direto** – Variável que procura atingir objetivos de informação, procura dar a conhecer novos produtos ou serviços ou estimular a ação do cliente;
- **Patrocínio e mecenato** – Duas variáveis adequadas à comunicação da empresa. As ações têm de ser escolhidas através da adequação entre os públicos-alvo do evento ou entidade patrocinada, e a estratégia de comunicação da empresa;
- **Relações públicas** - Variável mais utilizada para públicos internos ou grupos de influência específicos do que para o consumidor final. Os seus efeitos são de longo prazo e adequam-se a objetivos de imagem, de credibilização e de envolvimento do consumidor com a marca;
- **Promoções** - Variável que responde a objetivos como o estímulo à compra, a experimentação ou o escoamento;
- **Merchandising** – Variável importante de comunicação porque interage com o consumidor no local de compra. Pode ser uma arma muito eficaz ao nível do estímulo à compra ou à experimentação.

A 4ª fase é de **Avaliação**:

- Avaliar os resultados obtidos em cada objetivo e a concretização da meta;

Esta fase vai alimentar a fase de investigação subsequente com recurso a metodologias qualitativas, quantitativas e análise SWOT.

A comunicação é uma área chave pois cria e preserva a imagem de uma organização, por isso tem que ser eficaz e garantir os melhores resultados.

2. INTERNACIONALIZAÇÃO DAS IES

No mercado atual, onde a competitividade ocupa um lugar de destaque, a comunicação assume um papel fundamental nas estratégias de marketing: não basta apenas ter um bom produto, é necessário valorizá-lo e dá-lo a conhecer dentro e fora de fronteiras.

A globalização tornou-se num desafio que tem permitido às organizações levar os seus produtos para outros países através da internacionalização e aliada ao desenvolvimento tecnológico, faz-nos entrar numa era de conhecimento global. Esta era, tem vindo a alterar as exigências e as expectativas dos estudantes e empregadores, reduzindo distâncias e aproximando instituições, o que tem dado origem a um maior empenho das instituições para a modernização e internacionalização do ensino superior.

A abertura e alargamento dos mercados, o aumento da concorrência e o ritmo da inovação não permitem às empresas permanecer apenas no mercado, forçando-as a procurar meios de desenvolvimento para combater as ameaças que defrontam e assim sendo, a internacionalização vem sendo cada vez mais uma solução. (Dias, 2007, como referido em Rocha, 2016)

A internacionalização exige às organizações uma “adaptação” ao público-alvo no sentido de fazer com que se diferencie das outras. Para isso, é necessário elaborar uma estratégia de marketing internacional, uma vez que vai diferir da estratégia local.

A variável comunicação é muito importante neste processo, é através dela que se passa a imagem do produto, logo, uma boa imagem faz aumentar a atratividade e cria uma proximidade entre a empresa e o cliente.

São várias as perspetivas sobre a internacionalização do ensino superior. Na perspetiva da organização *British Columbia Council on International Education Task*, é um processo que tem por objetivo a preparação para a vida numa sociedade crescentemente multicultural e global.

Segundo a *European Association for International Education*, a internacionalização do ensino superior pode ser entendida sobre um ponto de vista sobretudo processual, em que a educação se torna menos nacional e mais internacional.

Cada vez mais existe uma necessidade de se proceder à internacionalização da rede de instituições, e como área prioritária a mobilidade dos estudantes e docentes, incluindo a captação de estudantes internacionais.

“A captação de estudantes estrangeiros permite aumentar a utilização da capacidade instalada nas instituições, potenciar novas receitas próprias, que poderão ser aplicadas no

reforço da qualidade e na diversificação do ensino ministrado, e tem um impacto positivo na economia”, segundo o estatuto do estudante internacional (*Decreto-Lei nº36/2014*, de 10 de Março, Espanha).

Atualmente, o mundo global representa oportunidades de transferência de conhecimento e por isso, é importante a mobilidade de estudantes, docentes e investigadores, para aumentar e desenvolver competências linguísticas e interculturais, para a internacionalização de currículo e para o acesso a novas metodologias, o que leva, conseqüentemente, ao desenvolvimento da cooperação e competição entre instituições de forma a incrementar a qualidade, aumentar o número de projetos conjuntos e a partilha de boas práticas.

As estratégias são entendidas como as iniciativas tomadas para internacionalizar uma instituição. (Knight, 1999, como referido em Veiga, 2012). As IES adotam uma dimensão internacional de modo a promoverem o seu perfil institucional na era da “educação globalizada”. Esta adoção de uma dimensão internacional deve englobar tanto as atividades académicas como os fatores organizacionais, tornando-se central para alcançar uma implementação bem-sucedida e sustentável das estratégias de internacionalização. (Jofin, 2009, como referido em Gasici, 2016)

O governo apresentou em 2011 a Estratégia para a Internacionalização do Sistema Universitário Espanhol. Esta estratégia foi desenvolvida conjuntamente com as universidades e as Comunidades Autónomas espanholas e enquadra-se não só no âmbito da estratégia global espanhola para o sistema universitário — Universidad 2015, como também na Estratégia de Mobilidade 2020 definida para o EEES (Espaço Europeu do Ensino Superior). A visão adotada por esta estratégia visa consolidar um sistema universitário forte e internacionalmente atrativo e aberto ao mundo, que contribua para melhorar a competitividade internacional de Espanha, que promova a capacidade da sociedade espanhola para agir num contexto internacional e que responda às suas necessidades de desenvolvimento, tendo em atenção uma dimensão de responsabilidade social global. A missão que lhe está associada incide na transformação do sistema universitário espanhol num sistema de qualidade reconhecida a nível internacional, que sirva de ponte entre os espaços de conhecimento globais onde se integra: o EEES, o Espaço Ibero-americano do Conhecimento e o espaço universitário do Mediterrâneo e dos países emergentes.

A visão e a missão organizam-se em torno de quatro objetivos principais:

- Promover a internacionalização do sistema universitário espanhol;

- Aumentar a atratividade internacional das universidades espanholas;
- Promover a responsabilidade social global das universidades em resposta aos desafios globais da sociedade;
- Intensificar a cooperação na educação superior com outras regiões do Mundo, numa perspetiva de longo prazo.

Em 2004, Knight estudou o fenómeno da internacionalização do ensino superior, defendendo que este fenómeno está diretamente relacionado com o diálogo e com a cooperação com outros países, envolvendo muitos caminhos e escolhas, sendo um processo em constante reconstrução.

3. COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO DAS IES

A comunicação nas instituições de ensino superior atuais vem sendo aprimorada e enriquecida pelas novas tecnologias de informação e de comunicação. A “nova era tecnológica” modificou as formas de comunicação: com o desenvolvimento das comunicações eletrônicas, é possível alcançar alguém em qualquer lugar a qualquer hora.

Enquadradas num contexto de mudança e competitividade, as instituições de ensino superior têm que adotar estratégias com o objetivo de se destacarem.

À semelhança do que acontece em qualquer organização, também nas instituições do ensino superior a aplicação de conceitos e ferramentas de comunicação são fundamentais.

Os autores Hemsley-Brown e Oplatka (2006) como referido em Pimenta (2016) apontam uma mudança de paradigma como a principal razão da adoção de um pensamento estratégico: a globalização.

O ensino superior não ficou imune a este fenómeno, o que levou a internacionalização das instituições ser cada vez mais um objetivo estratégico prioritário. Assim, desenham a sua estratégia passando a incluir também as universidades internacionais.

Indo ao encontro da opinião dos autores acima referidos (Brown & Oplatka), Lerner (1999) sublinha no seu artigo “A Strategic Planning Primer for Higher Education”, as alterações demográficas que têm vindo a verificar-se ao longo dos anos como importante fator de mudança de paradigma. O crescente aumento dos estudantes de origem estrangeira (as universidades deixam de ter uma maioria étnica) altera a estratégia aplicada pelas instituições do ensino superior, que atualmente deve ser pensada como resposta a uma comunidade cada vez mais heterogénea e, portanto, com diferentes necessidades e expectativas.

Neste sentido, é preciso adotar um planeamento estratégico para dar a melhor resposta às necessidades dos potenciais alunos. No mesmo artigo, a autora destaca um conjunto de benefícios deste planeamento no ensino superior. Defende que a adoção de um plano estratégico permite, desde logo, determinar, a direção que a universidade pretende tomar de modo a atingir as metas pretendidas e conseguir alguma vantagem competitiva. A conceção do plano, ao envolver todas as partes interessadas, permite comparar opiniões e aumentar o sentimento de pertença à instituição.

Por fim, é um modo de estabelecer as prioridades da instituição e melhor enquadrá-la.

Muitos países têm desenvolvido estratégias para internacionalizar o ensino superior, tais como a reduzir obstáculos nomeadamente legislativos e administrativos (estabelecimento

de cursos conjuntos, reconhecimento académico), apoiar a promoção e o desenvolvimento de ferramentas informativas (portais, brochuras, participação em feiras), desenvolver uma marca nacional, e, em alguns casos, a criar programas de bolsas para a mobilidade, seja incoming seja outgoing de estudantes, docentes, investigadores e funcionários.

A criação de uma marca pretendendo reforçar a visibilidade a nível internacional assim como assegurar uma presença nos mercados internacionais são estratégias muito importantes para a visualização internacional da instituição, com o principal objetivo de captar novos estudantes e docentes internacionais. Apostar na realização de encontros institucionais, durante as presenças em feiras internacionais, visando a formalização de protocolos de cooperação com várias entidades relevantes, promover a melhoria das condições de acolhimento e estadia dos estudantes internacionais, são fatores fundamentais para criar uma base internacional sólida

Existem aspetos fundamentais para o bom desenvolvimento e funcionamento da comunicação:

- **Criação de um gabinete de comunicação** - com funções dedicadas à gestão da comunicação interna e online, promovendo e divulgando a instituição no exterior;
- **Criação de um jornal** – semanal, quinzenal ou mensal, em formato digital, permite aliviar o elevado fluxo de mensagens e organizá-las por uma linha temporal e de prioridade mais pertinente. Opção de língua inglesa para abranger os estudantes na sua totalidade;
- **Criação de um slogan** – quanto mais familiar for o slogan, mais pessoas vão querer partilhar (numa vertente mais atual, no mundo digital, nas redes sociais);
- **Criação de canais de comunicação eficazes** – patilha de informação em meios físicos, através da afixação de informação em placards ou distribuição de panfletos (embora não seja a forma mais eficaz para abranger todos os visados); Fórum online do site da instituição, onde possam ter lugar interações, desde a partilha de informação, apontamentos, trabalhos, sebatas;

- **Presença nas redes sociais** – a adaptação ao uso das redes sociais é importante para conseguir alcançar os estudantes;
- **Estabelecer contacto com os potenciais futuros estudantes** – iniciativas de visita às escolas do secundário, universidade de verão, participação em feiras de emprego, etc;
- **Publicidade nas revistas destinadas aos estudantes do secundário** – os estudantes do ensino secundário, em alguma fase do seu percurso, compram ou folheiam revistas com informação sobre as ofertas do ensino superior e quais as suas saídas profissionais;
- **Aumentar a presença nos *media*** – aumenta a notoriedade da marca pois os meios sociais são um canal de comunicação com muito impacto e com um grande alcance.

Concluindo, as instituições do ensino superior têm que se adaptar e apostar em estratégias de comunicação, não só, mas essencialmente eletrónica, para estabelecer contacto direto com os seus atuais e futuros estudantes através de emails, para uma atualização constante de conteúdos do Web site, para uma forte integração e presença nas redes sociais, tudo com o objetivo de promover a faculdade junto dos vários públicos.

II.

1. DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

1.1. UNIVERSIDADE DE SALAMANCA

A Universidade de Salamanca é uma instituição de ensino superior pública, situada na cidade de Salamanca, em Espanha. Fundada em 1218 pelo Rei Afonso IX de Leão, é uma das Universidades mais antigas da Europa e a mais antiga da Península Ibérica.

Além de ser conhecida pela sua excelência académica, o nome da cidade está associado a um percurso educacional nos últimos séculos. É antiga e histórica, destacando-se pela capacidade de atração de estudantes estrangeiros: em títulos de 1º e 2º ciclo, 0,8% dos estudantes de nova matrícula no curso de 2006/2007 provêm da Europa e 1,5% do resto do mundo. Estes números elevam-se ainda mais no que concerne os programas de doutoramento nos quais 14% são estudantes provenientes da Europa e 35% do resto do mundo, especialmente da Ibero-América, que pode ser justificado pela semelhança linguística. É a nona Universidade Europeia por número de estudantes Erasmus recebidos e o quinto destino dentro das Universidades Espanholas. No entanto, se considerarmos a importância dos estudantes Erasmus em relação ao tamanho desta Universidade, estes representam 4,75%, sendo a percentagem mais elevada entre as Universidades públicas de tamanho médio e grande. Acolhe, anualmente, milhares de estudantes estrangeiros que vêm a Espanha inseridos em programas educativos e de intercâmbio diferentes. Para além disso, a USAL controla a concessão e o desenvolvimento académico dos certificados DELE (o modelo fixado para o controlo dos conhecimentos de espanhol dos estudantes estrangeiros) e conta com um dos maiores centros de formação para estrangeiros de prestígio mundial, Cursos Internacionais. Durante o curso de 2006/2007 passaram pelas suas aulas mais de 7.000 estudantes de espanhol. Ao longo dos seus 800 anos tem sido um ponto de referência académica, acolhendo inúmeras gerações de estudantes vindos de todas as partes do mundo. Alcançou o seu esplendor máximo nos séculos XV e XVI, convertendo-se num centro de debate mundial sobre os direitos humanos. Formou, as que provavelmente foram, as primeiras alunas universitárias do mundo, sendo uma delas a primeira mulher que lecionou numa universidade.

Hoje em dia com mais de 35.000 alunos, a Universidade de Salamanca é uma das instituições universitárias mais prestigiadas da Europa, mantendo a sua excelência académica e de investigação. Juntamente com outras universidades europeias, está em processo de transformação e adaptação dos seus métodos de ensino para o novo “Espaço Europeu de Educação Superior” em que se procura dar um maior protagonismo ao estudante e à sua aprendizagem.

(Fonte: Universidad de Salamanca. <https://www.usal.es/historia>)

1.2. DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO DA USAL – PRÁTICAS COMUNICACIONAIS

O departamento de comunicação da Universidade de Salamanca é responsável pela gestão de vários domínios, desempenhando funções no âmbito da imagem gráfica, das relações públicas e da comunicação externa.

No domínio da **Imagem Gráfica**, o departamento assegura em colaboração com os serviços informáticos, a criação de materiais informativos e promocionais institucionais. É também responsável pela gestão da informação na página Web, promovendo a criação e manutenção dos suportes de comunicação e imagem. Gere a afixação de posters nos espaços da faculdade, seleciona e divulga internamente informações de outras instituições

No domínio das **Relações Públicas** e da **Comunicação Externa**, coordena a organização de conferências, exposições e outros eventos de carácter científico e cultural, promove a instituição junto de entidades externas, gere bases de dados de contactos de diferentes listas de instituições e públicos-alvo e coordena a presença da Universidade em feiras e outros eventos onde se preveja o contato com o público.

Este departamento tem como objetivo definir políticas e estratégias de comunicação para promover a imagem da Universidade, de forma a garantir o fluxo interno de informação institucional e promover a sua notoriedade. Dinamiza e promove as intervenções necessárias para o funcionamento dos espaços e dos equipamentos utilizados em iniciativas culturais e artísticas, gerindo e planificando a sua programação, edição e divulgação interna e externa.

O Planeamento da comunicação segundo o programa de Comunicação e Posicionamento Exterior (Plano Estratégico Geral) é o momento ideal para definir objetivos concretos de comunicação, para trabalhar a identidade e o fortalecimento da imagem pública da USAL. Este plano reflete os valores da Universidade, que é um motor de mudança social. Reflete um compromisso com os direitos humanos, com a vocação universal, com a excelência e com a eficiência.

Missão da instituição:

- A expansão, estudo e integração do conhecimento através da investigação em todos os ramos dos conhecimentos, com vista à sua organização em disciplinas académicas;

- A transmissão crítica do conhecimento através da atividade de ensino; A contribuição para a formação e desenvolvimento de profissionais qualificando a promoção e divulgação da língua espanhola; A promoção e expansão da cultura e do conhecimento através de programas de formação permanente e extensão universitária;
- A transferência de conhecimento científico, técnico e cultural para que, em colaboração com outros agentes sociais, isso possa ser concretizado em inovação para o desenvolvimento sustentável e melhoria da qualidade de vida dos Espanhóis;
- O aumento da cooperação universitária a nível nacional e internacional, especialmente com as universidades e instituições da América Latina; A promoção de sistemas que promovam a mobilidade de estudantes, professores e investigadores, especialmente o desenvolvimento do Espaço Europeu do Ensino Superior e da criação e desenvolvimento do espaço do conhecimento ibero-americano;
- O desenvolvimento da pesquisa, gestão eficaz e eficiente dos seus recursos e formação de investigadores; A promoção de sistemas de avaliação de garantia e de qualidade;
- A garantia da dignidade pessoal, a defesa dos direitos humanos, o desenvolvimento livre de pessoas, sem qualquer discriminação e direito à igualdade efetiva entre mulheres e homens; O aumento da qualidade de vida em sentido amplo e, especialmente, no território onde está inserido.

Visão da instituição:

- A Universidade de referência da Ibero-americana, comprometida com o seu desenvolvimento social, educacional e económico. Uma ponte entre universidades e empresas na América Latina e na Europa;
- A referência mundial no estudo e ensino do espanhol;

Objetivos da instituição:

- Intensificar a atividade de pesquisa e aumentar a produtividade científica através da diversificação na chegada de recursos;

- Promover um mapa de graus equilibrados e alinhados com a procura social, que oferece itinerários educacionais completos para os seus alunos, com ações voltadas para o sucesso na inserção do trabalho e que atrai estudantes de mestrado, doutorado e títulos próprios de outras universidades;
- Fortalecer a colaboração com o ambiente socioeconómico, promovendo transparência, espírito empreendedor e projetos de inovação financeiramente sustentável e com impacto social, para que a Universidade se torne um agente de referência no sistema de inovação de Castelo e Leão;
- Desenvolver uma instituição sustentável do ponto de vista social, ambiental e económico, que fornece soluções para as necessidades sociais;
- Progresso na estrutura académica e administrativa, ágil e funcional, eficaz e eficiente.

Este projeto considera a comunicação como uma contribuição estratégica e como elemento de desenvolvimento institucional, que deve ser capaz de criar e monitorizar a imagem que vários públicos projetam e recebem da instituição.

Este plano visa assegurar que as mudanças nos modelos de acesso à formação e a revolução que envolveu a incorporação das novas tecnologias no ensino superior não prejudicaram o poder de atração da Universidade, mas que constituíram uma ferramenta de captação e crescimento da instituição.

A definição de um programa de comunicação com objetivos definidos requer uma análise rigorosa da situação inicial para fazer um levantamento das fraquezas, as ameaças, as forças e as oportunidades com que se encontra a Universidade de Salamanca, bem como os recursos disponíveis.

| ANÁLISE SWOT | | | |
|--|---------------------------------------|--|---|
| FRAQUEZAS | AMEAÇAS | FORÇAS | OPORTUNIDADES |
| Dificuldades no controle da marca devido à sua ampla difusão | Débil proteção da marca | Prestigio internacional da marca Universidade de Salamanca | Acesso a fóruns internacionais proporcionados pela força da marca |
| Escassa identificação do | Falta de implicação com os valores de | Reputação baseada em valores | Representa valores positivos, partilhados |

| | | | |
|--|---|---|---|
| <p>peçoal com a imagem de marca, que resulta na dispersão das mensagens institucionais</p> | <p>reputação</p> | <p>universais reconhecidos</p> | <p>e desejados</p> |
| <p>Como instituição pública não se prestou atenção à responsabilidade social corporativa, já que toda a sua atividade é, resumidamente, social</p> | <p>Ausência de um plano de responsabilidade social corporativa</p> | <p>Ampliação do repertório de ações de responsabilidade social corporativa</p> | <p>Sociedade sensível às ações de responsabilidade social corporativa</p> |
| <p>Fraca atenção à comunicação interna</p> | <p>Dificuldades para mobilizar esforços pessoais numa estrutura organizativa complexa e consolidada</p> | <p>Comunidade integrada num ambiente de gerações de conhecimento e inovação que podem atuar como porta-voz de uma imagem positiva</p> | <p>Capacidade para a produção de comunicação interna efetiva</p> |

Os Objetivos Estratégicos baseiam-se na definição da marca e dos valores que são fundamentais para a elaboração do plano. Devem ser coerentes com a realidade da instituição, apoiando a execução dos objetivos estratégicos de comunicação, tanto interna como externa, contribuindo para o fortalecimento da sua imagem pública.

As prioridades estratégicas são baseadas nas forças da instituição e na sua planificação a médio e longo prazo:

- A eficiência para melhorar, desde a organização e a sustentabilidade das tarefas docentes, de investigação e de gestão;

- O espírito empreendedor, que converta o pessoal e os estudantes em geradores de progresso, bem-estar e competitividade;
- A internacionalização para uma maior competitividade com outras universidades, reforçando e incrementando a visibilidade e proteção tanto da oferta docente como das linhas de investigação;
- A inovação como fonte de riqueza que supõe uma contribuição continua para o crescimento e para a produção de novos conhecimentos e técnicas.

Os principais objetivos desta organização são, portanto:

- Eficiência para melhorar – facilitar o acesso à comunidade universitária pelos canais de informação interna e externa que proporcionem uma maior eficiência na difusão tanto das tarefas docentes como das de investigação e de gestão;
- Espírito empreendedor – fomentar, através da comunicação interna, iniciativas empresariais e comunicar à sociedade, através da comunicação externa, os benefícios e iniciativas em termos de progresso, bem-estar e competitividade;
- Internacionalização – analisar, localizar e estabelecer estratégias de captação de recursos internacionais e melhorar a visibilidade dos elementos mais competitivos da universidade e da capacidade dos seus membros;
- Inovação – estabelecer políticas de comunicação de acordo com as possibilidades que oferecem os meios tecnológicos para fazer chegar à sociedade e aos públicos objetivos de cada caso, os avanços e as inovações.

A Universidade de Salamanca, como instituição pública ao serviço da sociedade, tem que atender na sua comunicação a diversos tipos de público. Para atender às necessidades informativas específicas de cada um dos públicos, é necessário diversificar a mensagem, segundo a identificação do destinatário para melhorar a eficácia da comunicação.

- Estudantes
- Fundações
- Instituições
- Órgãos de representação
- Empresas

- Famílias
- Futuros estudantes
- Público geral

Este programa é organizado à volta de dois tipos concretos de comunicação que dão lugar a diferentes fluxos de informação e ações:

- Comunicação externa, que é entendida como o conjunto de mensagens emitidas pela organização e pelos seus membros, até aos seus diferentes públicos externos, encaminhados a manter ou melhorar a sua relação com eles, a projetar uma imagem favorável, a difundir e a fazer as suas atividades, ou a promover as suas atividades, produtos ou serviços.
- Comunicação interna, que é entendida como o conjunto de atividades efetuadas pela organização para a criação e manutenção de boas relações com e entre os seus membros, através do uso de diferentes ferramentas que os mantenham informados, integrados, coesos e motivados, para contribuir com o seu trabalho ao longo dos objetivos organizacionais.

Para completar a visão geral dos elementos a ter em conta na elaboração do plano, é necessário rever quais são os recursos de comunicação disponíveis. São eles que organizam os canais de comunicação e as ferramentas próprias, assim como aqueles que também sem ser da instituição podem estar disponíveis para facilitar a comunicação da universidade.

- Recursos próprios:
 - Página Web institucional (portal de transparência; páginas Web de entidades vinculadas à USAL);
 - Redes sociais institucionais;
 - Publicações institucionais (boletim interno; materiais de promoção);
 - Gabinete de comunicação (resumo de imprensa; agenda de atividades diárias da USAL);
 - Meios de produção e comunicação institucional (Usal TV; Rádio USAL);

- Observatório de rendimento académico (dados sobre investigação, transferência, estudantes, serviços; indicadores de posicionamento nos rankings);
- Programas de promoção, informação e orientação;
- Recursos externos:
 - Meios de comunicação convencionais;
 - Ferramentas Web;
 - Qualquer outro suporte que possa ser útil para a sua visibilidade (participação em atividades, colaborações institucionais, etc.).

SUBPROGRAMA ESPECÍFICO

- **Programa:** Objetivo USAL

- **Público prioritário:** Todos

- **Ferramentas:** Todas as ações de comunicação interna e externa, e todas as ações que qualquer pessoa realiza em relação com a Universidade que contribuam para a construção da marca, a consolidação da imagem corporativa e a internacionalização

- **Valores corporativos:** Podia atender a todos, mas deve fazê-lo de maneira prioritária com os valores de primeiro nível

- **Vinculação com prioridade Plano Estratégico Geral:** internacionalização, inovação, espírito empreendedor, eficiência

- **Objetivos prioritários:** implementar o uso de diversos idiomas; implementar a presença internacional nos meios de comunicação; viabilizar a receção de investigadores, professores e estudantes internacionais; implementar colaborações de visibilidade pública com entidades internacionais; implementar a vinculação pública com personalidades de âmbito internacional.

- **Indicadores:** nº de impactos em meios internacionais; nº de pessoas de origem internacional refletidas nos *media*; nº de colaborações nos meios com entidades de âmbito internacional;

O compromisso de excelência é fundamental e por isso é importante contar com ferramentas de medição que permitam avaliar as políticas de comunicação postas em prática para que, neste caso, se possam modificar ou implantar novas ações que conduzam à realização dos objetivos.

Os objetivos implementados nos programas darão lugar a ações concretas com planificações detalhadas cujo objetivo será potenciar os valores da marca e posicioná-la à frente dos públicos objetivos com a imagem corporativa desenhada, para conquistar as consecuições dos objetivos de comunicação interna e externa que requer a instituição. Neste caso, também se realizará um seguimento para comprovar a efetividade e cumprimento dos objetivos concretos, facilitando uma revisão periódica dos mesmos.

O pressuposto anual da Usal contemplará remessas orçamentais para abordar as seguintes ações:

Difusão de atividades académicas:

- Publicação de materiais promocionais com diversos idiomas; edição de livros institucionais; projetos de comunicação internacional;

Difusão de qualificações:

- Cartazes e folhetos com a oferta formativa; suportes de promoção; rool-ups e exposições;

Comunicação institucional:

- Subscrição institucional de publicações periódicas; promoção através dos meios de comunicação online; anúncios e promoções na imprensa escrita; comunicação interna; campanhas de difusão; suporte na área da comunicação.

2. CARACTERIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

Com o objetivo de desenvolver as competências críticas de comunicação organizacional e a capacidade de desenvolver, implementar e avaliar planos de estratégias de comunicação, o estágio curricular foi realizado na Faculdade de Educação da Universidade de Salamanca.

| Atividades desenvolvidas | Execução | Observações |
|--|--|--|
| Retificação de dossiers administrativos relativos ao programa Erasmus | Atualização da documentação dos acordos estabelecidos com diversas universidades, relativos à mobilidade de estudantes e de pessoal docente. | Esta atividade permitiu constatar que praticamente não existiam acordos com universidades que sejam oriundas de países com língua oficial inglesa. A USAL, para receber os estudantes de Erasmus tem apenas o espanhol como língua de requisito, normalmente o nível B2. |
| Traduções curriculares | Revisão e tradução dos programas curriculares de licenciatura e de mestrado de espanhol para inglês. | Atividade importante para tornar todos os conteúdos acessíveis a todos os estudantes ou possíveis estudantes. |
| Elaboração de folhetos informativos | Seleção de informação mais relevante sobre a cidade e a | Foi elaborado em inglês, para potenciais alunos |

| | | |
|--|--|---|
| | universidade para elaboração de um folheto em tamanho reduzido. | estrangeiros. |
| Estabelecimento de protocolos com universidades europeias | Pesquisa aprofundada sobre os programas curriculares de diversas universidades (nomeadamente Inglaterra e Irlanda), com uma oferta curricular idêntica à da Faculdade de Educação da USAL. | Com o objetivo de estabelecer novos protocolos para a captar estudantes estrangeiros, em especial oriundos de países cuja língua oficial seja o inglês. |
| Tratamento e atualização da informação disponibilizada nas plataformas online | Seleção da informação necessária a todos os alunos. | Atualização e divulgação de toda a informação desde programas curriculares a seminários. |

3. ANÁLISE CRÍTICA

O presente relatório pretende refletir sobre o papel da comunicação no contexto da internacionalização, permitindo uma análise sobre o trabalho desenvolvido no decorrer do estágio curricular na Faculdade de Educação da Universidade de Salamanca.

O Programa de Comunicação da Universidade de Salamanca estabelece as diretrizes das ações a realizar para concretizar os objetivos de comunicação e de posicionamento exterior, protegendo e difundindo a atividade da Universidade estabelecida na planificação estratégica da instituição.

O início do Plano Estratégico constitui um excelente ponto de partida para a implementação de um Programa de Comunicação que defina objetivos concertos, para mudar e fortalecer a identidade da Universidade de Salamanca.

Este plano considera a comunicação como uma contribuição estratégica e um elemento de desenvolvimento institucional, através da projeção de valores, marca, prestígio, responsabilidade e cultura corporativa. Estes conceitos estão a construir, através da comunicação e ações concretas, uma imagem institucional definida.

A definição de um Programa de Comunicação com as respetivas pretensões requer uma análise rigorosa da situação de partida, que permita conhecer as forças e as fraquezas da identidade, projeção e imagem atual da Universidade de Salamanca, assim como dos recursos disponíveis e a adequação das estruturas atuais.

Para realizar esta análise parte-se do princípio que a comunicação estratégica tem competências diretas em, pelo menos, duas áreas intangíveis determinantes da identidade corporativa: a marca e o prestígio, em que os valores institucionais são fundamentais e é a partir daí que se devem criar ações concretas encaminhas para melhorar e assegurar essa identidade.

A imagem de marca é a identidade visual que identifica a Universidade de Salamanca. São os elementos sobre a estruturação de ações de publicidade e comunicação, eventos e ações diretas com os meios de comunicação ou de caráter público, que contribuem para construir e projetar os valores corporativos que estejam associados a emoções concretas.

O prestígio institucional é o que define a política geral de comunicação e as suas linhas estratégicas, que também são desenvolvidas a partir de relações institucionais. O prestígio é, resumidamente, a confiança que a marca desperta baseada nos seus valores corporativos. Na construção do prestígio, a atividade diária é realizada na instituição: tanto a qualidade de oferta de formação, investigação e serviços, bem como as relações com outras

instituições são fundamentais. Desta forma, todos e cada um dos membros da comunidade universitária são responsáveis e intervêm diretamente nas ações que se refletem na imagem pública que é projetada a partir da Universidade.

Além destes elementos, existem outros que também representam um papel importante na construção da identidade institucional e que se devem incorporar no plano de comunicação:

- A responsabilidade social que influencia a transparência da comunicação, no compromisso com os valores da organização e o comportamento individual de cada estudante universitário.

- A cultura institucional focada no envolvimento, motivação e participação na comunidade através da transmissão de valores corporativos e experiências partilhadas.

A comunicação deve ser capaz de criar e monitorizar a imagem que vários públicos projetam e recebem da instituição.

Existe um planeamento e uma gestão estratégica para promover a imagem da instituição com o objetivo de captar e reter alunos. Existem metas e objetivos bem definidos, que estão alinhados com a sua missão. As atividades estão integradas no plano de comunicação e são desenvolvidas de modo organizado. São proporcionadas diversas atividades académicas como jornadas, cursos, conferências e seminários, que são anunciadas periodicamente na secção de notícias acessível a todos os alunos e docentes. Os colaboradores empenham-se na gestão de projetos e nos programas que impulsionam a internacionalização da Universidade em diversos âmbitos, como as bolsas e ajudas de mobilidade internacional, acordos internacionais de colaboração e intercâmbio, programas de cooperação com instituições de outros países, programa Erasmus, receção e informação para estudantes estrangeiros e redes internacionais universitárias.

A Universidade de Salamanca está em constante desenvolvimento e adaptação às mudanças. É uma instituição com forte orientação para a prestação do serviço ao estudante e com uma grande flexibilidade de gestão e potencial de eficiência organizativa.

É muito importante saber falar espanhol como regra para viver na cidade pois é uma parte fulcral do seu passado e da sua cultura. Ao contrário do que acontece na maior parte da Europa, em Salamanca o espanhol é a única língua de requisito, o que pode condicionar a vinda de alunos de estrangeiros que só dominam o inglês. Noutra perspetiva, este requisito pode ser considerado um ponto muito positivo pois estimula a aprendizagem de outra

língua e aprofunda a experiência cultural, não pondo em risco a preservação e a promoção da língua nacional.

Depois da informação recolhida e analisada, foi elaborado um quadro com sugestões de reforço e melhoria das suas práticas:

| SUGESTÕES |
|---|
| Dinamizar workshops com participação das IES para discutir políticas no sentido de encontrar um equilíbrio entre o domínio da língua espanhola, a adoção do inglês como língua de instrução e o desenvolvimento de competências em línguas estrangeiras |
| Reforçar os programas de mobilidade internacional dos docentes, não docentes e discentes |
| Reforçar o número de unidades curriculares lecionadas em inglês |
| Potenciar o valor das redes de antigos estudantes para as IES |
| Consolidar as relações interinstitucionais e redes já existentes com o objetivo de reunir esforços, conhecimento e experiências conjuntos |
| Promover projetos de intercâmbio de conhecimentos |
| Consolidar espaços curriculares para o desenvolvimento de competências transversais, incluindo competências de comunicação interpessoal e intercultural, empreendedorismo, trabalho em equipa e aprendizagem de línguas |

Planear estrategicamente, significa equilibrar as oportunidades encontradas no ambiente interno e externo para alcançar objetivos futuros. É assim que uma instituição de ensino alcançará o sucesso. Portanto a comunicação é um fator essencial à internacionalização da Universidade de Salamanca.

Com o término do estágio e o desenvolvimento do respetivo relatório, o balanço é bastante positivo. Enquanto componente letiva do mestrado, a oportunidade de estagiar no departamento de Comunicação da Faculdade de Educação da Universidade de Salamanca permitiu-me consolidar os conhecimentos adquiridos durante as aulas e testar as minhas próprias competências, explorar e desenvolver a minha capacidade crítica de modo independente, fazendo assim uma pré-preparação para os potenciais desafios do mercado de trabalho.

4. CONCLUSÃO

Este estudo permitiu perceber a relevância entre dois fenómenos nas instituições do ensino superior: a **comunicação estratégica**, aliada importante no cumprimento da missão, planeada e implementada de acordo com os princípios de ensino, e a **internacionalização** na captação de estudantes estrangeiros.

Estas instituições permitem a circulação de conhecimento e de pessoas, e com a existência de uma sociedade e economia amplamente globalizadas baseadas no conhecimento, obriga e possibilita uma circulação cada vez mais rápida, qualificada e especializada.

É neste contexto que a internacionalização do ensino superior se assume como um processo pertinente e estratégico, na medida em que contribui para “dar velocidade” à circulação e, por sua vez, à construção de uma sociedade cada vez mais multicultural.

Já que competem no “mercado” da educação, sabem que quanto melhor a sua performance, melhor posicionadas estarão nos rankings, na opinião pública e na mente daqueles que são os seus principais “clientes”, os alunos.

O planeamento estratégico da comunicação integrado na sua gestão e a crescente globalização tem um grande impacto na carreira dos estudantes e dos profissionais pois contribui para o desenvolvimento e para a promoção de uma aprendizagem de qualidade, diversa e recheada, reforçando a realização pessoal e promovendo a criatividade, a competitividade, a empregabilidade e a diversidade de línguas.

No entanto, já não basta um desempenho brilhante a nível educacional para atrair os estudantes para uma universidade. É preciso adotar novas abordagens que ganhem a atenção dos estudantes e os façam querer pertencer à instituição. É preciso acrescentar o coração a um mundo de cérebros. É preciso criar uma relação emocional com os estudantes da instituição.

O aprofundamento do tema demonstrou a necessidade de ações crescentes voltadas para o contexto internacional e, sobretudo, uma atuação estratégica das IES perante os seus diversos públicos e o cenário globalizado atual.

BIBLIOGRAFIA

- (s.d.). Obtido em 2019, de European Association for International Education:
<https://www.eaie.org/>
- (s.d.). Obtido em 2019, de Universidad de Salamanca: <https://www.usal.es/>
- (s.d.). Obtido em 2019, de British Council for International Education: <http://bccie.bc.ca/>
- Adell, F. B. (s.d.). *Globalización y Política*. Toronto: Universidad de Toronto.
- Alves, E. (2015). *Estudantes Internacionais no Ensino Superior Português: Motivações, Expectativas, Acolhimento e Desempenho*. Lisboa: ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.
- Andreasen, A., & Kotler, P. (2008). *Strategic Marketing for Non-Profit Organizations*. Prentice Hall.
- Argenti, P., Howell, R., & Beck, K. (2015). *The Strategic Communication Imperative*. Massachusetts: MIT Sloan Management Review.
- Biafore, B. (2011). *Successful Project Management: Applying Best Practices, Proven Methodes, and Real-Worl Techniques wit Microsoft Project*. Sebastopol, CA: Microsoft Press.
- Bilhim, J. A. (2009). *Teoria Organizacional - Estruturas e Pessoas*. Instituto Superior Ciências Sociais e Políticas.
- Brown, T., Dacin, P., Pratt, M., & Whetten, D. (2006). Identity, Intended Image, Construed Image, and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 100-106.
- Campos, L., & Canavezes, S. (2007). *Introdução à Globalização*. Lisboa: Instituto Bento Jesus Caraça - Departamento de Formação da CGTP-IN.
- Carrillo, M. V. (2014). *Comunicação Estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais*. Badajoz: Universidad de Extremadura Facultad de Ciencias de la Documentación y la Comunicación.
- Castro, M. C. (2013). Os desafios da comunicação pública na universidade públicas. *Palestra proferida no evento comemorativo dos 25 anos de Comunicação Intitucional da Universidade Federal de São Carlos*, (pp. 1-12). São Paulo.
- Dias, M. (2007). *A Internacionalização e os factores de Competitividade: o caso Adira*. Porto: FEP.

- Fernandes, A., & Ribeiro, M. (2008). *Planeamento Estratégico em contexto específico: O caso do Ensino Superior Agrário Português*. Portugal: Instituto Politécnico de Bragança .
- Gasici, D. (2016). *Internacionalização do Ensino Superior em Portugal através dos programas Europeus de Mobilidade*. Lisboa: Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa.
- Gonçalves, S. (2014). *A Comunicação Estratégica Integrada nas Organizações*. Lisboa: Faculdade de Ciências Sociais e Humanas.
- Gregory, A. (2010). *Planning and Managing Public Relations Campaigns. A Strategic Approach*. London: Kogan Page.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., Ruler, B. v., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication* , pp. 3-35.
- Jofin. (2009). *Internationalisation of Higher Education" an evaluative study of internationalisation efforts at the University of Chester*. University of Chester.
- Kanehide, J., & Marina, T. (2007). *Comunicação no mundo globalizado - Tendências no século XXI*. São Paulo.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Lisboa: Actual.
- Kriemadis, A. (1997). Strategic planning in higher education athletic departments. *International Journal of Educational Management*, 238-247.
- Kunsch, M. (2003). *Planeamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. Editora Summus.
- Lerner, A. (1999). *A Strategic Planning Primer for Higher Education*. Northridge: College of Business Administration and Economics, California State University.
- Lévy, P. (1999). *Cibercultura*. Editora 34.
- Lindon, D. (2002). *Mercator XXI - Teoria e Prática do Marketing*. Dom Quixote.
- MADR/MEC, G. d. (2014). *Uma estratégia para a internacionalização do ensino superior português*. Lisboa: Programa do XIX Governo Constitucional.
- Miranda, J. B., & Frederico, J. (2002). *As Ciências da Comunicação na Viragem do Século*. São Paulo: Vega.
- Oliveira, E. S., & Ruão, T. (s.d.). Os quatro paradigmas da Comunicação Estratégica em Portugal. *Relações Públicas e Comunicação Organizacional* (pp. 1029-1038). 8º SOPCOM - Comunicação Global, Cultura e Tecnologia.

- Pang, A., Jin, Y., & Cameron, G. (s.d.). Insights From the Contingency Theory of Strategic Conflict Management. Em *Strategic Management of Communication* (pp. 17-33).
- Pereira, M. J. (Julho/Dezembro de 2014). Comunicação Estratégica no Contexto Organizacional. *Revista Internacional de Ciências*, pp. 37-50.
- Pimenta, V. (2016). *A importância do planeamento estratégico numa unidade de investigação do ensino superior: o caso do Pólo CIC.Digital da FCSH*. Lisboa: Faculdade de Ciências Sociais e Humanas.
- Porter, M. (Nov/Dez de 1997). *HSM Management*.
- Ribeiro, P. C., & Ruão, T. (2015). As Universidades e a Sociedade da Inovação: Implicações Sociais e Desafios Comunicacionais. *Revista Comunicando - A sociedade em foco: globalização, questões políticas e desafios societais*, pp. 39-61.
- Rocha, M. (2016). *A Internacionalização e Fatores de Competitividade*. Porto: Universidade Fernando Pessoa.
- Rojot, J., Roussel, P., & Vandenberghe, C. (2013). *Comportamento Organizacional - Teoria das Organizações, motivação no trabalho, comprometimento organizacional*. Instituto Piaget.
- Ruão, T. (2005). O papel da identidade e da imagem na gestão das universidades. *IV Congresso da SOPCOM*. Aveiro: Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação.
- Ruão, T., & Kunsh, M. (2014). A Comunicação Organizacional e Estratégica: Nota Introdutória. *Comunicação e Sociedade*, pp. 7-13.
- Salamanca, U. d. (2013-2018). *Plan Estrategico General*. Espanha.
- Sebastião, S. P. (2012). Relações públicas: a comunicação, as organizações e a sociedade. *Comunicação Pública*, pp. 23-42.
- Sequeira, R. M. (2015). *Comunicação e Globalização*. Universidade Aberta.
- Silva, S. M., Ruão, T., & Gonçalves, G. (Abril de 2016). O desafio da comunicação estratégica nas instituições do ensino superior: estudo do papel da comunicação na promoção da sua missão social. *Revista Comunicando*, pp. 218-241.
- Stiglitz, J. E. (2004). *Globalização - A grande desilusão*. Terramar.
- Tavares, F. (2003). *Gestão da Marca - Estratégia e Marketing*. E-papers.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*. Mc Graw-Hill .
- (2014). *Uma estratégia para a Internacionalização do Ensino Superior Português - Fundamentação e Recomendações*. Ministério da Educação e da Ciência.

Vance, P. d., & Ângelo, C. F. (Outubro/Dezembro de 2007). Reputação Corporativa: Uma revisão teórica. *Revista de Gestão USP*, pp. 93-108.

Veiga, R. (2012). *A Internacionalização das Instituições do Ensino Superior*. Leiria: Escola Superior de Tecnologia e Gestão.

Wolf, M. (2006). *Teorias da Comunicação*. Editorial Presença.

Xifra, J. (2014). *Manuel de Relaciones Públicas e Institucionales*. Madrid: Tecnos.