

## Relatório do grupo de trabalho

# “Estratégias de Comunicação Interna e Externa” do Conselho Geral da Universidade de Aveiro

**17 de abril de 2015**

**Composição:** conselheiros António Caetano, André Silva; Jorge Ferraz de Abreu (membro exterior ao CG).

**Dinamização:** vice-reitores Costa Leite (inicialmente) e Pascoal Neto (na parte final).

**Mandato:** contribuir para a definição e implementação da estratégia global de comunicação da UA.

**Índice:**

<b>1</b>	<b>Introdução:</b>	<b>3</b>
1.1	Considerações prévias:	3
1.2	Organização do documento	3
<b>2</b>	<b>No caso da comunicação interna:</b>	<b>5</b>
2.1	Representatividade nos órgãos da UA, sua eleição ou nomeação; comunicação de decisões.	5
2.2	Coordenação entre órgãos de gestão, comunicação e processos de co- decisão dentro da cadeia hierárquica.	5
2.3	Divulgação de eventos, reconhecimento interno do mérito e canais de comunicação usados.	5
2.4	Progressão na carreira.	6
2.5	Avaliação de desempenho.	7
2.6	Sucesso académico.	7
<b>3</b>	<b>No caso da comunicação externa:</b>	<b>10</b>
3.1	Eventos promotores da imagem da UA, incluindo ações visando a captação de alunos e recursos para a UA.	10
3.2	Oferta formativa, visibilidade e prestígio dos cursos (incluindo os canais de comunicação usados).	13
3.3	Sucesso académico.	13
3.4	Ligação aos antigos alunos (e canais de comunicação usados).	14
3.5	Presença da UA na Internet (incluindo nas redes sociais).	14
3.6	Presença da UA nos canais de comunicação mais clássicos.	15
<b>4</b>	<b>Síntese final</b>	<b>15</b>

# 1 Introdução:

## 1.1 Considerações prévias:

- Para além de três reuniões formais deste GT (em 7 de novembro e 19 de dezembro de 2013 e em 27 de março de 2014), houve uma reunião de transição (entre o vice-reitor Pascoal Neto e o conselheiro António Caetano) em 21 de novembro de 2014, duas reuniões parcelares (envolvendo apenas os membros António Caetano e Jorge Ferraz de Abreu) em 25 de fevereiro e em 27 de março de 2015 e muito trabalho adicional feito através de pesquisas e de troca de opiniões por correio eletrónico, para além de algumas reuniões informais entre alguns dos membros.
- Constatou-se, nomeadamente durante uma reunião que tivemos com a equipa dos Serviços de Comunicação, Imagem e Relações Públicas (SCIRP), haver muito trabalho sistemático e de qualidade já implementado na UA ao nível da comunicação, da responsabilidade destes serviços, e que várias das medidas propostas pelo GT “Atratividade da UA” do anterior CG estão em marcha. Consideramos que seria oportuno esse documento ser revisitado de modo a fazer-se um balanço sobre o que foi conseguido desde então. No entanto no presente relatório apenas nos cingiremos, no que a esse e a outros documentos produzidos por GT do anterior CG diz respeito, a transcrever partes relevantes para aquilo que pretendemos aqui dizer.
- Entendemos que o essencial da missão que nos foi cometida consiste em organizar as práticas de comunicação em coerência com uma certa estratégia global de comunicação, validar (ou não) as já existentes e explorar novas oportunidades de comunicação. Entendemos também que nos devíamos focar mais na forma, no meio de comunicação, e não tanto no seu conteúdo, embora ocasionalmente tenha sido inevitável escrever algo sobre os conteúdos e até mesmo sobre a estrutura organizativa da UA.
- As ideias e propostas aqui explanadas resultaram não só de conversas no seio deste GT mas também de conversas com outros colegas do CG, de informações que fomos recebendo e de críticas ao sistema de que nos fomos dando conta existirem.

## 1.2 Organização do documento

Tendo sido tanto a comunicação interna como a externa explicitadas na designação deste GT, decidimos dedicar-lhes igual atenção. Começamos, assim, por identificar o objetivo de cada uma delas, entendendo o seguinte:

- A comunicação interna visa motivar a comunidade académica (alunos, docentes, outros funcionários) da UA de modo a conseguir um maior envolvimento e entusiasmo da mesma nas ações a levar a cabo e, consequentemente, uma participação mais efetiva na missão da UA. Assim, uma preocupação que os responsáveis máximos desta universidade devem ter sempre presente é a da necessidade de indicação clara do rumo a seguir, explicando as razões para as escolhas feitas e envolvendo, sempre que adequado, a comunidade nas decisões sobre essas escolhas. Não menos importante para se conseguir este objetivo é ter formas ágeis e modulares de manter a comunidade informada sobre as ações em curso ou sobre o resultado das mesmas.
- A comunicação externa visa atrair (estudantes, professores/investigadores, técnicos/especialistas e financiamento) para a UA de modo a poder cumprir a sua missão (ensinar, investigar, inovar, servir a comunidade) dentro das áreas em que escolheu fazê-lo ou em que foi incumbida de o fazer.

O sucesso em qualquer uma das duas vertentes da comunicação acima indicadas influencia positivamente a outra. Ainda assim, para efeitos de análise é útil tentar tratá-las separadamente.

Tendo em vista os objetivos enunciados, consideramos que uma estratégia global de comunicação da UA deve preocupar-se com as áreas de atuação identificadas ao longo deste documento. No final do mesmo, encontra-se uma síntese das medidas preconizadas por este Grupo de Trabalho.

## 2 No caso da comunicação interna:

### 2.1 Representatividade nos órgãos da UA, sua eleição ou nomeação; comunicação de decisões.

A exemplo do que recentemente se fez a propósito dos cinco anos de implementação do SubGQ\_UC, passado um prazo razoável após a implementação do **atual modelo de organização da UA**, recomendamos que se faça uma **reflexão acerca da sua adequação** em termos do modo de atuação dos vários órgãos, da representatividade da comunidade e sobre a forma como isso está ou não a fomentar o envolvimento da comunidade da UA no seu projeto.

Já no que respeita à **comunicação de decisões**, temos assistido paulatinamente a uma melhoria. O próprio CG ganhou o hábito de divulgar previamente as ordens de trabalho das suas reuniões e, posteriormente, as principais decisões tomadas, tendo entretanto outros órgãos da UA seguido o exemplo. No entanto, para não deixar estas ações ao livre arbítrio dos diferentes órgãos, recomendamos que **sejam dadas superiormente indicações claras nesse sentido**, eventualmente vertendo-as mesmo nos estatutos da UA. O canal de comunicação que tem sido usado, a saber o correio eletrónico, parece-nos adequado.

### 2.2 Coordenação entre órgãos de gestão, comunicação e processos de co-decisão dentro da cadeia hierárquica.

“Desenvolver uma cultura organizacional positiva, criando um clima que promova sentimentos de pertença e encoraje a participação e a cooperação”

*in Relatório de setembro de 2011 do Grupo de Trabalho do CG “Política de Gestão de Recursos Humanos”*

A reflexão, referida atrás, pode e deve estender-se à questão da **eficácia da coordenação entre órgãos de gestão**, dos **protocolos de comunicação estabelecidos** e à **análise dos processos de tomada de decisão** para os quais é desejável o **contributo a jusante na cadeia hierárquica** e não o mero cumprimento de decisões tomadas superiormente.

### 2.3 Divulgação de eventos, reconhecimento interno do mérito e canais de comunicação usados.

No que concerne aos conteúdos internos divulgados, nada temos a dizer. Já no que se refere aos conteúdos externos, advogamos que sejam **divulgadas as iniciativas de interesse** ou os **destaques obtidos por outras instituições** de ensino superior: uma das formas de nos tornarmos melhores passa por saber o que de bom os nossos concorrentes fazem.

No que diz respeito à forma de divulgação de eventos, a cargo dos SCIRP, as principais questões prendem-se com a sua periodicidade e com os canais de comunicação usados. A divulgação dinâmica é essencialmente feita via *newsletter* da UA, distribuída semanalmente através de correio eletrónico, o que nos parece adequado. Mas poderia ser interessante **recuperar o sistema de tele-informação**, que permitiria ter acesso às notícias enquanto se está à espera, por

exemplo em bares ou refeitórios. A divulgação estática é feita no jornal online da UA, onde a informação é classificada e arquivada.

Seria, no entanto, interessante otimizar a **divulgação intermédia, interativa, nas redes sociais e de publicação de conteúdos multimédia** (sobre este tema ver mais informação na secção 3.5 deste documento e no anexo a este relatório). Se bem que os SCIRP já disponibilizem ligações para o facebook, youtube, twitter, instagram, linkedin, sapo fotos e sapo vídeos, tais ligações **deveriam estar mais visíveis**, eventualmente logo na *home page* da UA. Sugere-se, também, que todas estas ligações abram em abas separadas (de forma a evitar uma descontinuidade da página da UA para a página para a qual se salta).

No caso dos conteúdos audiovisuais, deveria **rentabilizar-se**, de uma forma mais eficiente, **as muitas reportagens efetuadas**, quer internamente, quer externamente, pelos canais televisivos (portugueses e, caso existentes, estrangeiros). Para isso seria importante criar um género de manual de estilos que permitisse, institucionalmente, **etiquetar os vídeos de uma forma normalizada**, permitindo, desta forma, uma **classificação e pesquisa**, eventualmente por departamento, UI, projeto ou algum outro tipo de critério (a ferramenta de pesquisa existente é manifestamente deficitária). De igual modo, deveria ser feita uma **distinção** entre o que são **conteúdos** "amadores" ou académicos e aqueles que são conteúdos de qualidade mais profissional e que traduzem uma **imagem qualificada da UA**. Uma das consequências desta estratégia seria possibilitar dar destaque ao que se faz de melhor na UA e que, de uma forma ou de outra, já foi filmado/televisado, o que teria impacto não só na comunicação interna como também na comunicação externa.

Acresce que o canal de vídeos do sapo campus aparece, de certa forma, como redundante. Não tendo a visibilidade do youtube, questiona-se se justifica o esforço de publicação nessa plataforma.

Do ponto de vista da comunicação interna seria também útil dar à comunidade **acesso ao serviço de clipping** que sabemos já existir, para que qualquer um de nós possa procurar por um desses vídeos, de um departamento, de uma UI ou de um projeto.

Considera-se que o reconhecimento interno do mérito será outro aspeto a continuar a ter em linha de conta. A este nível entendemos aqui a **divulgação de ações de agentes** (pessoas ou grupos) da nossa comunidade **em prol do desenvolvimento da sociedade**, que engrandecem a UA e que devem ser justamente partilhadas com a comunidade, algo que já vem sendo veiculado através de alguns dos canais acima indicados.

## 2.4 Progressão na carreira.

“Não é possível atrair os melhores alunos se não se puder contar com um corpo de docentes e investigadores motivado e de grande qualidade. Um dos pontos importantes relacionados com os docentes/investigadores é como atrair os melhores para a Universidade de Aveiro. Outro ponto não menos importante é como os conservar. Estes são aspectos importantes, que a reitoria deve considerar com urgência. São transversais a toda a Universidade. Relacionam-se com o ensino e com a investigação, as componentes centrais e indissociáveis da missão da Universidade, têm reflexo imediato na atratividade dos cursos e, em geral, na qualidade da marca UA.

As dificuldades de progressão na carreira têm assumido na Universidade de Aveiro proporções consideráveis. O resultado tem sido francamente negativo, quer pela desmotivação que causa, quer pela perda de docentes ou investigadores que procuram noutras instituições o que não encontram nesta: uma oportunidade de progressão.

Este aspecto da vida da instituição terá de ser revisto no mais curto prazo, ou o corpo docente poderá ser ainda mais seriamente afectado, com graves prejuízos para a qualidade do ensino e da investigação.”

*in Relatório de setembro de 2011 do Grupo de Trabalho do CG “Atratividade da Universidade de Aveiro”*

Apesar das dificuldades atuais, deverá ser continuado o esforço para perspetivar as possibilidades existentes em termos de progressão na carreira, já que a **ausência de perspetivas** a esse nível **constitui uma forma negativa de comunicação (por omissão)**.

## 2.5 Avaliação de desempenho.

“Promover a participação na decisão, na implementação e na avaliação das formas de trabalho, como forma de combater a desresponsabilização e o absentismo.”

*in Relatório de setembro de 2011 do Grupo de Trabalho do CG “Política de Gestão de Recursos Humanos”*

A seu tempo deve também refletir-se sobre a adequação do modelo de avaliação dos docentes implementado na UA: a avaliação de desempenho é um instrumento de comunicação; é importante perceber se **a mensagem que passa na prática incentiva o aparecimento de comportamentos e ações que interessam à missão da UA ou se, pelo contrário, a pervertem.**

## 2.6 Sucesso académico.

Queremos dar uma especial atenção a esta área de atuação, pois, por um lado, é uma das faces mais visíveis da UA a partir do exterior e, por outro lado, o sucesso académico é, em grande parte, promovido por uma adequada comunicação a vários níveis.

O assunto tem merecido a atenção da UA ao longo do tempo. Desde a sua criação, à UA não tem faltado coragem para inovar pedagogicamente, desde a criação do Centro Integrado de Formação de Professores ao processo “Repensar os currículos” (de algum modo premonitório relativamente à reforma de Bolonha), sem esquecer a implementação do modelo PBL na ESTGA. Mais recentemente, o Programa de Tutoria tem vindo a atuar na vertente social e psicológica de apoio ao aluno, especialmente o recém-chegado à UA, promovendo também a aquisição das chamadas competências transversais.

Também a existência dos *Teaching Days*, iniciativa anual que cumpriu já três edições, assim como a existência, desde há três anos, do projeto SPEAQ@UA - Pensar e Partilhar Práticas de Qualidade no Ensino e Aprendizagem (no Ensino Superior) mostram a continuada preocupação com o tema.

Pode-se dizer que hoje em dia, e como consequência de algumas das iniciativas referidas acima, tornaram-se mais evidentes os objetivos de cada unidade curricular e as competências que cada aluno deverá possuir no final da sua frequência, sendo que tais indicações estão disponíveis nos planos curriculares dos cursos que as integram, os quais por sua vez estão disponíveis publicamente nas páginas dos departamentos por eles responsáveis. Evoluiu-se também para uma conceção da formação ao longo de cada curso superior em que o ensino deverá ser cada vez mais centrado no aluno à medida que os anos avançam, no sentido de este se tornar cada vez mais responsável pela sua aprendizagem (cabendo ao docente mais a responsabilidade de disponibilizar material de estudo e de fazer o esclarecimento de dúvidas), de modo a que, no final do curso, o recém-formado se encontre em particular apto a encarar os desafios da formação ao longo da vida. Em consonância com este objetivo, o número de horas de contacto com o docente deverá ir sendo, também, progressivamente reduzido à medida que o estudante avança no seu curso superior.

No entanto, e apesar da dedicação (às questões do ensino) das várias pessoas preocupadas com o tema, e em especial e mais recentemente do grupo de pessoas que tem participado nos trabalhos do projeto SPEAQ@UA, várias dificuldades subsistem no que diz respeito ao sucesso escolar.

Aqui, e tal como nos compete, gostaríamos de contribuir para esta temática do ponto de vista da comunicação:

Começamos por mostrar o nosso acordo com a medida, tomada há dois ou três anos atrás, e da qual estamos agora a começar a sentir os reflexos, que impõe um certo **regime de prescrições** e lembramos também a possibilidade que o regulamento de estudos dá de se impor um **regime de reprovação por faltas** numa unidade curricular. Tratam-se de medidas concretas que passam mensagens claras aos alunos sobre o que é importante, sendo, por isso, e a nosso ver, atos de comunicação muito mais eficazes (e muito menos frustrantes) do que dizer-se apenas por palavras que os alunos têm que se empenhar mais.

Concordamos também com a possibilidade que o Sistema de Avaliação dos Docentes dá aos responsáveis pelas unidades orgânicas da UA de poderem **valorizar a vertente do Ensino no perfil de um dado docente**. Devidamente aprofundada, esta poderá ser uma ferramenta importante na promoção da melhoria do sucesso académico – e é também em si um ato claro de comunicação com vista ao objetivo definido.

Propomos, no entanto, que em vez de se **medir o sucesso académico** apenas pelas taxas de aprovação em cada u.c. (um ato de comunicação que pode, no limite e por razões óbvias, ter a consequência perniciosa de levar a uma indesejável diminuição da qualidade da formação), se tente também medi-lo **através do reconhecimento, pelos responsáveis das u.c. que se seguem, por docentes de graus mais avançados e por futuros empregadores, do valor da formação adquirida**.



No entanto, pode também desde já considerar-se o **historial das taxas de aprovação** conhecidas para cada unidade curricular, **identificar as mais baixas dentro das unidades curriculares com maiores números de alunos presentes (e identificar também os cursos onde o desempenho é menor)** e começar já a atuar aí, atendendo ao **impacto que unidades dessa dimensão têm**, tanto ao nível da moral do número elevado de alunos que as frequentam, como ao nível da sua contribuição para a taxa global de sucesso académico da UA.

Pelo menos uma parte das situações exemplificadas acima poderá ser identificada através do Subsistema para a Garantia da Qualidade das u.c. (SubGQ\_UC). Depois, para se evitar que essa identificação seja inconsequente ou acompanhada por medidas mais ou menos avulsas, propomos que seja criado um **gabinete de apoio ao docente** na construção dos planos de melhoria (nalguns casos já obrigatórios) dessas unidades curriculares. A nosso ver, um tal gabinete tem que ser **constituído por profissionais que, pela sua área de especialização, sejam capazes de dar aconselhamento, validado cientificamente, com vista à resolução dos problemas detetados**. A título de exemplo (que escolhemos apenas por ser o que conhecemos melhor) deixamos aqui a menção à área da psicologia cognitiva aplicada ao ensino (a qual, em particular, estuda em que condições a aprendizagem ocorre ou não ocorre), ondem existem muitos estudos e resultados comprovados.

O **gabinete** acima referido teria também como **missão identificar outros aspetos e propor outras ações que pudessem contribuir para a melhoria do sucesso académico**. Para o cumprimento dessa missão teria com certeza que dialogar com vários atores, como a Associação Académica, a Associação dos Antigos Alunos, potenciais empregadores, a Reitoria (na forma do Programa de Tutoria, mas não só), direções de cursos, comissões de curso e docentes.

Independentemente da atuação de um tal gabinete, queremos desde já chamar a atenção para dois problemas de comunicação dentro do âmbito desta secção e dar correspondentes propostas de solução:

Há **alunos** que entram na UA através **de percursos alternativos**, que muitas vezes não lhes fornecem os conteúdos necessários para frequentarem com êxito sequer as u.c. iniciais<sup>a</sup>. Não querendo a UA prescindir destes contingentes, propomos que a esses alunos sejam oferecidos **percursos iniciais alternativos** dentro da UA que lhes permitam recuperar a falta de formação e colocar-se a par dos colegas.

Existe um **deficit de comunicação** entre a **equipa do Programa de Tutoria e os coordenadores** das u.c., assim como entre **estes** (e outros atores) e o **SubGQ\_UC**. Em particular, o uso do SubGQ\_UC corre o risco de estar a ser ritualizado e de este não estar a cumprir cabalmente a missão para a qual foi criado<sup>b</sup>. O rácio custo/benefício de utilização do SubGQ\_UC, tal como está

---

<sup>a</sup> Isto não está apenas a acontecer com estudantes nacionais, atendendo a que cada vez mais se conseguem captar estudantes estrangeiros, infelizmente nem sempre se cuidando devidamente da formação que trazem.

<sup>b</sup> Já na apresentação, em <http://www.ua.pt/de/PageText.aspx?id=15323>, do projeto SPEAQ@UA esta questão é levantada na frase “O projeto propõe-se a tratar de uma preocupação real, a de que a garantia

implementado, ao nível da resolução de problemas comuns do dia a dia da lecionação das unidades curriculares é, a nosso ver, desnecessariamente elevado. Tal implementação assenta no seguinte paradigma: todos dizem qualquer coisa e depois há comissões que têm a tarefa ingrata e falível de escrutinar o que de relevante foi escrito no meio do mar de lugares-comuns reportados em diferentes nichos do subsistema. Para lidar com esse tipo de problemas, **propomos** a seguinte **alteração à implementação do SubGQ\_UC**, de modo a torná-lo mais eficaz, menos oneroso e ainda com a vantagem de permitir resolver os referidos problemas em tempo real (algo que, por construção, neste momento não tem capacidade para fazer): permitir que, nos casos onde haja os referidos **problemas**, as **comissões de curso** possam durante o semestre ser imediatamente **alertadas** para os mesmos, de modo a contactarem diretamente e em tempo real os **diretores** de curso ou das unidades orgânicas ou outros atores que tenham o **poder para os resolver**. Tratar-se-ia, no fundo, de tentar **rentabilizar**, de forma mais eficiente e consistente, este **elo de ligação** entre direções de curso e comissões de curso (com os representantes dos alunos e docentes) para chegar aos alunos. As obrigatórias reuniões entre uma direção de curso e a respetiva comissão poderiam, em particular e de uma forma generalizada, ser utilizadas para, abertamente, transmitir valores e esgrimir os casos de atitudes menos corretas que fossem suscitados pelos referidos problemas.

### 3 No caso da comunicação externa:

#### 3.1 Eventos promotores da imagem da UA, incluindo ações visando a captação de alunos e recursos para a UA.

Existem muitos e diversificados eventos (novamente os SCIRP constituem uma boa fonte para se ver o que tem sido feito) e também muito foi escrito sobre o assunto no relatório do GT “Atratividade da UA” do anterior CG. Mas talvez valha a pena reproduzir aqui uma das recomendações desse GT:

“Será necessário identificar os temas de especialização da UA na sua comunicação com o exterior. Para cada tema, poderão ser criados conteúdos formativos de opinião, como aulas abertas, gravadas, para colocar numa plataforma de acesso público. Para tal, deve dedicar-se um gabinete de apoio à preparação e gravação destes materiais.”

Não sabemos se se pode entender esta sugestão como uma defesa da criação de MOOC's (*Massive Open Online Courses*) na UA. Temos algumas dúvidas sobre a mais valia de tais MOOC's como instrumentos efetivos de ensino. É sabido que as taxas de desistência são muito elevadas e a tecnologia ainda está muito longe de poder proporcionar uma experiência tão rica como numa sala de aula real<sup>c</sup>. Mas poderá ser interessante a **criação** de alguns **pseudo-MOOC's** em **áreas estrategicamente escolhidas** e que possam servir de **montra** para o que a UA consegue

---

da qualidade pode estar a tornar-se apenas num ritual, em vez de fazer parte da prática de ensino e aprendizagem”.

<sup>c</sup> Em contrapartida, e infelizmente, a experiência nestas pode ser mais virtual do que num MOOC cuidadosamente elaborado, mas isso já são outras questões, que têm a ver com problemas de comunicação que podem ser enquadrados no ponto 2.6 acima.

fazer ao nível da formação. A **plataforma** de vídeo do sapo campus ou o **youtube**, por exemplo, poderiam, no contexto do que se referiu em 2.3 acima, **alojar** também **estes conteúdos**. Tal seria, inclusivamente, uma forma de **levar os alunos (atuais ou prospetivos)** a usarem esse canal de comunicação e a terem **contacto com as peças/reportagens** sobre os casos de **sucesso da UA**.

A um nível mais descentralizado temos conhecimento de iniciativas como as Olimpíadas de Física, de Matemática ou de Química, as quais poderão ter um efeito positivo na captação de alunos para essas áreas. Assim como de iniciativas nas Engenharias, embora não ao nível de Olimpíadas. A este nível para as Engenharias talvez faça sentido um **Concurso de Engenho**, destinado a alunos do ensino secundário (ou a adultos com uma paixão pelo engenho).

Em contrapartida, o **controle de qualidade dos eventos** potencialmente promotores da imagem da UA e os **estudos** sobre o seu real **impacto**, nomeadamente os realizados pelos SCIRP, devem ser **otimizados** e os seus resultados divulgados junto do CG. Por exemplo, qual a influência que eventos organizados pelos SCIRP, como a Semana Aberta da Ciência e Tecnologia, ou por outras entidades, como os organizados pelo PMatE ou pela Associação de Estudantes, têm no recrutamento de estudantes a jusante? Muitos desses eventos, mesmo tendo um cariz pedagógico, científico ou cultural são muitas vezes acompanhados de eventos lúdicos onde é fácil cair-se num populismo fácil. Seria importante, a partir de um melhoramento dos questionários efetuados pelos SCIRP, realizarem-se estudos sobre a influência (positiva ou negativa) de tais eventos paralelos no recrutamento de estudantes a jusante e de onde pudessem emergir sugestões alternativas (ou adicionais) eventualmente com maior potencial.

“A conjugação do ambiente humano e do grau de satisfação dos estudantes com a afirmação/colaboração internacional já existentes criam condições favoráveis à maior internacionalização do ensino na UA, com a oferta de cursos em língua inglesa sempre que a procura o justifique. Nesse sentido, e reforçando a identidade da UA, não devem ser descurados o conforto e apoios sociais a estudantes e docentes, devem ser estimuladas a marca “humanista” da UA e a sua intervenção no desenvolvimento cultural dos seus recursos humanos (e da região). O aproveitamento de tais componentes de intervenção poderão constituir atrativos diferenciados no panorama nacional e internacional, que auxiliem na captação dos melhores estudantes, docentes e jovens investigadores.

*in Relatório de setembro de 2011 do Grupo de Trabalho do CG "Racionalização da Rede de Ensino Superior"*

“A UA deve incrementar as suas ligações às empresas e instituições. Para o conseguir, poderão ser empregues iniciativas ou medidas do seguinte tipo:

- Constituição de cátedras patrocinadas por empresas, organizações ou países;
- Fomento de patrocínios personalizados, através dos quais as empresas financiam o trabalho de um docente/investigador, total ou parcialmente, tendo o reconhecimento dessa ligação, em contrapartida;
- Estimulando patrocínios de grandes eventos;
- Procurando patrocínio de bolsas de estudo para estudantes dos três ciclos.

A atenção às necessidades da região e do país, a interligação com o meio empresarial e a valorização económica da investigação e do conhecimento são aspectos da missão da Universidade que se não podem descurar.”

*in Relatório de setembro de 2011 do Grupo de Trabalho do CG "Atratividade da Universidade de Aveiro"*

Poder-se-ia, a propósito da captação de recursos para a UA, acrescentar algo que já ouvimos ser proposto neste contexto: **reunir com empresas** que prevejam precisar a médio prazo de mão-de-obra especializada (engenheiros eletrotécnicos, por exemplo) e **desenhar planos de formação adequados** que permitam ter essa mão-de-obra disponível no futuro para essas empresas; a contrapartida para a UA seria o financiamento de melhoramentos à lecionação dos cursos (por exemplo, a contratação de monitores para um acompanhamento mais personalizado dos alunos).

"Os desafios que se colocam incluem a definição periódica das prioridades para a cooperação, mediante a observação constante das tendências nacionais, europeias e internacionais, a identificação e promoção de novas áreas de intervenção, a identificação de recursos de suporte (programas de financiamento, parceiros de cooperação). Estes desafios implicam ter pessoas com funções de promover a cooperação junto dos países e junto dos financiadores nacionais e internacionais.

*in Relatório de setembro de 2011 do Grupo de Trabalho do CG "Estratégia de Cooperação com Países de Língua Oficial Portuguesa"*

Do ponto de vista da divulgação de eventos, ela está a ser gerida pelos SCIRP nas suas diversas plataformas informáticas abertas ao exterior, mas talvez seja necessário **ser-se mais pró-ativo** aqui, para que a **mensagem** chegue a **mais pessoas e instituições**. Por exemplo, através de soluções que permitam a presença física em escolas (já a ser feito), empresas e em países com potencial para captação de alunos para a UA (equacionando então com a possibilidade de fornecer alguma formação em língua inglesa, no caso de países onde não se fale o português). No entanto, mesmo ao nível da divulgação online é possível melhorar ainda mais o que já é bem feito -- veja-se o que se referiu em 2.3 acima a este propósito.

Sobre a representatividade da **marca UA**, sugere-se que, à imagem do que acontece a nível académico e científico, em que existe um cuidado já estabelecido para a utilização do logo da UA, sobreposto nos respetivos materiais, tal passe a ser uma **prática transversal** em outras intervenções da universidade como, por exemplo, ao nível das **colaborações** resultantes de **prestações de serviços**. A este nível, e sempre que possível, o **logo UA** deve ser **associado** a produtos (**provas de conceito, protótipos, produtos**, etc) que resultem de prestação de serviços, por parte da UA, a empresas ou instituições. Ainda nesta linha, sugere-se um olhar atento para a existência de **eventos**, desportivos e culturais, que, pelo seu **mediatismo**, possam **veicular positivamente** a imagem da UA pela sua colaboração em algum aspecto tecno-científico, que tenha resultado de um eventual protocolo de colaboração ou prestação de serviço. As diversas **plataformas tecnológicas** existentes, ou em criação, na UA podem ter aqui um papel promotor destas práticas. A título, meramente ilustrativo, indica-se a iniciativa promovida pela plataforma PTMAR, no sentido de reunir um conjunto de valências técnicas da UA que respondam aos desafios que o desportista Francisco Lufinha apresentou para a sua próxima odisseia. O mediatismo associado aos eventos encetados por este desportista, se os mesmos tiverem a

marca UA a si associada, será uma excelente oportunidade de veicular e alavancar a marca UA junto de **público-alvo** determinante para a instituição: os **jovens**.

### 3.2 Oferta formativa, visibilidade e prestígio dos cursos (incluindo os canais de comunicação usados).

Como a atratividade – e não só – da oferta formativa está a ser analisada por outro GT, aqui remetemo-nos mais para o aspeto da divulgação.

Congratulamo-nos com a recente realização de encontros com empresas para mostrar a importância/utilidade de doutorados nas empresas.

Aqui propomos que, com o apoio dos Serviços da UA, **cada curso tenha a sua página na Internet** (ou micro-site), onde em particular o aluno (atual ou prospetivo) desse curso possa perspetivar as oportunidades de emprego ou de formação posterior a que esse curso dá acesso. Damos aqui como exemplo a página criada na UA para o Mestrado em Comunicação Multimédia onde, em particular, é possível aceder a um **mapa-mundo** onde se podem localizar onde antigos alunos estão presentemente a trabalhar (ligação e mais detalhes podem ser vistos no anexo a este relatório). Sem prejuízo de a partir da página se agregarem outras maneiras de interagir com a informação, explorando as várias potencialidades da internet.

### 3.3 Sucesso académico.

“É preciso ter em atenção que factores como o insucesso escolar têm tendência a reduzir progressivamente o número de alunos por curso no 2.º ano e seguintes. Recordamos que em 2011 a UA autorizou a redução do número mínimo de alunos por turma para 5. A atratividade de um curso em que os números descem a escalas desta dimensão é questionável. Não é objectivo deste documento considerar outros aspectos decorrentes desta aparente falta de escala (custo, eficiência, etc.) - limitamo-nos a chamar a atenção para este facto e para as consequências possíveis em termos de motivação do aluno, imagem do curso e da Universidade, e seu impacto.”

*in Relatório de setembro de 2011 do Grupo de Trabalho do CG "Atratividade da Universidade de Aveiro"*

Pela sua importância, justifica-se a inclusão desta área de atuação tanto na comunicação interna como na externa. Do ponto de vista desta última, mais **sucesso académico** poderá ser um **chamariz**, em especial quando é um sucesso **valorizado** pelos futuros **empregadores** ou por docentes de graus mais avançados.

Além do mais, e visto que o valor das propinas não cobre o custo real de formação, uma inversão da evolução do sucesso académico passa, para a opinião pública, uma imagem negativa da universidade, que estará assim a desperdiçar dinheiro dos contribuintes ou a desbaratar os seus recursos próprios.

Quanto a medidas para aumentar o sucesso académico, remetemo-nos para o que escrevemos sobre o assunto na parte da comunicação interna.

### 3.4 Ligação aos antigos alunos (e canais de comunicação usados).

“A Universidade de Aveiro deve comunicar a sua marca com casos reais de sucesso. A Universidade tem antigos alunos que ocupam importantes cargos em diferentes organizações. É necessário fomentar a área de Alumni, aproveitando os seus testemunhos como ativos de comunicação, e tornando esses Alumni em embaixadores da marca UA. Estes Alumni podem divulgar informação sobre programas de estudo ou investigação, eventos e outras notícias, promovendo afinidades e ligações.”

*in Relatório de setembro de 2011 do Grupo de Trabalho do CG "Atratividade da Universidade de Aveiro"*

No âmbito das iniciativas já existentes, nomeadamente a rede alumni ua e a página da Associação dos Antigos Alunos da UA, a exploração concertada de redes sociais (que permitem de algum modo integrar espaços online da UA com espaços online da esfera pessoal dos alunos), à imagem da página da UA no Facebook, parece-nos ser a ferramenta mais adequada para reforçar esta ligação desejável com os antigos alunos, sem prejuízo da organização periódica de eventos que os envolvam, como tem acontecido recentemente.

Ver também informação relevante constante do anexo.

### 3.5 Presença da UA na Internet (incluindo nas redes sociais).

“A UA deve comunicar diretamente com os seus públicos (sejam internos ou externos) e marcar presença em diferentes plataformas tecnológicas tipo iphone, tablets, redes sociais e outros, dando notícia de eventos e até disponibilizando conteúdos úteis ou opinião informada.”

*in Relatório de setembro de 2011 do Grupo de Trabalho do CG "Atratividade da Universidade de Aveiro"*

Sem querer menosprezar o trabalho de qualidade já assegurado nesta área pelos SCIRP, veja-se o levantamento de possibilidades feito no anexo.

Por outro lado, e não obstante a existência de um manual de identidade e de propostas de novos *layouts*, nomeadamente para o jornal online, entendemos que será necessária uma **reformulação global e estrutural do portal da UA**, de forma a promover a sua eficiência, quer ao nível da gestão do *backoffice*, quer ao nível da sua capacidade comunicacional.

A título de exemplo, para além de se dever tentar **enriquecer** a sua **versão** em língua **inglesa** (e aproveitar para tornar mais visível a existência de uma tal versão), mesmo na versão em português achamos particularmente desadequado o facto de as mesmas notícias aparecerem tanto na página geral como nas páginas dos departamentos, mesmo que nada tenham a ver com

estes. Isto pode constituir um **fator dissuasor da navegação** pelas várias subpáginas do portal da UA, algo que se deve evitar. A este nível, talvez fosse pertinente que os **pivots para a comunicação** dos diversos departamentos pudessem participar de uma **ação de formação** orientada para **estratégias de comunicação online**, no sentido de ficarem melhor habilitados e capacitados para contribuírem para uma melhoria da presença online dos seus departamentos. Ao nível da informação relativa à oferta formativa, sugerimos que as **direções das unidades orgânicas** intervenham junto das **direções de curso** no sentido de as **sensibilizar** para a necessidade de **manterem a informação** sobre os cursos **atualizada**. A este propósito, **certos procedimentos automáticos devem ser revistos**, de modo a eliminarem-se incoerências (por exemplo, neste momento a informação sobre unidades curriculares, presente nos planos curriculares disponibilizados pelos vários departamentos, é automaticamente atualizada através do que se escreve em <http://acesso.ua.pt/edicao/default.asp>, a qual pode semi-automaticamente importar dados do Dossier Pedagógico no PACO, mas os campos de um e de outro nem sempre se correspondem).

### 3.6 Presença da UA nos canais de comunicação mais clássicos.

“A Universidade deve procurar suportes de comunicação que elevem as mensagens e as passem aos seus públicos. Para este efeito deve trabalhar-se a área de relações públicas, ganhando espaço na formação da opinião pública com participação ou patrocínio em programas na rádio e na televisão sobre temas da atualidade.”

*in Relatório de setembro de 2011 do Grupo de Trabalho do CG "Atratividade da Universidade de Aveiro"*

O documento em anexo tem também uma breve referência a uma ação de divulgação via televisão e cinema.

Ter em mente a ligação com a área de atuação 3.5 acima: os vídeos eventualmente produzidos poderão chegar a mais público ao serem posteriormente alojados no portal da UA.

Para além daquilo que os SCIRP já fazem nesta área (onde se supõe que tenha sido comunicado um portefólio de especialistas aos media), será de aproveitar as oportunidades que possam surgir de ter um **programa regular num dos canais televisivos já existentes**, tal como aconteceu com o bem sucedido 3810.

## 4 Síntese final

Espelham-se, aqui, alguns pontos-chave e algumas medidas que este grupo de trabalho entende que devem ser considerados pelo Conselho Geral. O seu mapeamento corresponde à organização já seguida neste relatório.

**AO NÍVEL DA COMUNICAÇÃO INTERNA:**



**Representatividade nos órgãos da UA, sua eleição ou nomeação; comunicação de decisões.**

- Reflexão acerca da adequação do atual modelo de organização da UA;
- Comunicação de decisões à imagem do que o próprio CG passou a fazer.

**Coordenação entre órgãos de gestão, comunicação e processos de co-decisão dentro da cadeia hierárquica.**

- Reflexão sobre a eficácia da coordenação entre órgãos de gestão e dos protocolos de comunicação estabelecidos e sobre os processos que exigem tomada de decisão conjunta.

**Divulgação de eventos, reconhecimento interno do mérito e canais de comunicação usados**

- Divulgar as iniciativas de interesse ou os destaques obtidos por outras instituições de ensino superior;
- Poderá ser interessante recuperar o sistema de tele-informação;
- Otimizar a forma de divulgação intermédia, interativa, nas redes sociais e de publicação de conteúdos multimédia (maior visibilidade, indexação por metadados dos conteúdos multimédia, rentabilizar as reportagens efetuadas pelos canais televisivos; distinguir conteúdos amadores de profissionais, aposta nas plataformas que são de facto usadas por toda a gente);
- Dar à comunidade acesso ao serviço de *clipping*;
- Divulgação de ações de agentes da comunidade em prol do desenvolvimento da sociedade.

**Progressão na carreira**

- Esforço por perspetivar as possibilidades de progressão na carreira, sob pena de a ausência de informação ser interpretada como uma forma negativa de comunicação (por omissão).

**Avaliação de desempenho**

- Refletir se a mensagem que passa incentiva o aparecimento de comportamentos e ações que interessam à missão da UA ou se, pelo contrário, a pervertem.

**Sucesso académico**

- Manter o atual regime de prescrições;
- Manter a possibilidade de se impor um regime de reprovação por faltas.
- Aprofundamento da possibilidade de valorização da vertente do Ensino no perfil de um dado docente no Sistema de Avaliação de Docentes;
- Medir o sucesso académico também através do reconhecimento, a jusante, do valor da formação adquirida;
- Desagregar a taxa global de aprovação por unidades curriculares e por cursos, de modo a identificar onde se poderiam obter mais rapidamente os maiores ganhos;
- Criar gabinete de apoio ao docente, constituído por profissionais que, pela sua área de especialização, sejam capazes de dar aconselhamento validado cientificamente;
- Missão de tal gabinete: identificar aspetos e propor ações que possam contribuir para a melhoria do sucesso académico;
- Percursos de entrada alternativos exigem percursos iniciais alternativos;
- Melhorar comunicação entre a equipa do Programa de Tutoria / coordenadores / SubGQ\_UC;
- Rentabilizar, de forma mais eficiente e consistente, o elo de ligação Comissões de curso / Direções de curso / Diretores das Unidades Orgânicas.

**AO NÍVEL DA COMUNICAÇÃO EXTERNA:**

**Eventos promotores da imagem da UA, incluindo ações visando a captação de alunos e recursos para a UA.**



- Criação de pseudo-MOOC's em áreas estrategicamente escolhidas que possam servir de montra para o que a UA consegue fazer ao nível da formação;
- Promover um Concurso de Engenho;
- Controle de qualidade dos eventos e estudos sobre o seu real impacto devem ser otimizados;
- Auscultar empresas e desenhar planos de formação adequados;
- Associar o logo UA a produtos (provas de conceito, protótipos, produtos, etc.) que resultem de prestação de serviços;
- Estar atento a eventos mediáticos que possam veicular positivamente a marca UA, junto de um público-alvo determinante: os jovens;
- Cada curso deve ter a sua página na Internet (ou micro-site) – ver o caso do MCMM - <http://mcmm.web.ua.pt/>

#### **Sucesso académico.**

- O sucesso académico poderá ser um chamariz, em especial quando é um sucesso valorizado pelos futuros empregadores.
- O insucesso académico passa, para a opinião pública, uma imagem negativa da universidade;

#### **Ligação aos antigos alunos (e canais de comunicação usados)**

- Apostar mais na exploração das redes sociais como ferramenta para alimentar a ligação desejável com os antigos alunos.

#### **Presença da UA na Internet (incluindo nas redes sociais)**

- Reformulação global e estrutural do portal da UA, de forma a promover a sua eficiência, quer ao nível da gestão do *backoffice*, quer ao nível da sua capacidade comunicacional;
- Possibilitar a frequência de ações de formação orientadas para estratégias de comunicação online aos pivots para a comunicação dos diversos departamentos;
- Sensibilizar as direções de curso através das direções das unidades orgânicas no sentido manterem a informação sobre os cursos atualizada. Revisão de processos (semi)automatizados.

#### **Presença da UA nos canais de comunicação mais clássicos.**

- Programa regular num dos canais televisivos já existentes.

#### **Nota final:**

O GT está consciente do trabalho inerente à articulação das várias sugestões e propostas enunciadas neste documento, estando, obviamente, disponível para debater, quer o seu conteúdo e interpretação, quer possíveis formas de operacionalização, em reunião do CG ou de outro tipo, consoante o que for considerado mais apropriado.