

**A importância do planeamento estratégico numa unidade de
investigação do ensino superior: o caso do Pólo CIC.Digital da FCSH**

Vera Mónica da Silva Pimenta

Relatório de Estágio de Mestrado em Comunicação Estratégica

Março, 2016

Relatório de Estágio apresentado para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Comunicação Estratégica, realizado sob a orientação científica de Doutora Ana Margarida Barreto.

*Aos meus pais, irmão e avô, por
nunca terem desistido de mim.*

AGRADECIMENTOS

Com a aproximação do final desta etapa, não poderia deixar de agradecer àqueles que me inspiraram, motivaram e guiaram ao longo deste percurso.

Em primeiro lugar, à minha orientadora científica, Professora Doutora Ana Margarida Barreto, com quem tanto aprendi ao longo dos últimos meses, pela exigência com que corrigiu as minhas falhas e a compreensão com que esclareceu as minhas dúvidas; pelo privilégio que foi trabalhar sob a sua, sempre tão atenta, orientação e por toda a inspiração que me transmitiu.

A toda a equipa do Pólo CIC.Digital da FCSH, em especial à Professora Doutora Maria Augusta Babo e à Professora Doutora Graça Simões, por me terem recebido de braços abertos e me terem dado a oportunidade de crescer profissionalmente num ambiente tão acolhedor, fazendo-me sentir como um verdadeiro membro da equipa.

À minha amiga Ana, com quem – longe, mas perto – partilhei todo o meu percurso académico, pela alegria que me transmitiu e pela amizade que me ofereceu, nos bons e nos maus momentos. Aos amigos que Lisboa me trouxe e que me acompanharam ao longo dos últimos dois anos, pelos exames, trabalhos e noitadas que ultrapassámos e, acima de tudo, pelas boas memórias que criámos juntos. Em especial, à minha amiga Rita, com quem vivi não só Lisboa, como Coimbra e o Norte, por me entender tão bem e saber sempre as palavras que eu preciso de ouvir. E à Mélina, a minha francesa-chilena já tão portuguesa, como quem partilhei o teto e a vida, por todos os sorrisos e pela infinita paciência para me escutar e aconselhar.

Por último – mas acima de tudo – à minha família. À minha mãe e ao meu pai, por todos os sacrifícios e desafios que, em conjunto, ultrapassámos para permitir que eu chegasse até aqui, por toda a paciência e pelo amor incondicional que me reservam. Ao meu irmão, que, sem saber, me inspira a ser uma pessoa melhor a cada dia. Ao meu avô, pela sabedoria infindável e pelo amor desmedido. Aos quatro, por toda a força que me dão para lutar pelos meus sonhos, pelo carinho e o orgulho com que comemoram comigo as minhas vitórias – as *nossas* vitórias.

A todos, o meu mais sincero agradecimento.

A importância do planeamento estratégico numa unidade de investigação do ensino superior – o caso do Pólo CIC.Digital da FCSH

Vera Mónica da Silva Pimenta

[RESUMO]

O presente relatório constitui o elemento final de avaliação da componente não-letiva do mestrado em Ciências de Comunicação, na vertente de Comunicação Estratégica, e tem como base o estágio curricular que decorreu no centro de investigação Pólo CIC.Digital da FCSH.

O relatório tem como objetivo descrever as atividades desenvolvidas durante o período de estágio e apresentar os resultados das pesquisas efetuadas no sentido de compreender quais as particularidades da aplicação do planeamento estratégico no contexto dos centros de investigação. Para além da vertente operacional do estágio, o relatório inclui, ainda, a vertente estratégica que se traduziu no desenvolvimento de um plano estratégico apoiado nas análises macro e micro da instituição.

O documento pretende, ainda, refletir acerca das aprendizagens alcançadas durante o estágio e expor as conclusões obtidas no sentido de responder à pergunta de partida do trabalho.

Palavras-chave: Unidades de Investigação; Instituições de Ensino Superior; Planeamento Estratégico; Comunicação Estratégica; Marketing

[ABSTRACT]

The following report is the final evaluation element of the Master's Degree on Communication Sciences with a specialization on Strategic Communication and it is based on the curricular internship which took place in FCSH's research center, Pólo CIC.Digital.

The report's main goal is to describe the activities performed during the internship period and to present the results of the study developed in an effort to understand the specificities of strategic planning when applied to research units. In addition to the operational part of the internship, the report also includes the strategic component which led to developing a strategic plan based on the institution's macro and micro analysis.

It is also the document's purpose to reflect upon the internship's learning process and to expose the conclusions obtained while trying to answer the key question which guided the whole work.

Keywords: Research Units; Higher Education Institutions; Strategic Planning; Strategic Communication; Marketing

Índice

Introdução	3
1. Capítulo I: Contextualização Teórica	5
1.1. A definição de Planeamento Estratégico	5
1.2. A importância do Planeamento Estratégico no Ensino Superior	6
1.3. Ensino Superior: particularidades e especificidades	9
1.4. As diferentes fases de definição e aplicação de um Plano Estratégico....	11
1.5. O Plano Estratégico aplicado ao Ensino Superior.....	12
2. Capítulo II: O Pólo CIC.Digital da FCSH	15
2.1. Apresentação do Centro	15
2.2. Objetivos do Estágio	16
2.3. Atividades Desenvolvidas	17
3. Capítulo III: Plano Estratégico	20
3.1. Metodologia	20
3.2. Análise Macro	22
3.2.1. Análise PEST.....	22
3.3. Análise Micro	23
3.3.1. O centro – análise interna	23
3.3.2. Público-alvo	24
3.3.3. Concorrência.....	25
3.4. Análise SWOT.....	26
3.5. Objetivos Estratégicos	28
3.6. Propostas Apresentadas.....	29
4. Capítulo IV: Resultados e Discussão	32
4.1. Discussão e Apresentação de Resultados	32
5. Conclusão	37
6. Referências Bibliográficas	38

Anexos	40
Anexo A: Relatório de Análise da Presença do CECL/CIC.Digital nas Redes Sociais	41
Anexo B: Manual de Acolhimento a Novos Investigadores do Pólo CIC.Digital da FCSH.....	45
Anexo C: Diretrizes para a Elaboração do Press Kit.....	53
Anexo D: Recolha de Opiniões CIC.Digital da FCSH.....	54
Anexo E: Proposta de Criação de Linha de Sugestões Pólo CIC.Digital da FCSH..	58
Anexo F: Tipologia de Parcerias Pólo CIC.Digital da FCSH	61
Anexo G: <i>Calls</i> de interesse no âmbito do programa Horizonte 2020 (Quadro Comunitário de Investigação & Inovação)	63
Anexo H: Conferências, <i>calls for papers</i> e bolsas de interesse no âmbito da Comunicação Estratégica	74
Anexo I: Propostas de <i>Workshops/Seminários</i>	83
Anexo J: Proposta de Pacote Inicial de <i>Workshops</i> para Novos Investigadores..	90
Anexo K: Proposta de <i>Newsletter</i> Pólo CIC.Digital da FCSH	93
Anexo L: Exemplos de Logótipos de Diferentes Estilos	95

Introdução

O planeamento estratégico é a melhor e mais completa forma de compreender as capacidades e os limites de uma determinada organização, bem como os recursos disponíveis ou possíveis de conseguir de modo a atingir um conjunto de objetivos previamente traçados. Este deve ter em consideração todas as partes envolvidas na organização e elementos externos relevantes, como financiadores ou outras partes interessadas. É, também, importante compreender e acompanhar o progresso efetuado na área de atuação da instituição, de modo a evitar tornar-se, aos olhos do público, um organismo estático e obsoleto. A análise da concorrência é, portanto, um elemento indispensável desta equação. Na prática, o planeamento estratégico consiste na criação ou melhoramento da missão, da visão e dos objetivos da empresa, no sentido de manter ou melhorar o seu posicionamento e competir com as empresas concorrentes através de planos de ação adequados.

No entanto, os estudos no sentido de compreender o planeamento estratégico aplicado ao ensino superior ficam, ainda, aquém do desejado, principalmente no caso concreto dos centros de investigação. As unidades de investigação académicas, responsáveis por guiar e motivar os investigadores ao longo do seu percurso, devem traçar uma estratégia que lhes garanta financiamento para os seus projetos, cooperação com outras entidades ou equipas externas e captação de novos investigadores. Para que os centros cumpram a sua missão é, contudo, necessário compreender quais as particularidades do planeamento estratégico aplicado às unidades de investigação.

Esta é a questão à qual me propus responder durante o meu estágio curricular, realizado no centro de investigação Pólo CIC.Digital da FCSH/NOVA. O estágio teve a duração de 400 horas, distribuídas ao longo de quatro meses, e foi acompanhado de perto tanto pela minha orientadora institucional, Doutora Graça Simões, como pela minha orientadora científica, Doutora Ana Margarida Barreto. O presente relatório é o resultado de um trabalho realizado em duas vertentes – estratégica e operacional – no sentido de conceber um plano estratégico adequado às necessidades da instituição e, simultaneamente, capacitar-me da informação necessária para responder à questão de partida.

O relatório divide-se em cinco capítulos essenciais. O primeiro diz respeito à contextualização teórica do trabalho e resulta de uma recolha de informação acerca do planeamento estratégico, nomeadamente proveniente de autores cujos artigos e obras tratam o planeamento estratégico aplicado ao ensino superior. O propósito da contextualização teórica é apresentar as visões de alguns autores acerca da definição e aplicação do planeamento estratégico, a sua relevância e os contornos que assume no contexto do ensino superior. No mesmo capítulo são, também, introduzidos alguns modelos de planos estratégicos, que servirão de base para a construção do plano proposto para o centro de investigação Pólo CIC.Digital da FCSH. O segundo capítulo apresenta a instituição de acolhimento, os objetivos e as atividades do estágio. Em terceiro lugar, o capítulo “Planeamento Estratégico” trata a proposta de plano, na qual se inclui a metodologia utilizada, as análises macro e micro desenvolvidas, os objetivos estratégicos resultantes das conclusões dessas mesmas análises e as propostas apresentadas. A apresentação e a discussão dos resultados do trabalho são expostas no capítulo quatro, seguido do capítulo de conclusão, que conta com uma reflexão acerca das aprendizagens obtidas durante a realização do estágio.

1. Capítulo I: Contextualização Teórica

1.1. A definição de Planeamento Estratégico

Segundo Philip Kotler, “o marketing desempenha um papel crítico no planeamento estratégico corporativo das organizações de sucesso”. ¹(Kotler, 2002, p. 40 – tradução livre). O autor considera que, no processo de formulação de uma estratégia, os objetivos indicam o que a empresa quer atingir e a estratégia define as táticas a adotar no sentido de cumprir as metas definidas. A adoção de uma estratégia de marketing vaga é vista por Kotler como uma das maiores falhas que uma organização pode cometer. Sublinhando a importância de adotar uma estratégia concreta e estruturada, o autor remete para os três tipos genéricos de estratégia definidos por Michael Porter na obra *Estratégias Competitivas*²: liderança nos custos, diferenciação e enfoque. No primeiro tipo a estratégia passa por diminuir os custos de produção e distribuição, permitindo diminuir os preços dos produtos relativamente aos concorrentes. A estratégia de diferenciação consiste em trabalhar no sentido de conseguir destacar-se em termos de desempenho num fator relevante para o cliente, tornando-se líder, por exemplo, no campo da tecnologia ou do atendimento. O enfoque reflete-se na escolha de um ou dois segmentos de mercado e na dedicação completa a esses segmentos, excluindo os restantes da estratégia da empresa.

De acordo com o artigo “Texto de Apoio sobre Planeamento Estratégico aplicado às Organizações sem Fins Lucrativos” (Gomes dos Santos, 2011), o planeamento estratégico consiste no processo de gestão da mudança e de criação do melhor futuro possível para uma determinada entidade. O autor considera a estratégia um processo criativo através do qual se identificam e realizam ações pertinentes, de acordo com os resultados obtidos a partir da análise do ambiente interno e externo da empresa. A análise deve ser efetuada com recurso às várias ferramentas do marketing, nomeadamente a análise SWOT, a análise PEST, as forças de Porter e a Matriz Ansoff,

¹“Marketing plays a critical role in corporate strategic planning within successful companies.”

²*Competitive Strategies* (1980).

selecionadas de acordo com a relevância das mesmas para a empresa. Segundo o autor, o ponto de partida de um plano estratégico é, geralmente, a análise do ambiente, na medida em que permite identificar as principais questões que afetam positiva e negativamente a organização, distinguindo as causas das consequências e estabelecendo prioridades estratégicas. “A partir da escolha das prioridades, o papel atribuído ao planeamento, consiste em encontrar meios para eliminar ou diminuir os obstáculos ou ameaças ao desenvolvimento da organização. Isso será feito através da definição dos objectivos e da execução das actividades necessárias para alcançar tais objectivos” (Gomes dos Santos, 2011, p. 8).

No livro *Mercator XXI - Teoria e Prática do Marketing* (2002) os autores distinguem três conceitos-chave no que diz respeito ao planeamento estratégico: política, estratégia e plano. Estes consideram a política como o conjunto de regras e decisões adotadas durante um determinado período de tempo no sentido de atingir certos objetivos a que a organização se propõe – é o caso da política de comunicação, que pode ser definida, por exemplo, com o objetivo de criar uma maior aproximação ao público-alvo. Já a estratégia passa pela ação propriamente dita e difere do conceito anterior na medida em que tem em consideração o ambiente de marketing no qual a organização se insere, nomeadamente a concorrência, os fatores políticos, económicos, sociais e ambientais, as ameaças e as oportunidades iminentes. Por fim, o plano, de caráter prático e operacional, define-se como a descrição, calendarização e, em suma, a apresentação detalhada das medidas e ações a adotar, dos recursos necessários e dos atores ou departamentos responsáveis por cada um. Deste conjunto de elementos, complementados pelas ferramentas do marketing, nasce o planeamento estratégico.

1.2. A importância do Planeamento Estratégico no Ensino Superior

À semelhança do que sucede em qualquer outra organização, a aplicação dos conceitos e ferramentas de marketing é determinante no contexto das instituições de ensino superior. No artigo “Strategic Planning for Higher Education”, de 1981, Philip Kotler e Patrick E. Murphy previam que, no sentido de sobreviver aos anos que se avizinhavam, as instituições de ensino superior deveriam focar-se no planeamento, afirmando que o tipo de planeamento mais adequado ao futuro seria o estratégico. Os

autores consideram este tipo de planeamento “um dos desenvolvimentos mais revolucionários do setor comercial nos últimos dez anos e [que] promete ser uma ferramenta poderosa para o uso nas organizações sem fins lucrativos (p. 470 – tradução livre).³” No entanto, as instituições de ensino podem, em muitos casos, não estar preparadas para adotar o planeamento estratégico, devido aos padrões operacionais estabelecidos que se prolongam mesmo depois de deixarem de ser eficientes. Embora o planeamento não seja um conceito novo no ensino superior, os autores sublinham que o planeamento estratégico não deve ser confundido com os níveis de planeamento adotados tradicionalmente neste tipo de instituições. “O planeamento estratégico define-se como o processo de desenvolvimento e manutenção de um ajuste estratégico entre a organização e as suas diferentes oportunidades de mercado (p. 471 – tradução livre).⁴”

Contudo, esta linha de pensamento não reúne consenso. Os autores Hemsley-Brown e Oplatka (2006) apontam uma mudança de paradigma como a principal razão para a adoção de uma atitude de marketing, que, gradualmente, deixa de restringir-se à estratégia empresarial. Esta mudança diz respeito ao fenómeno da globalização, ao qual o ensino superior não ficou imune. A internacionalização das instituições é, cada vez mais, um objetivo estratégico prioritário, o que leva a uma competição constante entre as mesmas. Logo, as instituições de ensino sentem a necessidade de desenhar a sua estratégia no sentido de se diferenciarem e destacarem perante a concorrência, que deixa de limitar-se às universidades nacionais passando a incluir também as internacionais.

No seu artigo “A Strategic Planning Primer for Higher Education” (1999), a investigadora Alexandra Lerner aponta três outras razões relevantes para compreender a necessidade do planeamento estratégico no ensino superior, aplicáveis à situação portuguesa. Por um lado, verifica-se a cada vez maior procura de cursos superiores

³ “It is one of the most revolutionary commercial sector developments in the last ten years and promises to be a potente tool for use in nonprofit organizations.”

⁴ “Strategic planning is defined as the process of developing and maintaining a strategic fit between the organization and its changing market opportunities.”

enquanto garantias de maior empregabilidade e melhores condições de trabalho. Apesar da crise económica instalada em Portugal, o número de candidatos ao ensino superior sofreu, em 2015, um significativo aumento de 11% em relação ao ano anterior, verificando-se o maior número de inscritos num período de cinco anos (*Expresso*, setembro de 2015). A elevada procura de cursos superiores contribui para o aumento da competitividade entre universidades, numa lógica em que qualquer ponto a favor pode ser determinante na escolha entre duas instituições semelhantes.

Por outro lado, os constantes cortes governamentais na área da educação, resultantes da crise, dificultam a gestão das instituições de ensino superior, obrigando a constantes cortes orçamentais, ao despedimento de docentes ou à renovação do corpo docente e de investigadores. Uma notícia publicada pelo jornal *Económico* em outubro de 2014 faz referência a um corte de mais de 1500 milhões de euros na Educação, desde 2011. Os cortes de financiamento dificultam, ainda, a evolução e o acompanhamento de tendências tecnológicas, o que, muitas vezes, se reflete em equipamentos de ensino e de investigação obsoletos. Em suma, há uma diminuição do aproveitamento do potencial das instituições, o que pode prejudicar a sua imagem perante o público-alvo e o alcance da sua missão: criação e partilha de conteúdo.

Por fim, e indo ao encontro da opinião de Hemsley-Brown e Oplatka, Alexandra Lerner sublinha as alterações demográficas que têm vindo a verificar-se ao longo dos anos como importante fator de mudança de paradigma. Na data do seu artigo (1999) a autora previa que durante a década seguinte – ou seja, até 2010 –, com o aumento dos estudantes de origem estrangeira, as universidades deixariam de ter uma maioria étnica. Além disso, a média de idades da população estudantil viria, segundo Lerner, a sofrer um aumento com o regresso de alunos mais velhos às universidades. Assim, a estratégia aplicada pelas instituições de ensino deve ser pensada como resposta a uma comunidade cada vez mais heterogénea e, portanto, com diferentes necessidades e expectativas. Neste sentido, adotar uma atitude de marketing e um pensamento estratégico é essencial para ultrapassar as dificuldades de financiamento e melhor dar resposta às necessidades dos potenciais alunos.

Ainda no artigo “A Strategic Planning Primer for Higher Education” (1999), Alexandra Lerner destaca um conjunto de benefícios do planeamento estratégico no ensino superior. A autora afirma que a adoção de um plano estratégico permite, desde

logo, determinar, em conjunto, 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 na área em que se insere, aumentando a sua visibilidade e reputação no meio.

António José Fernandes e Maria Isabel Ribeiro, no seu artigo “A necessidade de planeamento estratégico no ensino superior português” (2010) consideram que o processo de planeamento de marketing contribui ainda para a melhoria do diálogo interno entre os membros da organização e a instituição. Segundo os autores, “(...) a adoção do pensamento estratégico é mais importante que o produto final, ou seja, o plano. Desta forma, os decisores podem fazer as suas escolhas dentro do contexto da negociação e debate internos que lhes permite ter em conta os diferentes pontos de vista e, simultaneamente, a missão da organização (p. 11)”.

No entanto, as opiniões relativamente à aplicação ou não do marketing empresarial no contexto das instituições de ensino superior ainda divergem. Os autores Hemsley-Brown e Oplatka (2006) consideram que a literatura acerca do marketing nas instituições de ensino superior é, ainda, bastante incoerente e apontam para a falta de um modelo teórico adaptado às particularidades destas instituições e à natureza do serviço que prestam, bem como à sua estrutura organizacional. As unidades de investigação, enquanto parte integrante destas instituições, são igualmente afetadas pela falta de literatura focada nas especificidades do meio em que atuam. Neste caso, a falta de estudos e de exploração sobre o tema impossibilita a perceção das potencialidades do uso das ferramentas de marketing na área da investigação.

1.3. Ensino Superior: particularidades e especificidades

Não obstante a importância da aplicação do conceito de planeamento estratégico nas instituições de ensino superior, há que ter em consideração as particularidades do meio. As respetivas alterações a efetuar nos modelos tradicionais permitirão uma melhor adequação às necessidades estratégicas características de uma instituição de ensino superior. No artigo “Universities in a competitive global Marketplace” (Hemsley-

Brown, Oplatka, 2006) os autores destacam uma característica interessante, comum a todas as instituições de ensino superior, que parte de uma lógica completamente oposta à que tradicionalmente se aplica a outras empresas prestadoras de serviços. A imagem de uma marca está intimamente ligada à qualidade dos seus produtos e à fidelidade dos seus clientes – ou, neste caso, alunos. Embora as empresas se preocupem cada vez mais com outros fatores para além do elevado volume de vendas, este é um aspeto que contribui positivamente para a imagem da marca. No entanto, ao contrário do que acontece na indústria, no campo do ensino superior nem sempre uma maior quantidade de alunos é sinónimo de sucesso. Quanto mais prestigiada é uma instituição, mais rigorosos são os requisitos necessários para fazer parte dela e, conseqüentemente, menor é o número de pessoas a frequentá-la, visto que o número de lugares é limitado. A reputação de Instituições como Harvard ou Oxford reflete-se, entre outros fatores, numa maior exigência na escolha dos futuros alunos e não na tentativa de angariar um grande número de candidatos. Estas são instituições de ensino superior que primam pela qualidade e não pela quantidade, contrariamente ao pensamento aplicado noutros campos. Os autores sublinham que a rejeição de um elevado número de candidatos aumenta o reconhecimento das instituições em questão. Em contraste, se uma outra organização da indústria de serviços procedesse a uma constante rejeição de potenciais clientes o resultado esperado seria a perda do volume de vendas e a degradação da imagem da marca.

Alexandra Lerner (1999), por sua vez, aponta cinco grandes diferenças a ter em consideração aquando da conceção de um plano estratégico no contexto do ensino superior. Em primeiro lugar, há que ter em consideração o prazo de duração do plano. Enquanto que num outro tipo de organização, inserido num contexto empresarial, o tempo de aplicação de um plano ronda os três anos, a autora acredita que este prazo se deve estender até aos cinco anos no campo do ensino superior. Por outro lado, a autora introduz um novo conceito: o consenso. Lerner sublinha que é crucial envolver todos os membros da instituição na constituição do plano estratégico, o que pode dificultar a chegada a um consenso. A autora acredita que esta situação se deve ao facto de não existir um poder centralizado neste tipo de instituições, ao contrário do que acontece no mundo dos negócios, no qual a estrutura empresarial se organiza por um sistema hierárquico. O sistema de valores da instituição é outra das particularidades que a

autora aponta como relevantes neste contexto, o que exige uma abordagem diferente. Uma empresa comum e uma instituição de ensino não partilham dos mesmos valores ou objetivos, sendo que a primeira se baseia no princípio do investimento a longo-prazo na educação. À semelhança de outros autores, Lerner sublinha o facto da definição de “cliente” ser pouco clara no contexto do ensino, o que torna mais complicada a tarefa de definir a missão da entidade. Por fim, a autora destaca o contexto propriamente dito. A mudança é ainda temida no seio de algumas universidades que adotam, ao máximo, a sua preservação – ao nível da história, da cultura ou das tradições académicas. Neste contexto, é particularmente complexo conceber e aplicar um plano estratégico que, desde logo, assume a potencial concretização de novas ideias e, em última instância, a mudança.

1.4. As diferentes fases de definição e aplicação de um Plano Estratégico

O processo de definição de um plano estratégico não segue um modelo estático, devendo adaptar-se aos diferentes contextos e às especificidades de cada organização. Há, no entanto, alguns procedimentos essenciais, comuns à maioria dos planos. Segundo Alexandra Lerner (1999) o primeiro passo de qualquer planeamento deve ser a definição da missão e da visão da empresa. De seguida, Lerner aconselha à realização de várias análises que servirão como base à definição de programas de ação estratégica. Por fim, deve proceder-se a uma revisão periódica das decisões tomadas, de modo a corrigir possíveis erros e, caso se verifique essa necessidade, readaptar a estratégia.

João Azeitão e José Roberto, no seu artigo “O planeamento estratégico e a gestão estratégica nas PME”, publicado na revista TOC número 120 (março de 2010), dividem o processo de planeamento estratégico em seis etapas. Em primeiro lugar é necessário definir ou reajustar a missão, os valores e a visão da organização, bem como desenvolver análises SWOT e PEST e, caso seja relevante, aplicar o modelo das cinco forças de Porter. O segundo passo é planificar a estratégia, estabelecendo metas e revendo o orçamento e os recursos disponíveis, recorrendo a ferramentas de gestão estratégica. A terceira fase trata de alinhar a organização com os novos objetivos traçados, de modo a que todos os seus membros contribuam para o mesmo propósito, trabalhando no sentido

de o cumprir de forma harmoniosa. Em quarto lugar é fundamental planificar as operações, calendarizando-as e preparando as ações a tomar no seguimento dos objetivos estabelecidos. Em quinto lugar importa rever e, caso necessário, reajustar a estratégia para que, por último, mas não menos importante, se possam compreender as falhas e os êxitos do plano de modo a validar ou reformular a estratégia seguinte.

No livro *Mercator XXI - Teoria e Prática do Marketing* (Lindon *et al*, 2002) os autores apresentam um modelo distinto do anterior, ainda que incluindo quase todos os passos essenciais. A primeira fase, chamada de diagnóstico, diz respeito à análise de mercado, à análise de concorrência e à análise interna. O conjunto das três permite proceder ao diagnóstico da situação atual da empresa. De seguida, os autores criam uma etapa especialmente voltada para a definição de objetivos estratégicos. O terceiro passo é a escolha das opções estratégicas fundamentais, sendo também nesta etapa que se discute e define o público-alvo, as fontes de mercado e o posicionamento da empresa. Posteriormente, segue-se a fase de formulação e avaliação do *marketing-mix*, que diz respeito aos 4 P's⁵ (Produto, Preço, Distribuição e Promoção) e/ou aos 4 C's (Cliente, Custo, Conveniência e Comunicação), conforme aplicável. Finalmente, numa última etapa, definem-se e aplicam-se planos de ação a curto prazo. Os autores deste modelo optam por não incluir uma fase de controlo, o que pode pôr em causa a boa manutenção do plano estratégico.

1.5. O Plano Estratégico aplicado ao Ensino Superior

No artigo “A necessidade de planeamento estratégico no ensino superior”, os autores António José Fernandes e Maria Isabel Ribeiro apresentam uma proposta de modelo teórico de plano estratégico adaptado ao ensino superior português, que dividem em cinco fases: a Visão Estratégica, a Análise Ambiental, as Alternativas Estratégicas, e a Decisão e Implementação Estratégica e o Controlo Estratégico. Este é um modelo que, de certa forma, vai ao encontro do modelo apresentado pelos autores

⁵ Embora os autores façam apenas referência aos 4 P's, a evolução do *marketing-mix* em adaptação às indústrias de serviços vem acrescentar três novas variáveis: Pessoas, Processos e Provas Físicas.

João Azeitão e José Roberto (2010), tendo, no entanto, algumas particularidades e adaptações pensadas de modo a inseri-lo no contexto do ensino superior.

A primeira fase – Visão Estratégica – trata, como o nome indica, de compreender qual a visão estratégica que a instituição pretende adotar, nunca deixando de ter em consideração os valores ideológicos da mesma. A definição da missão é outro passo importante nesta fase, durante a qual se devem, ainda, traçar algumas metas ou objetivos genéricos, que servirão de guia durante a conceção do plano. Os objetivos não têm, necessariamente, de ser definitivos, na medida em que serão reformulados e oficializados numa fase mais avançada.

Depois de definir a missão, a visão e os objetivos gerais, deve entrar em vigor a fase de Análise Ambiental. Nesta etapa a instituição deve proceder às análises externa e interna, recorrendo a ferramentas de marketing como as análises SWOT e PEST ou outras consideradas relevantes. A fase de análise permite conhecer não só as potencialidades e fragilidades da própria instituição, como também o trabalho efetuado na área por instituições concorrentes. As conclusões retiradas nesta fase permitem perceber o fosso entre a atual posição da instituição e a posição desejada, o que servirá de base para proceder à elaboração de alternativas.

As Alternativas Estratégicas devem ser pensadas a partir dos resultados das análises efetuadas na fase anterior e constituem o momento anterior à tomada de decisão estratégica propriamente dita. As alternativas devem ter em vista a diminuição do fosso entre a posição atual e a desejada, dividindo-se em dois tipos – deliberadas ou emergentes. As alternativas deliberadas, como o próprio nome indica, partem de uma reflexão cuidada à luz das conclusões das análises prévias. As alternativas emergentes, por sua vez, tratam-se de ideias que emergem ao longo do processo de planeamento estratégico, independentemente da fase.

Na etapa seguinte, as intenções passam a ações. A fase de Decisão e Implementação Estratégica caracteriza-se pela definição de programas de ação, selecionados a partir das ideias discutidas na fase anterior, e pela revisão de orçamentos. É também nesta etapa que se definem os objetivos específicos do plano, partindo dos objetivos genéricos pensados inicialmente. Esta fase implica, ainda, a aferição dos recursos, financeiros e outros, necessários para desenvolver os programas definidos.

Por último, à semelhança de qualquer plano estratégico bem definido, é indispensável proceder ao controlo e à avaliação da estratégia, de modo a efetuar qualquer reajuste necessário ao seu melhor funcionamento. Durante esta fase é necessário verificar se o desempenho esperado é igual ao obtido, o que constitui uma oportunidade para reformular o processo através da conceção e implementação de ações corretivas. Uma vez mais, caso existam novas alternativas emergentes este é o momento de aplicá-las. Os autores aconselham que o plano seja revisto, pelo menos, uma vez por ano.

O *feedback* por parte das partes interessadas e envolvidas neste processo é relevante em todas as fases do mesmo, permitindo uma recolha de opiniões que leva a uma decisão muito mais ponderada em caso de uma eventual readaptação da estratégia. Além disso, o *feedback* contribui largamente para compreender e prever o êxito ou o fracasso do plano. Em suma, o sucesso do plano está dependente não só do seu correto planeamento, mas também das pessoas que fazem parte do processo.

“Com o tempo, as pessoas envolvidas na universidade tomarão, rotineiramente, as suas decisões com base no quadro conceptual da visão e da missão da organização. O planeamento estratégico torna-se uma norma organizacional, profundamente enraizada no processo de tomada de decisão da organização e aqueles que nele participam aprendem a adotar um pensamento estratégico como parte das suas atividades diárias regulares”⁶ (Lerner, 1999, p. 9 – tradução livre).

⁶ “With time, people in the university routinely make their decisions within the framework of the organization’s strategic vision and mission. Strategic planning becomes an organizational norm, deeply embedded within the organization’s decision-making process, and participants learn to think strategically as part of their regular daily activities.”

2. Capítulo II: O Pólo CIC.Digital da FCSH

2.1. Apresentação do Centro

O Pólo FCSH do CIC.Digital, fundado a 18 de junho de 2015, é a mais recente unidade de investigação da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa, resultante da união entre os antigos CECL (Centro de Estudos de Comunicação e Linguagens) e CIMJ (Centro de Investigação Media e Jornalismo), ambos sediados na FCSH/UNL e fundados em 1983 e 1997, respetivamente. O Pólo FCSH, em conjunto com o Centro de Estudos das Tecnologias e Ciências da Comunicação (Cetac.Media) – com pólos nas universidades de Aveiro e do Porto – e o Centro de Investigação em Comunicação Aplicada, Cultura e Novas Tecnologias (Cicant-ULHT) da Universidade Lusófona, formam o consórcio nacional CIC.Digital.

O Pólo CIC.Digital integra investigadores/docentes do Departamento de Ciências da Comunicação da faculdade, nomeadamente integrados nos cursos de Mestrado e de Doutoramento, bem como investigadores de outras universidades, nacionais ou internacionais. O trabalho da unidade de investigação divide-se em dois grupos – o Grupo Cultura e Arte e o Grupo Media e Jornalismo. A investigação está repartida em sete linhas de ação, coordenadas por investigadores séniores, que reúnem equipas de investigação em torno dos seguintes temas: Comunicação e Artes; Comunicação Estratégica e Processo de Tomada de Decisão; Cultura e Técnica; História dos Media e do Jornalismo; Media e Mediação; Media, Jornalismo e Democracia; Novas Tecnologias e Usos Sociais.

O centro é responsável por várias publicações, nomeadamente a Coleção CIMJ – Livros Horizonte – resultante, maioritariamente, de dissertações de mestrado e de doutoramento de investigadores ligados ao CIMJ – e a Coleção “Estudos de Comunicação” – edição digital de dissertações de jovens investigadores ligados ao CECL –, a *Revista de Comunicação e Linguagens* e a *Revista Media e Jornalismo* (ambas semestrais) e a revista *online Interact*.

O Pólo FCSH prossegue uma estratégia de desenvolvimento nacional e internacional, tanto no plano da investigação como no plano da formação avançada. Este integra o Programa Doutoral FCT de Estudos da Comunicação: Media, Cultura e Tecnologia (2013-2016); é membro da SOPCOM - Sociedade Portuguesa de

Comunicação, da LUSOCOM, da IBERCOM, da IAMCR, da ICA e da ECREA. Pontualmente, colabora, ainda, com centros de investigação ou entidades de países com os quais mantém relações preferenciais, tanto no plano europeu ou anglo-americano, como no âmbito dos países lusófonos

2.2. Objetivos do Estágio

No seguimento da fase de transformação e reestruturação do agora Pólo CIC.Digital da FCSH, o objetivo estratégico definido pela direção passa pela revitalização do centro perante a comunidade académica e não só. Durante o estágio, que teve a duração de quatro meses, tive em vista esta meta na elaboração de um plano de marketing devidamente estruturado e apoiado quer na análise estratégica, quer em fundamentação teórica, bem como na vertente operacional. A metodologia adotada foi, portanto, teórico-prática e a conceção do plano teve em conta não só a comunicação externa, mas também a comunicação interna, essencial para o bom funcionamento de qualquer organização.

Durante o período de estágio, a questão-chave que me propus a responder foi: **Quais as especificidades da aplicação de uma estratégia de marketing no contexto de um centro de investigação?** Neste sentido, interessava-me compreender de que modo devem adaptar-se as ferramentas de análise de marketing a este contexto, comparativamente aos procedimentos adotados numa empresa ou instituição prestadora de serviços de outra natureza.

Enquanto estagiária, os meus principais objetivos foram:

- Contribuir para o conhecimento científico na área da comunicação estratégica.
- Desenvolver capacidade de análise estratégica e operacional na procura de soluções adequadas aos problemas encontrados.
- Elaborar um plano de marketing que fosse ao encontro do principal objetivo da instituição – a revitalização do Pólo CIC.Digital da FCSH.

Os resultados esperados com este trabalho eram, acima de tudo, que os objetivos propostos fossem cumpridos. O que se traduz em:

- Conseguir, através de ferramentas de análise, compreender o atual posicionamento e situação estratégica do centro de investigação;

- Desenvolver, com sucesso, um plano de marketing adaptado à necessidade de revitalização do Pólo CIC.Digital da FCSH perante a comunidade académica e não só;
- Compreender em que aspetos se diferencia um plano de marketing aplicado ao contexto de um centro de investigação ligado ao ensino superior.

2.3. Atividades Desenvolvidas

De acordo com o plano de estágio estabelecido e aprovado por ambas as partes, o trabalho desenvolvido durante o estágio pode classificar-se em duas vertentes – a vertente estratégica e a vertente operacional. Por um lado, a vertente estratégica diz respeito às diferentes etapas do processo de desenvolvimento do plano estratégico, que inclui a fase de análise ambiental e a fase de definição de sugestões estratégicas. Em linhas gerais, a fase de definição de alternativas estratégicas traduziu-se na conceção e apresentação de propostas favoráveis ao centro, nomeadamente *workshops*, parcerias, meios alternativos de financiamento de projetos e sugestões de melhorias ao nível da comunicação externa e interna⁷. Por outro lado, no sentido de desenvolver um plano adequado às necessidades da unidade de investigação, partindo da minha própria experiência enquanto estagiária, a componente estratégica teve por base uma vertente operacional que se refletiu na realização de diversas tarefas, quer de carácter diário, quer pontual.

A atividade realizada com maior frequência foi a gestão da caixa de *e-mail* da instituição. Enquanto principal meio de comunicação com o público, o endereço de correio eletrónico do centro recebe diariamente dezenas de mensagens – em média cerca de trinta por dia – relacionadas com os mais variados assuntos, o que exige um processo de triagem e encaminhamento de *e-mails* diário. Algumas das mensagens, após consulta de informações e autorização por parte da Direção, eram tratadas e respondidas diretamente por mim, enquanto outras exigiam que eu assumisse o papel de intermediária entre o remetente e o possível destinatário, que poderia variar

⁷ O plano estratégico será desenvolvido de modo mais detalhado no capítulo seguinte.

consoante o assunto em questão. Um dia-exemplo de gestão da caixa de *e-mail* consistia em:

- Responder a dúvidas relacionadas com atividades do centro, nomeadamente seminários, cursos livres, publicações ou orientação de investigadores. Dependendo do assunto em questão, a resposta poderia ser dada de imediato por mim ou a mensagem seria encaminhada para o colaborador do centro com maior competência na área em que o assunto se inseria.

- Tomar conhecimento de eventos para os quais o centro era convidado e, consoante a sua relevância, divulga-los pela *mailing list*.

- Receber pedidos de divulgação de eventos por parte de outros centros de investigação, investigadores ou instituições e, caso se justificasse, aceder aos pedidos;

- Efetuar uma triagem ao nível da publicidade e *newsletters* recebidas e, dependentemente da sua pertinência, guardá-las ou eliminá-las.

- Receber contactos por parte de investigadores afiliados com o centro e, caso necessário, encaminhá-los para a pessoa mais indicada para lhes responder.

- Receber contactos por parte de entidades oficiais ou governamentais e encaminhá-los para a direção do centro ou a pessoa responsável pelo assunto em questão.

- Tomar conhecimento de assuntos internos, nomeadamente relacionados com faturação, burocracia ou documentos de outra natureza, e encaminhá-los para a direção do centro.

Para além da gestão do endereço de correio eletrónico, e tendo em consideração o facto de o estágio ter sido desenvolvido na sede do antigo CECL, desenvolvi também algumas funções de atendimento ao público, nomeadamente ao nível do atendimento de chamadas, entrega de documentos e auxílio na procura e consulta de livros disponíveis na biblioteca do centro.

Enquanto estagiária, outra das minhas responsabilidades passava pela divulgação de eventos e comunicados, quer a um público interno quer externo. O meio de contacto privilegiado para a divulgação de eventos foi, também, o endereço de *e-mail*. Os contactos relevantes foram reunidos/atualizados e organizados por mim numa *mailing list* em formato Excel, dividida em diferentes tipos de públicos. Eventos como seminários, cursos livres e concursos de atribuição de bolsas de investigação eram

difundidos por toda a lista de contactos, na medida em que poderiam ser do interesse tanto dos investigadores do centro como da comunidade académica. Por sua vez, os comunicados internos, como convocatórias, eram divulgados apenas pelos colaboradores da unidade de investigação.

Durante o estágio tive também a oportunidade de auxiliar na organização do evento “Encontros Científicos” do mês de outubro. O encontro reúne, para além de um investigador convidado, uma plateia de investigadores da área das Ciências da Comunicação e consiste na partilha de trabalhos investigativos, promovendo a troca de ideias e discussão de resultados. Durante a preparação do evento fiquei encarregue de contactar os potenciais interessados em participar no evento enquanto investigadores convidados, a partir de uma lista previamente definida. Ao receber uma resposta positiva, procedi à solicitação do material a apresentar no encontro, que serviu como base para a divulgação do evento através do endereço eletrónico, uma tarefa também da minha responsabilidade.

Simultaneamente ao meu estágio, uma equipa de investigadores do CIC.Digital dedicou-se ao desenvolvimento e implementação de uma plataforma *online* na qual viria a ser lançada a Revista de Comunicação e Linguagens, até ao momento existente apenas em formato impresso. O sistema adotado foi o *Open Journalism System (OJS)*, uma plataforma de acesso aberto criada pelo *Public Knowledge Project (PKP)* e concebida especialmente como modo de difusão e melhoria do acesso à investigação. Durante o período em que estagiei no pólo FCSH, numa fase prévia ao lançamento oficial da revista, pude acompanhar de perto este projeto que, na etapa inicial, consistia ainda no melhoramento do *website*, na compreensão dos seus elementos básicos e do seu funcionamento. Nesse sentido, após exploração do *backoffice* e dos conteúdos gerais do *website*, pude contribuir ativamente para a troca de ideias e experiências de funcionamento da plataforma, em reuniões realizadas para o efeito.

Uma das primeiras atividades que me foi solicitada foi a avaliação da eficácia e eficiência das ferramentas de comunicação adotadas pelo pólo *online*, cujos resultados foram compilados num relatório de análise da presença do centro nas redes sociais (ver Anexo A). Devido ao facto de, durante o período de estágio, o pólo CIC.Digital da FCSH se encontrar, ainda, em fase de institucionalização, a análise centrou-se apenas no CECL. No entanto, as conclusões e sugestões de melhoria podem ser aplicadas às futuras

páginas e *website* da nova entidade, ainda em construção. O relatório incluiu a análise dos pontos fracos e fortes do *website*, da página de Facebook e do modo de configuração do *e-mail*, bem como as sugestões pensadas no sentido de colmatar as falhas encontradas e outras propostas relevantes neste âmbito. Apesar de ter sido executada de modo independente em relação ao plano estratégico, a análise e o relatório supramencionados são, também, tidos em consideração na vertente estratégica do estágio.

Durante o estágio, foi-me proposta, ainda, a conceção de um modelo de Manual de Acolhimento a Novos Investigadores (ver Anexo B) que deveria aglomerar todos os aspetos fulcrais relativos ao centro que devessem ser do conhecimento dos potenciais futuros investigadores do pólo. O documento inclui uma breve apresentação do centro, nomeadamente a história, os objetivos, a estrutura organizacional, as linhas de investigação e as publicações, os procedimentos administrativos e outras informações úteis. Outra das tarefas de que me encarreguei foi a criação de um modelo de *Press Kit* para o centro, que consistiu na elaboração de um conjunto de tópicos a incluir num futuro *Press Kit*, tendo em consideração o contexto em que a unidade de investigação está inserida (ver Anexo C).

No sentido de melhor compreender e responder às prioridades estratégicas do pólo CIC.Digital da FCSH foram organizadas duas reuniões nas quais tive oportunidade de apresentar as minhas propostas aos anteriores membros da direção do antigo CECL. A ordem de trabalhos destas reuniões passava pela descrição das atividades desenvolvidas até ao momento, a apresentação de propostas e a reformulação das mesmas a partir das alterações discutidas em conjunto.

3. Capítulo III: Plano Estratégico

3.1. Metodologia

A vertente estratégica do estágio foi desenvolvida simultaneamente à vertente operacional e consistiu na criação de um Plano Estratégico adaptado às particularidades da entidade acolhedora, tendo em consideração o principal objetivo da mesma – o rejuvenescimento do centro de investigação. A metodologia adotada para a conceção do plano teve por base o modelo apresentado pelos autores António José Fernandes e

Maria Isabel Ribeiro no artigo “A necessidade de planeamento estratégico no ensino superior” (2010), explorado no ponto 1.5 do capítulo I do presente relatório. Esta escolha pode justificar-se pelo facto de a pesquisa nesta área ser ainda bastante escassa, tendo este modelo sido aquele que melhor se adequava ao contexto em que se insere o Pólo CIC.Digital da FCSH. No entanto, foram efetuadas algumas alterações ao modelo inicial, de acordo com a minha própria visão do que deve ser o planeamento estratégico de um centro de investigação e tendo também em consideração os restantes autores estudados.

O modelo em questão divide-se em cinco fases: Visão Estratégica, Análise Ambiental, Alternativas Estratégicas, Decisão e Implementação Estratégica e Controlo Estratégico. Devido ao curto tempo de estágio, a aplicação do plano que apresentarei de seguida não foi concretizada, motivo pelo qual a fase cinco do modelo – controlo e avaliação da estratégia – não está incluída no plano. A fase um, que diz respeito à definição da visão estratégica, consistiu, neste caso, na definição do objetivo orientador do plano. No entanto, o único objetivo previamente definido pela direção do centro foi já abordado anteriormente, razão pela qual não será tratado individualmente neste capítulo. A etapa de análise – fase dois – traduziu-se na análise ambiental, interna e externa ao centro, bem como de variáveis consideradas relevantes no contexto em que este se insere – o *marketing-mix*⁸, público-alvo e a concorrência. A partir da análise ambiental, correspondente à fase dois do modelo supramencionado, surgiram as propostas estratégicas – fase três.

As propostas apresentadas, apesar de completas, não foram desenvolvidas como planos de ação, motivo pelo qual não incluem a revisão de orçamentos esperada na fase quatro do modelo. Os autores optam por incluir nesta fase a definição dos objetivos estratégicos definitivos, partindo do objetivo genérico inicial. No entanto, no plano que se segue, os objetivos estratégicos serão desenvolvidos após a fase de análise e antes da apresentação de propostas.

⁸ O *marketing-mix* consiste na análise da empresa do ponto de vista de: Produto, Preço, Distribuição, Promoção, Pessoas, Processos e Provas Físicas, conforme explorado no ponto 1.4 do capítulo I.

3.2. Análise Macro

3.2.1. Análise PEST

A análise PEST consiste na análise de fatores externos à empresa e fora do seu controlo, que a afetam direta ou indiretamente, especificamente ao nível dos ambientes político-legal, económico, sociocultural e tecnológico.

De acordo com a Tabela 1, um dos fatores político-legais que afetam diretamente o centro de investigação é a entrada em vigor do Processo de Bolonha, a partir do qual o grau de licenciatura se obtém em cursos de seis a oito semestres, sendo que o segundo ciclo de estudos, correspondente ao grau de mestrado, tem uma duração de três a quatro semestres. O tratado inclui ainda um terceiro ciclo, constituído pelo doutoramento, e promove o aumento da mobilidade e da cooperação na formação de investigadores. A nível económico, a crise é o principal fator prejudicial, o que se traduz no baixo crescimento económico, no aumento do desemprego e dos apoios sociais, na redução do financiamento público, nomeadamente ao nível das bolsas de estudo e de investigação, e no aumento das propinas. O ambiente sociocultural caracteriza-se, por um lado, pelo envelhecimento da população e pela emigração, ambos fatores que fomentam a diminuição do número de estudantes cujos objetivos de formação passam pela investigação. Por outro lado, a popularidade de programas de mobilidade internacional contraria esta tendência, trazendo alunos provenientes de vários países, muitos deles com a intenção de completar licenciaturas, mestrados ou doutoramentos em Portugal. As exigências de formação ao longo da vida dizem respeito à necessidade da população menos jovem em aumentar o seu grau de formação académica, muitas vezes por motivos profissionais. Em termos do ambiente tecnológico, a constante evolução tecnológica exige um acompanhamento das tendências e revoluciona o modo de obter conhecimentos, ao facilitar o acesso à informação *online*.

Ambiente Político-Legal <ul style="list-style-type: none">▪ Processo de Bolonha.	Ambiente Económico <ul style="list-style-type: none">▪ Baixo crescimento económico;▪ Aumento do desemprego;
---	---

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento de apoios sociais por motivos de desemprego ou carência; ▪ Redução do financiamento público – redução das bolsas de estudo e das bolsas de investigação; ▪ Aumento das propinas.
<p style="text-align: center;">Ambiente Sociocultural</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Envelhecimento da população; ▪ Exigências de formação ao longo da vida; ▪ Emigração; ▪ Aumento da popularidade de programas de troca de estudantes entre países – como o Erasmus. 	<p style="text-align: center;">Ambiente Tecnológico</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Evolução tecnológica constante; ▪ Novas ferramentas e recursos digitais que facilitam a comunicação e a aquisição de conhecimento por outros meios para além dos tradicionais.

Tabela 1: Análise PEST.

3.3. Análise Micro

3.3.1. O centro – análise interna

Enquanto unidade de investigação, o Pólo CIC.Digital da FCSH dedica-se, em primeiro lugar, à investigação académica na área das Ciências da Comunicação. A prática traduz-se não só no acompanhamento de investigadores durante o seu percurso académico, mas também na reunião de equipas de investigação em torno de temas do interesse do centro⁹. Este trabalho investigativo é realizado tanto com a colaboração dos investigadores associados ao Pólo como em conjunto com académicos associados a outros centros. A investigação não é, no entanto, o único propósito do centro, que participa ativamente no departamento de ciências da comunicação da FCSH/NOVA, organizando diversos seminários abertos a um público académico.

⁹ Os temas em questão encontram-se identificados no ponto 2.1. do capítulo II, referente à apresentação da instituição.

O centro divide a sua investigação em dois grupos: o grupo Cultura e Arte e o grupo Media e Jornalismo. O primeiro conta com vinte e quatro investigadores integrados e quarenta e seis colaboradores, enquanto que o segundo conta com trinta e nove investigadores integrados e dezoito colaboradores. Ainda que possua um secretariado encarregue de tratar assuntos de maior urgência, o centro é gerido, essencialmente, por académicos que, para além de investigadores, são também professores. Por este motivo, a gestão da unidade está dependente da disponibilidade horária das pessoas que a ela se dedicam diariamente, no sentido de garantir a prestação de serviços de qualidade.

A comunicação do centro com o público é efetuada, principalmente, por via digital, nomeadamente através do endereço de *e-mail* e da página de Facebook, que são também os meios preferenciais de divulgação de informação relevante, como é o caso dos eventos promovidos pelo centro e dos prémios atribuídos aos projetos nos quais participa ou aos investigadores que dele fazem parte. Após a recente fusão entre os dois centros de investigação – CECL e CIMJ – cada um mantém os *websites* de que até então dispunham, encontrando-se em construção um *site* que aglutina a investigação de ambos.

Devido ao seu cariz não-lucrativo, as atividades do centro estão dependentes do financiamento público, principalmente por parte da Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT), que garante a atribuição da maioria das bolsas dos investigadores cujos projetos são desenvolvidos sob a alçada do centro.

A sede do centro está localizada no departamento de ciências da comunicação da FCSH/NOVA e dispõe de uma vasta coleção de obras disponíveis para consulta por parte dos estudantes.

3.3.2. Público-alvo

No caso do Pólo CIC.Digital da FCSH, tratando-se de um centro de investigação, entende-se por público-alvo o público que de algum modo interage com o centro, estabelecendo uma troca de conhecimento ou serviços, particularmente de natureza académica. Neste sentido, podemos distinguir dois tipos de público: o interno e o externo. Dentro do público interno existem os investigadores integrados – que participam diretamente na tomada de decisões do centro - e os investigadores

colaboradores – um grupo formado, principalmente, por doutorandos ou investigadores externos, cujos projetos são executados sob a alçada do centro.

O público externo é composto, de um modo geral, pela comunidade académica nacional e internacional e, ainda, pelos meios de comunicação.

3.3.3. Concorrência

No contexto académico em que se insere o Pólo, entende-se por concorrentes todos os centros de investigação portugueses da área das ciências da comunicação. No caso deste trabalho, importa compreender, acima de tudo, as estratégias que os restantes centros adotam de modo a ganhar destaque, quer nacional quer internacional, e a reforçar o seu posicionamento no meio. Devido à reduzida dimensão do relatório, a análise de concorrência foi realizada de modo superficial, limitando-se a uma unidade de investigação e focando apenas os pontos essenciais, com base na informação disponível no respetivo *website*. Excluindo as unidades de investigação nacionais da área das ciências da comunicação que integram, em conjunto com o Pólo, o consórcio CIC.Digital, o único centro cujas linhas de investigação se aproximam às do Pólo CIC.Digital da FCSH é o Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (CECS), da Universidade do Minho. Por este motivo, a análise será centrada na unidade em questão.

O CECS possui três grupos de investigação – Media e Jornalismo, Estudos Culturais e Comunicação, Organizações e Dinâmicas Sociais. Para além das atividades ligadas à investigação, bastante semelhantes às do Pólo CIC.Digital da FCSH, o centro desenvolve algumas iniciativas menos comuns, que poderão interessar ao pólo.

Uma das atividades inovadoras em que o centro participa é a Semana do Acesso Aberto, durante a qual várias entidades disponibilizam cópias em formato digital de artigos de revistas científicas, relatórios, teses e outros para consulta gratuita por parte do público. A iniciativa promove a melhoria do acesso a trabalhos científicos e fomenta a realização de novas pesquisas a partir dos resultados existentes.

Para além de uma *newsletter* que pretende dar conhecimento das atividades que desenvolve, o centro possui um arquivo de *newsletters* no *website*, através do qual é possível aceder a informação datada desde 2009. A unidade de investigação promove, ainda, a realização de dois observatórios de discussão e intervenção social e cultural

intitulados: MILObs – Observatório sobre Media, Informação e Literacia e Polcom – Observatório de Políticas Públicas de Comunicação e de Cultura.

A unidade de investigação possui, também, um grande número de parcerias, nacionais e internacionais, académicas e outras, cujos nomes e logótipos disponibiliza no seu *website*, nomeadamente com universidades e centros de investigação portugueses e estrangeiros e instituições de comunicação e cultura – Casa da Música, Comissão Nacional da UNESCO, Culturgest, Fundação Calouste Gulbenkian, Fundação de Serralves, RTP, entre outras.

3.4. Análise SWOT

A análise SWOT combina uma análise micro, do ambiente interno da empresa (*Strengths* e *Weaknesses*), com uma análise macro, relativa a fatores externos à empresa e fora do seu controlo (*Opportunities* e *Threats*), destacando os aspetos negativos e os positivos de cada uma.

Forças | *Strengths*

- **Integração na Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa**, uma universidade reconhecida nacional e internacionalmente, de elevada notoriedade no meio académico.
- **União entre o CECL e o CIMJ**, dois dos centros de investigação portugueses mais antigos na área das Ciências da Comunicação, com notável prestígio no meio académico, o que, por si só, aumenta a confiança na nova entidade.
- **Linhas de investigação bastante abrangentes** dentro da sua área de atuação, o que se traduz numa grande preparação para receber investigadores interessados em qualquer tema relacionado com as Ciências da Comunicação.

Fraquezas | *Weaknesses*

- **Falta de recursos humanos com disponibilidade total.** Tendo em conta que a instituição é gerida por professores e investigadores, é impossível que estes se dediquem exclusivamente à sua gestão, o que dificulta a resolução de determinados assuntos com a rapidez desejada.

- **Distanciamento físico entre o centro e grande parte dos investigadores associados.** Dado o seu caráter académico, o centro inclui, em muitos casos, investigadores dispersos geograficamente ou pertencentes a outros meios académicos.
- **Falta de *feedback* por parte dos investigadores,** sobretudo colaboradores, o que dificulta a auscultação das suas opiniões relativamente ao funcionamento do centro.
- **Subaproveitamento dos recursos digitais.** Apesar do centro possuir uma página no Facebook, dois *websites* separados, ainda em funcionamento, e *um website* conjunto em construção, as ferramentas disponíveis não estão a ser aproveitadas ao máximo.¹⁰

Oportunidades | *Opportunities*

- **Criação de parcerias com outros centros de investigação** nacionais ou estrangeiros. As parcerias permitem alargar a rede de contactos do centro e fomentam a colaboração de investigadores em projetos conjuntos.
- **Utilização de plataformas *online* para facilitar a comunicação entre o centro e os investigadores.** As plataformas *online* – redes sociais, *websites* e endereço de correio eletrónico – facilitam a comunicação interna e externa e podem servir como um meio de troca de opiniões.
- **Utilização das plataformas *online* como meios de divulgação,** quer através do Facebook quer do próprio *website*. No Facebook, por exemplo, a criação de eventos públicos permite chegar a um grande número de pessoas, contabilizar o número de interessados em participar e prever o número efetivo de participantes.
- **Angariação de novos investigadores de origem estrangeira,** provenientes de programas de troca de estudantes.

¹⁰ Este aspeto é explorado com mais profundidade no ponto 2.3. do capítulo II.

Ameaças | *Threats*

- **Cortes no financiamento à investigação** e ao estudos, reflexo da crise económica que tem vindo a verificar-se nos últimos anos, que dificultam a prática da atividade investigativa.
- **Perda de investigadores para outros países** nos quais o financiamento é superior e as oportunidades são mais abundantes.
- **Grande destaque por parte da concorrência**, neste caso o CECS, que exige uma estratégia com especial enfoque na análise da concorrência e na identificação de atividades cuja implementação possa beneficiar o pólo.
- **Falta de garantias de emprego**, independentemente do nível de escolaridade, o que diminui a motivação dos estudantes em obter um maior grau de escolaridade após o segundo ciclo de ensino superior.

3.5. Objetivos Estratégicos

O principal objetivo da instituição, definido pela própria Direção, consiste no rejuvenescimento do centro, uma meta que pode ser alcançada partindo de diferentes perspetivas. De acordo com as análises apresentadas previamente, um dos principais obstáculos do centro é a falta de financiamento. Neste sentido, é importante que os objetivos estratégicos da instituição passem por **encontrar meios alternativos de financiamento** e, por outro lado, **estabelecer novas parcerias estrategicamente relevantes**, com instituições de ensino públicas e privadas e com a indústria em geral.

De modo a garantir o interesse por parte de investigadores e potenciais investigadores em associar-se ao centro, deve haver um esforço no sentido de **atrair estudantes de todos os ciclos** que possam vir a ter o centro como referência caso pretendam desenvolver uma carreira de investigação.

Tendo em conta que uma das conclusões da análise SWOT foi o subaproveitamento dos recursos e ferramentas *online*, o centro deve, ainda, **reforçar a sua presença online**, um objetivo que acaba por ir ao encontro do objetivo anterior, ao aproximar mais o centro do seu público-alvo.

Tendo em consideração os objetivos definidos a partir das análises efetuadas, o centro deve posicionar-se como uma unidade de investigação que alia a história e a

modernidade. Ou seja, a imagem que o centro deve transparecer ao público é a de uma instituição que, tendo partido da união entre dois dos centros de investigação mais antigos de Portugal, não deixa de ser uma instituição moderna e capaz de acompanhar as tendências.

Para além do público académico em geral, o público-alvo em quem o centro deve concentrar-se pode dividir-se em três tipos: investigadores, potenciais investigadores e potenciais parceiros. Os investigadores constituem o grupo com quem o centro deve manter um contacto constante, no sentido de manter e reforçar a sua relação com os mesmos. Por sua vez, os potenciais investigadores são todos os estudantes de licenciatura e de mestrado, principalmente da FCSH/NOVA, a quem o centro deve ser dado a conhecer enquanto uma referência de prestígio na sua área. A confiança deste grupo pode ser trabalhada, por exemplo, através da organização de seminários ou *workshops* que vão ao encontro dos interesses dos estudantes, complementando a oferta letiva da faculdade e dando a conhecer o que é trabalhar na investigação. Por fim, os potenciais parceiros são todas as empresas ou instituições que possam ter interesse em estabelecer parcerias com o centro, quer de cariz académico quer industrial.

3.6. Propostas Apresentadas

Enquanto estagiária de comunicação estratégica um dos meus objetivos era compreender o tipo de relacionamento do Pólo CIC.Digital da FCSH com os seus investigadores e a imagem que estes possuem do centro de investigação com que estão afiliados. Tendo em conta que alguns dos investigadores, ainda que associados ao centro, trabalham ou exercem a sua investigação noutros centros ou noutras cidades, a comunicação entre as duas partes está, muitas vezes, cingida a projetos em conjunto ou assuntos burocráticos. Tendo como motivação o combate desta falha de comunicação interna, uma das primeiras propostas que apresentei ao pólo CIC.Digital da FCSH foi a auscultação das necessidades e da satisfação do público interno. Para tal, propus a conceção de um documento em formato de inquérito, ao qual atribuí o nome de “Recolha de Opiniões acerca do Funcionamento do Pólo CIC.Digital da FCSH” (ver anexo D). O documento tinha como propósito compreender a visão dos investigadores relativamente ao centro, incluindo a sua relação com a direção, as motivações que os

levaram a associar-se com o centro e o grau de satisfação relativamente às iniciativas levadas a cabo pelo centro. O inquérito deveria apresentar-se em formato digital, de modo a facilitar o seu preenchimento, melhorar o acesso aos dados e a organização das respostas. Dada a curta duração do estágio e devido ao facto de este ter decorrido num período em que o pólo se encontrava, ainda, em fase de institucionalização, esta ação não foi executada durante a minha estadia no centro, impossibilitando a análise dos resultados e, conseqüentemente, a compreensão da viabilidade da proposta.

Ainda no sentido de melhorar a comunicação interna do centro de investigação outra das propostas apresentadas foi a criação de uma linha de sugestões *online* (ver anexo E). A linha de sugestões consiste numa página *web* na qual os investigadores do CIC.Digital podem apresentar as suas sugestões ou comentários acerca do funcionamento do centro. O formato digital foi particularmente selecionado de modo a facilitar a participação de todos os investigadores do centro, mesmo aqueles que se encontrem fisicamente longe do mesmo.

De modo a colmatar os cortes de financiamento, uma das propostas apresentadas foi a concretização de parcerias, tanto a nível nacional como internacional. A especificação das parcerias concretas a desenvolver revelou-se inviável, já que implicaria um trabalho muito mais amplo, nomeadamente ao nível dos contactos com as empresas, que não fazia parte das minhas competências enquanto estagiária. Por esta razão optei por desenvolver uma tipologia de parcerias (ver Anexo F) que dividi em dois tipos: industrial e académica. As parcerias de tipologia industrial dizem respeito a todas as parcerias que promovam uma troca de serviços, fornecendo ao pólo produtos ou serviços relevantes, nomeadamente água e outras bebidas, a distribuir em eventos, ou serviços de design. Em troca, o centro poderia oferecer às empresas planos de marketing individualizados, promover estágios ou publicitar a imagem da marca em eventos ou outros locais estratégicos. Já as parcerias de tipologia académica seriam efetuadas com universidades e centros de investigação com linhas de investigação compatíveis com as do pólo, que privilegiem a troca de investigadores e que se interessem em participar em projetos de investigação conjuntos.

No mesmo âmbito insere-se a candidatura aos programas do Horizonte 2020, que constituem uma potencial oportunidade de financiamento para os projetos do CIC.Digital, realizados quer por investigadores individuais quer por equipas de

investigadores. Deste modo, reuni num documento algumas das chamadas do programa cujos temas vão ao encontro das linhas de investigação do centro, incluindo uma breve descrição dos objetivos, requisitos e tópicos de interesse, bem como as datas de candidatura (ver Anexo G). Para além do Horizonte 2020, é importante que o centro esteja a par de chamadas para artigos (*calls for papers*), conferências, bolsas e outros apoios que possam ser relevantes no contexto das linhas de investigação que o constituem. Tendo em consideração que a linha de investigação em que melhor se insere o objeto de estudo da componente não-letiva do meu mestrado é a de “Comunicação Estratégica e Processo de Tomada de Decisão”, apresentei também um conjunto de possíveis *Calls for Papers*, conferências e outros apoios inseridos neste âmbito (ver anexo H).

Com o objetivo de alargar o público-alvo do centro e, simultaneamente, fortalecer a imagem da marca, propus a organização de alguns *workshops* e seminários (ver Anexo I) relacionados com as áreas de interesse do centro e que possam contribuir positivamente para a oferta académica da faculdade em que o centro se insere. Nesse sentido, sugeri a organização de seis *workshops*/seminários: Conjunto de *Workshops* em Metodologias de Análise Investigativa – quantitativa e qualitativa; Seminário “Os elementos essenciais de um trabalho científico”; Seminário “Como evitar o plágio”; *Workshop* de Crítica Cinematográfica; *Workshop* de Colocação de Voz e Dicção; *Workshop* de “Comunicação Estratégica na Era Digital”. A proposta inclui, entre outros pormenores, a descrição do curso, nomeadamente os objetivos e o programa, o público a quem é dirigido e o preço. Partindo das propostas de *workshops* apresentadas e após a discussão em reunião, surgiu a ideia de criar um pacote inicial de *workshops* para novos investigadores (ver Anexo J). O pacote consistiria num conjunto de dois *workshops* de carácter gratuito, dirigidos exclusivamente a um grupo de novos investigadores do centro: Os elementos essenciais de um trabalho científico/investigativo e técnicas de produção verbal/oral.

No seguimento da análise efetuada à presença da marca nas redes sociais e, mais concretamente, ao endereço de correio eletrónico, surgiu a proposta de conceção de uma *newsletter* de carácter mensal (ver Anexo K). Esta deveria reunir as informações e acontecimentos mais pertinentes do mês a que é referente, sendo divulgada pelas

pessoas que demonstrem interesse em recebê-la. O convite para subscrever a *newsletter* deverá estar visível no *website* do pólo.

Ainda com base na avaliação das ferramentas *online*, foi também apresentada a sugestão de atualização do logótipo da marca. O pólo CIC.Digital da FCSH não possui, ainda, um logótipo oficial, pelo que as sugestões apresentadas poderão servir de referência para a conceção de uma futura imagem. Como referido anteriormente, o relatório teve como ponto de referência o antigo CECL, cujo logótipo combina letras de cor preta com letras de uma tonalidade acastanhada. De modo a ilustrar as mudanças que proponho serem efetuadas ao logótipo, desenhei sete logos diferentes utilizando o programa Adobe Illustrator (ver Anexo L).

4. Capítulo IV: Resultados e Discussão

4.1. Discussão e Apresentação de Resultados

A evidente falta de investigação acerca do planeamento estratégico no ensino superior e, acima de tudo, no contexto específico dos centros de investigação torna a tarefa de desenvolver um plano estratégico muito mais complexa, ao exigir um maior grau de reflexão e análise prévia. Dada a singularidade do meio, não faz sentido utilizar os mesmos modelos adotados pelas grandes empresas de produtos ou serviços, não sendo, no entanto, menos importante estar apto para competir no “mercado” em que atua. Porém, a aplicação das ferramentas e ideologia de marketing pode não ser completamente linear. Alguns investigadores demonstram-se céticos perante o uso de vocabulário técnico de marketing como “cliente” ou “produto”, na medida em que não consideram os estudantes como sendo clientes ou a educação como sendo um produto. Por sua vez, a oferta de um centro de investigação não deixa de implicar a prestação de um serviço, daí a importância do marketing na construção de um relacionamento baseado na confiança, na lealdade e num compromisso de qualidade relativamente aos serviços prestados. Há, portanto, ainda várias falhas a colmatar na construção de um potencial modelo de plano estratégico adaptado às necessidades particulares das instituições de ensino superior e respetivos centros de investigação.

Do mesmo modo, considero haver, ainda, um longo caminho a percorrer no sentido de dar resposta à questão-chave que guiou o meu trabalho nos últimos meses

– quais as especificidades da aplicação de uma estratégia de marketing no contexto de um centro de investigação. No entanto, as leituras, análises e aprendizagens que efetuei ao longo do estágio curricular contribuíram largamente para a identificação e melhor compreensão destas particularidades. Em primeiro lugar, partindo da definição de estratégia propriamente dita, é possível concluir que os três tipos genéricos de estratégia definidos por Michael Porter – tão importantes na indústria – não se aplicam tão facilmente no contexto dos centros de investigação. Remetendo para Porter, Kotler afirma que, de modo a traçar uma estratégia bem-sucedida, é essencial optar por um dos três tipos. No entanto, o tipo “liderança nos custos” é, desde logo, impraticável ao tratar-se de organizações sem fins lucrativos. Os tipos “diferenciação” e “ênfase”, por sua vez, podem, de certo modo, adaptar-se ao contexto e servir como referência no desenho da estratégia a adotar. Contudo, nenhum dos três tipos é perfeitamente adequado, fazendo mais sentido conceber uma estratégia autónoma, dependente dos principais objetivos da instituição.

Relativamente à primeira das cinco diferenças do planeamento estratégico no ensino superior apontadas por Alexandra Lerner (1999) e apresentadas no ponto 1.3. do capítulo I do presente trabalho, considero fazer de facto sentido que, no caso dos centros de investigação, o plano seja estendido até aos cinco anos em vez dos comuns três anos adotados pela indústria. Apesar da constante mutação dos mercados e das necessidades do público-alvo, o meio em que se insere um centro de investigação é relativamente estável. Acima de tudo devido ao facto da concorrência ser muito menos hostil e, inclusivamente, existir a possibilidade de estabelecer parcerias entre centros, promovendo a cooperação mútua. No entanto, um plano estratégico necessita de uma constante revisão e controlo dos resultados, bem como análise do *feedback* das partes interessadas, independentemente do intervalo temporal em que seja aplicado. Este controlo é especialmente útil no sentido em que permite compreender se os resultados esperados vão ao encontro dos resultados obtidos e efetuar alterações ou melhorias no plano, de acordo como novos dados que possam surgir, por exemplo, ao nível da análise da concorrência.

A autora apresenta como segunda diferença a necessidade da chegada a um consenso por parte de todos os membros da instituição e aponta para a dificuldade de conseguir este consenso devido à descentralização do poder nas instituições de ensino.

Apesar da inegável atualidade das conclusões de Lerner, o artigo, escrito em 1999, encontra-se ultrapassado relativamente a este ponto, na medida em que, em pleno século XXI, as instituições de ensino possuem, na sua maioria, um departamento de marketing que se dedica à conceção e execução do plano estratégico da instituição em que se insere. Contudo, os centros de investigação, devido à sua estrutura e ao ambiente de colaboração entre investigadores, diferem das instituições de ensino propriamente ditas. Além disso, estes nem sempre trabalham em parceria com o departamento de marketing da instituição em que se inserem e raramente possuem um departamento próprio dedicado ao planeamento. E, neste sentido, poderá de facto ser mais complicado chegar a um consenso, o que se deve, acima de tudo, ao sistema de valores das instituições – que é, também, a terceira particularidade apontada pela autora. Os valores e objetivos de um centro de investigação nunca serão semelhantes aos de uma empresa de venda de bens, razão pela qual o plano deve ser feito em sintonia com as opiniões e valores dos membros que o integram. Deste modo, é mais fácil gerar concordância e motivação na aplicação das estratégias definidas no plano.

Alexandra Lerner aponta como quarta singularidade a vaga definição de “cliente” patente no ensino superior, que considera dificultar a definição da missão da instituição. De facto, a definição clara de um “cliente”, “produto” ou “serviço” de um centro de investigação é complicada, senão impossível. Contudo, esta particularidade em nada impede a conceção de um plano estratégico ou o desenvolvimento de análises micro e macro e, conseqüentemente, a escolha da missão e da visão da instituição.

Por último, a autora aponta para o medo da mudança no seio das instituições de ensino, que pretendem preservar, ao máximo, o seu património histórico, cultural e académico. No entanto, relativamente a este ponto, considero ser necessário encontrar o equilíbrio entre a evolução no sentido de acompanhar as tendências e a reserva relativamente a mudanças que alterem significativamente e desnecessariamente a personalidade da instituição. Com o avanço dos tempos e a influência de fatores económicos – como a crise – que diminuem bruscamente o financiamento à investigação, os centros de investigação deparam-se com o choque entre duas gerações de investigadores com linguagens, métodos e ritmos distintos. Se tomarmos como exemplo as unidades de investigação no domínio das ciências sociais e humanas, encontramos, por um lado, os investigadores seniores, acostumados a um maior

financiamento e reconhecimento do seu trabalho, com métodos, geralmente, mais teóricos; e, por outro lado, os investigadores jovens, habituados ao ritmo caótico dos novos tempos e apologistas do método empírico, que cresceram num ambiente de avanço tecnológico constante. No entanto, é importante reconhecer o esforço de ambas as partes na adaptação a estas diferenças e o trabalho conjunto que realizam no sentido de garantir os melhores resultados, em nome da ciência e do conhecimento. E é neste sentido que acredito estarem criadas as condições ideais para aliar a história à evolução e criar unidades de investigação verdadeiramente preparadas para aceitar a mudança sem abdicar da sua identidade.

Em relação ao modelo de plano estratégico de António José Fernandes e Maria Isabel Ribeiro (2010), adotado como metodologia do presente trabalho, entendo existirem igualmente alterações a fazer no sentido de melhorar a sua adaptação ao contexto das unidades de investigação – conforme mencionado no ponto 3.1., relativo à metodologia. A fase um – de definição da visão estratégica – foi posta de parte na conceção deste plano, na medida em que a missão e visão da instituição devem ser pensadas e criadas em conjunto com os vários membros da equipa. No entanto, é importante que estas linhas sejam definidas antes de pôr em curso um plano estratégico. Na fase seguinte a prioridade é compreender a posição do centro no meio, os pontos fortes a reforçar e as fraquezas a esbater, bem como o ambiente externo em que este situa. A análise da concorrência e do público-alvo são análises cruciais na fase inicial do plano, ao permitirem perceber o que é esperado do centro comparativamente aos restantes e o tipo de público que tem vindo a interessar-se pelas atividades do mesmo até ao momento.

Após a fase de análise macro e micro devem definir-se os objetivos estratégicos da instituição, bem como o seu posicionamento e segmentação. Apesar de os autores considerarem que a definição dos objetivos específicos do plano deve ser feita depois da apresentação de alternativas estratégicas, considero que a ordem destas ações deve ser retificada e invertida. Na fase de apresentação de alternativas estratégicas, os autores optam por dividir as alternativas emergentes das alternativas deliberadas, uma opção que acredito não afetar de modo algum o resultado final – razão pela qual optei por não fazer esta distinção. De notar que as sugestões apresentadas neste trabalho são propostas e não planos de ação e que, por esse motivo, não contêm a revisão de

orçamentos e o cronograma de tarefas. A fase de implementação, como mencionado no ponto 3.1. do capítulo III, não pôde ser desenvolvida durante o estágio. Não obstante, caso o plano venha a ser aplicado, é indispensável proceder ao controlo e à avaliação da estratégia, conforme o supramencionado. O *feedback*, por sua vez, é relevante em todas as fases do processo.

O facto de o estágio ter ocorrido durante a fase de institucionalização do Pólo CIC.Digital da FCSH dificultou a realização de determinadas tarefas com a precisão desejada, conforme mencionado ao longo do trabalho. Na falta de um logótipo e de um *website* oficiais, algumas das propostas desenvolvidas tiveram por base o antigo CECL. O principal motivo desta escolha foi o facto de o estágio ter decorrido na antiga sede do CECL, facilitando o acesso a informação relativa ao centro e a comunicação com os seus antigos membros. No entanto, todas as análises efetuadas e propostas apresentadas foram pensadas de modo a permitir a fácil adaptação à nova entidade aquando da realização do seu plano estratégico. Deste modo, as propostas que têm como referência o CECL pretendem servir apenas de exemplo e facilitar a exposição das ideias – é o caso do relatório de análise da presença do centro nas redes sociais (ver Anexo A), da proposta de criação de uma linha de sugestões (ver Anexo E), da proposta de *newsletter* (ver Anexo K) e dos exemplos de logótipos (ver Anexo L).

5. Conclusão

Com o término do estágio e a finalização do respetivo relatório, o balanço final é positivo. Enquanto complemento da componente letiva do mestrado, a oportunidade de estagiar no centro permitiu-me consolidar os conhecimentos adquiridos durante as aulas e testar as minhas próprias competências, preparando-me para os potenciais desafios do mercado de trabalho.

Ainda que o ambiente de trabalho no centro seja bastante diferente do ambiente de uma empresa, nomeadamente ao nível da pressão e do *stress*, o estágio permitiu-me explorar ao máximo as minhas ideias e desenvolver a minha capacidade crítica de modo independente, com o acompanhamento e aconselhamento constante dos membros da Direção. Por sua vez, as várias reuniões realizadas com o propósito de partilhar sugestões estratégicas e discutir os seus contornos permitiram-me não só aperfeiçoar as minhas competências de oratória, mas também desenvolver a minha capacidade de argumentação. Neste sentido, acredito que as próprias características do centro favoreceram a minha aprendizagem de um modo que não seria possível numa organização de outra natureza.

Apesar da complexidade da questão de partida do meu trabalho não me permitir uma resposta totalmente completa, acredito que as pesquisas desenvolvidas ao longo dos últimos meses, aliadas aos conhecimentos obtidos com o estágio, contribuíram para uma melhor compreensão das particularidades do planeamento estratégico nos centros de investigação. Neste sentido, a conclusão deste trabalho é, sobretudo, um convite ao estudo complementar deste tema, cujos resultados acredito serem relevantes em todas as áreas científicas.

*“For the things we have to learn before
we can do them, we learn by doing them.”¹¹*

¹¹ W. D. Ross (2015) Livro II, Capítulo 2.

6. Referências Bibliográficas

- **AMARAL**, Alberto; **MAGALHÃES**, António. 2000. *O conceito de stakeholder e o novo paradigma do ensino superior*. Revista Portuguesa de Educação, vol. 13, num. 2. pp. 7-28. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=37413202> [Acedido em outubro de 2015]
- **AZEITÃO**, João; **ROBERTO**, José. 2010. *O planeamento estratégico e a gestão estratégica nas PME*. Revista TOC [Online], 120. Disponível em: https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/2876/1/RevistaTOC_120_Jo%C3%A3oAzeit%C3%A3o.pdf [Acedido em outubro de 2015]
- **DOS SANTOS**, Marco Olímpio Gomes. 2011. *Texto de Apoio sobre Planeamento Estratégico aplicado às Organizações sem fins lucrativos*. Disponível em: http://home.uevora.pt/~mosantos/download/PlaneamEstrategONGS_28Jul11.pdf [Acedido em novembro de 2015]
- **FERNANDES**, António J. Gonçalves; **RIBEIRO**, M^a Isabel Barreiro. 2010. *A Necessidade de Planeamento Estratégico no Ensino Superior Português*. Disponível em: <https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/2276/1/NPEstrat%C3%A9gico.pdf> [Acedido em outubro de 2015]
- **HEMSLEY-BROWN**, Jane; **OPLATKA**, Izhar. 2006. *Universities in a competitive global marketplace*, International Journal of Public Sector Management, Vol. 19 Iss. 4 pp. 316 – 338. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09513550610669176> [Acedido em outubro de 2015]
- **LEIRIA**, Isabel. 2015. *Há mais alunos a entrar no ensino superior: 42 mil*. Jornal Expresso. Disponível em: <http://expresso.sapo.pt/sociedade/2015-09-05-Ha-mais-alunos-a-entrar-no-ensino-superior-42-mil-> [Acedido em outubro de 2015]
- **LENDER**, Alexandra. 1999. *A Strategic Planning Primer for Higher Education*. College of Business Administration and Economics. Northridge. California State University. Disponível em: http://www.fgcu.edu/provost/files/strategic_planning_primer.pdf [Acedido em outubro de 2015]

- **LINDON**, Denis; **LENDREVIE**, Jacques; **LÉVY**, Julien; **DIONÍSIO**, Pedro; **RODRIGUES**, Joaquim Vicente. 1997, *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing* [e-book]. Publicações Dom Quixote. Disponível em: http://d1.scribdassets.com/ScribdViewer.swf?document_id=95494881&access_key=key-10p3unqxmvtz0zpwql7 [Acedido em outubro de 2015].
- **KOTLER**, Philip. 2002, *Marketing Management, Millenium Edition - Custom Edition for University of Phoenix*. [e-book]. Pearson Custom Publishing. Disponível em: http://dl.ueb.edu.vn/bitstream/1247/2250/1/Marketing_Management_-_Millenium_Edition.pdf [Acedido em outubro de 2015].
- **KOTLER**, Philip; **MURPHY**, Patrick E. 1981. *Strategic Planning for Higher Education*. The Journal of Higher Education. Volume 52. Número 5 (Setembro – Outubro). Páginas 470 a 489. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/1981836> [Acedido em janeiro de 2016].
- **PIRES**, Luís Reis; **BASTOS**, Inês David; **PEIXOTO**, Margarida. 2014. *Educação leva corte de 74 milhões de euros*. Jornal Económico. Disponível em: http://economico.sapo.pt/noticias/educacao-leva-corte-de-704-milhoes-de-euros_203890.html [Acedido em outubro de 2015]
- **ROSS**, W. D. 2015. *Nicomachean Ethics. Book II*. Traduzido de Aristotle. [e-book] EBooks@Adelaide - The University of Adelaide Library. Disponível em: <https://ebooks.adelaide.edu.au/a/aristotle/nicomachean/complete.html> [Acedido em janeiro de 2016]

Anexos

Anexo A: Relatório de Análise da Presença do CECL/CIC.Digital nas Redes Sociais

Tendo em conta que o pólo CIC.Digital não possui, ainda, uma plataforma oficial *online* ou qualquer página nas redes sociais, a presente análise foca-se no antigo CECL e pretende servir de futura referência para a gestão da presença *online* do pólo.

No sentido de compreender a atual presença do CECL na Internet, nomeadamente nas redes sociais, foi efetuada uma análise aos conteúdos presentes no *website* do centro, bem como na sua página de Facebook. Por fim, analisou-se, ainda, o modo de formatação e utilização do endereço de *e-mail* da instituição.

Em linhas gerais, o CECL é uma instituição com uma razoável presença na internet, quer através do *website*, quer através do Facebook. Contudo, tendo em conta a concretização do objetivo de revitalização do centro, é importante que determinados aspetos sejam melhorados, de modo a aumentar a sua abrangência *online* – o que, idealmente, se traduz num aumento do reconhecimento do pólo CIC.Digital da FCSH por parte do público em geral.

O Website

Relativamente ao *website*, os **pontos fortes** encontrados foram os seguintes:

- Em termos técnicos, existe uma boa organização em termos de estrutura e de conteúdos, o que permite uma navegação intuitiva pela *site* e um acesso fácil a qualquer informação relativa ao centro, quer através do menu, quer através dos vários *links* espalhados ao longo das páginas.
- A *homepage* dispõe de uma grande variedade de conteúdo, o que permite compreender imediatamente as áreas de atuação do centro e o trabalho que tem vindo a ser desenvolvido no seu contexto.
- Os conteúdos do *website* são bastante detalhados, tanto ao nível dos projetos desenvolvidos, como ao nível das notícias acerca dos eventos em que o CECL está envolvido.

De seguida, apresentam-se os **pontos fracos** a ter em consideração:

- Em determinadas páginas em que existe bastante texto, como é o caso da página da missão e das páginas de apresentação dos investigadores, faz falta um elemento visual que se destaque, como uma imagem ou uma fotografia.
- Na *homepage*, os eventos poderiam ter maior destaque, dada a sua relevância enquanto modo de aproximar o público ao CECL.

- Em termos estéticos, a cor adotada na imagem da marca transmite uma ideia de conservadorismo incompatível com a revitalização que o CECL pretende conseguir.

Algumas **soluções** pensadas de modo a colmatar os pontos fracos apresentados anteriormente:

- No geral, seria interessante que existisse uma maior quantidade de fotografias, de preferência de tamanho grande e de boa qualidade. As fotografias aumentam a empatia do público pela instituição, mostrando o seu “lado humano”. No caso dos eventos, por exemplo, faria sentido inserir algumas fotos tiradas durante os mesmos, ao ambiente e à audiência, que poderiam ser colocadas em slide de modo a não alterar significativamente a disposição das páginas. No sentido de tornar a *homepage* mais dinâmica, também seria uma boa ideia colocar em destaque uma imagem característica da instituição.
- De modo a aumentar o destaque dado aos eventos poderia, por exemplo, criar-se uma secção na barra lateral direita do *website* para o efeito. Neste caso, na medida em que o objetivo é dinamizar e revitalizar o centro, os eventos são a melhor forma de entrar em contacto direto com o público e convidá-lo a participar nas atividades dinamizadas pelo CECL.
- Como apontado acima, os tons de castanho transmitem uma ideia de conservadorismo incompatível com a revitalização que a marca pretende conseguir. Cores como o azul e o verde, em tonalidades pouco garridas, continuam a ser tão sóbrias como o castanho, mas transmitem um maior dinamismo. Segundo a psicologia, o azul é uma cor que apela à confiança, à produtividade e ao sucesso, ao passo que o verde transmite harmonia, equilíbrio e coerência, em contraste com o castanho, que é uma cor mais pesada. Estas são também cores associadas ao profissionalismo que o CECL pretende manter como característica da marca.

A Página de Facebook

Relativamente à página de Facebook, o principal **ponto a favor** é o facto de, desde a sua criação, terem vindo a ser partilhados vários conteúdos relacionados com o CECL, provenientes de outros *websites* que não o da própria instituição, demonstrando o reconhecimento e o mérito do centro. Por outro lado, de modo a divulgar o próprio *website* do CECL, faz falta partilhar conteúdos do mesmo, como notícias, projetos ou, mais uma vez, eventos dinamizados pela instituição, sendo este o principal **ponto fraco** da página.

Por sua vez, existem vários recursos da rede social que estão a ser subaproveitados e cuja correta utilização potenciaria uma maior abrangência da página e, portanto, da própria marca. No sentido de tirar o máximo proveito das ferramentas da rede social, apresentam-se as seguintes **sugestões**:

- Os “eventos” do Facebook são uma excelente ferramenta de divulgação do calendário de atividades de uma instituição, na medida em que permite estender o convite virtual a um grande número de pessoas, bem como a partilha do evento por parte de qualquer parte interessada na sua divulgação. Desta forma, é mais fácil dar a conhecer as atividades que o CECL promove e convidar diretamente a comunidade a participar nas mesmas, divulgando as listas de convidados, temas ou discussões a tratar, bem como o horário, o local e outros detalhes relevantes.
- Mais uma vez, as imagens desempenham um papel de destaque no sentido de tornar a página mais dinâmica e convidativa. Uma boa forma de fazer com as publicações abranjam um maior número de pessoas será criando álbuns de fotografias relativos a cada evento promovido pelo CECL. Ainda que, a curto prazo, os participantes sejam os primeiros interessados nas fotografias, a identificação dos mesmos nas fotos permite que outras pessoas tomem conhecimento do evento e, potencialmente, tenham curiosidade em participar em eventos futuros.

O e-mail

O *e-mail* é uma ferramenta de contacto direto entre a instituição e o seu público-alvo. Como cartão-de-visita, o *e-mail* exerce bastante influência na credibilidade que a marca deixa transparecer para o exterior e pode ditar o interesse ou o desinteresse em conhecê-la. A utilização do *e-mail* enquanto ferramenta preferencial de contacto é, desde logo, um **ponto a favor**. No entanto, o endereço de *e-mail* do CECL está formatado para aceitar apenas texto simples, o que impede que o potencial máximo desta ferramenta seja aproveitada, sendo, por isso, um **ponto fraco**.

De seguida, apresentam-se algumas sugestões de melhoria e potencialização do uso do *e-mail*:

- A linguagem HTML, usada também em *websites*, pode e deve ser adotada na construção de *e-mails* mais dinâmicos e atrativos, permitindo o uso de imagens, cores e até animações. O envio de *e-mails* visualmente mais cativantes aumenta exponencialmente o interesse do recetor no conteúdo que os integra e passa a imagem de uma marca que segue as tendências tecnológicas.
- O envio de uma **newsletter mensal** seria uma excelente forma de aproveitar o endereço de *e-mail* enquanto veículo de aproximação ao público. A *newsletter*

– que, uma vez mais, só faria sentido caso fosse adotada a formatação para HTML – poderia conter todo o tipo de informações consideradas relevantes, incluindo os eventos promovidos pelo centro, as publicações, bolsas e prémios atribuídos aos investigadores associados ao CECL. No fundo, toda a informação que possa mostrar ao público o mérito do trabalho que o centro desenvolve e a sua contribuição para a investigação nas áreas em que atua.

Outras propostas

Atualmente, a presença nas redes sociais não tem obrigatoriamente que resumir-se ao Facebook. É importante apostar em novas plataformas, que rejuvenesçam a imagem da marca e a façam chegar a novos públicos. Nesse sentido, propõem-se ainda o seguinte:

- Poderá ser interessante criar um perfil na rede social *LinkedIn*, de modo a que os investigadores e, no fundo, qualquer pessoa de algum modo envolvida nas atividades do CECL possa mencionar o centro no seu perfil pessoal e encaminhar diretamente para a página da instituição.
- A longo-prazo faria sentido investir-se na criação de um logótipo mais “moderno” e atrativo, que se destaque positivamente.

Anexo B: Manual de Acolhimento a Novos Investigadores do Pólo CIC.Digital da FCSH¹²

1. Índice

2.	Mensagem de boas-vindas	1
3.	Apresentação da Instituição	1
3.1.	Breve História	1
3.2.	Publicações	2
3.3.	Linhas de Ação	3
3.4.	Objetivos	7
3.5.	Estrutura Organizacional	7
4.	Procedimentos Administrativos	9
5.	Informações Úteis	9
6.	Considerações Finais / Nota Final	9

2. Mensagem de boas-vindas

Caro Investigador,

O Pólo CIC.Digital dá-lhes as boas-vindas.

(...)

A Direção.

3. Apresentação da Instituição

¹² O documento pretende servir de base para a criação do futuro Manual da unidade de investigação. Nesse sentido, foi dada uma maior importância à estrutura, sendo que alguns dos pontos servem apenas de referência e outros estão, ainda, incompletos.

3.1. Breve História

O Pólo FCSH do CIC.Digital é a mais recente unidade de investigação da FCSH, resultante da união entre os dois centros mais antigos e pioneiros em Portugal na área das ciências da comunicação: O CECL (Centro de Estudos de Comunicação e Linguagens) e o CIMJ (Centro de Investigação Media e Jornalismo), ambos sediados na FCSH/UNL e fundados em 1983 e 1997, respetivamente. O Pólo FCSH em conjunto com o Centro de Estudos das Tecnologias e Ciências da Comunicação (Cetac.Media), com pólos nas universidades de Aveiro e do Porto, e o Centro de Investigação em Comunicação Aplicada, Cultura e Novas Tecnologias (Cicant-ULHT), da Universidade Lusófona, formam a unidade de investigação CIC.Digital.

A unidade de investigação integra investigadores/docentes do Departamento de Ciências da Comunicação da faculdade, nomeadamente integrados nos cursos de *Licenciatura*, Mestrado e Doutoramento, bem como investigadores de outras universidades nacionais ou internacionais.

O trabalho da unidade de investigação divide-se em 7 linhas de ação, coordenadas por investigadores séniores, que reúnem equipas de investigação em torno dos seguintes temas:

- Comunicação e Artes;
- Comunicação Estratégica e o Processo de Tomada de Decisão;
- Cultura e Técnica;
- História dos Media e do Jornalismo.
- Media e Mediação;
- Media, Jornalismo e Democracia;
- Novas Tecnologias e Usos Sociais;

O Pólo FCSH prossegue uma estratégia de desenvolvimento nacional e internacional, tanto no plano da investigação como no plano da formação avançada. Este integra o Programa Doutoral FCT de Estudos da Comunicação: Media, Cultura e Tecnologia (2013-2016); é membro da SOPCOM - Sociedade Portuguesa de Comunicação, da LUSOCOM, da IBERCOM, da IAMCR, da ICA e da ECREA. Pontualmente, colabora, ainda, com centros de investigação ou entidades de países com os quais mantém relações preferenciais, tanto no plano europeu ou anglo-americano, como no âmbito dos países lusófonos.

3.2. Estrutura Organizacional

Presidente CIC.Digital da FCSH – Francisco Rui Cádima

O CECL¹³, de acordo com os seus estatutos, é constituído pelos seguintes órgãos:

Direção:

Professora Doutora Maria Augusta Babo (Presidente da Direcção)
Professora Doutora Graça Rocha Simões (Secretária da Direcção)
Professora Doutora Maria Teresa Cruz (Tesoureira)
Anteriores Presidentes da Direcção do CECL: Adriano Duarte Rodrigues, José Bragança de Miranda, José Augusto Mourão, António Fernando Cascais, Maria Teresa Cruz.

Assembleia Geral:

Fazem parte da Assembleia Geral todos os membros efectivos do CECL, tendo como Presidente da mesma o Professora Doutora Maria Augusta Babo.

Conselho Científico:

Fazem parte do Conselho Científico todos os membros efectivos do CECL com o grau académico de Doutor. O Presidente do CECL acumula funções como Presidente do Conselho Científico.

Conselho Fiscal:

Presidente: Prof. Doutor José Bragança de Miranda
Relatora: Prof^a. Doutora Maria Lucília Marcos
Vogal: Prof. Samuel Mateus

Comissão Externa de Acompanhamento do CECL:

Professor Doutor Hermínio Martins do St. Anthony's College da Universidade de Oxford;
Professor Doutor Moisés de Lemos Martins, catedrático do Instituto Ciências Sociais da Universidade do Minho;
Professor Doutor Massimo Difelice, da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo.

3.3. Objetivos

Enquanto unidade de investigação, são objetivos fundamentais do Pólo CIC.Digital da FCSH:

- Contribuir para o desenvolvimento da investigação científica, através da formação dos seus membros, da realização de projetos de investigação

¹³ Dada a inexistência, até ao momento, da estrutura organizacional oficial do Pólo CIC.Digital da FCSH, a estrutura apresentada tem como referência o antigo CECL. Caso o presente manual venha a ser adotado pela instituição este ponto deverá ser atualizado.

- coletivos ou individuais, em colaboração com outras entidades ou instituições nacionais ou estrangeiras; e da organização de seminários e conferências;
- Desenvolver a investigação científica e promover o debate sobre as grandes e variadas temáticas nas quais a unidade de investigação se centra;
 - Promover a publicação de trabalhos científicos, de carácter coletivo ou individual, teses de mestrado e doutoramento e investigação pós-doutoramento;
 - Apoiar e desenvolver as atividades científicas levadas a cabo pelo Departamento de Ciências da Comunicação;
 - Integrar jovens investigadores;
 - Incrementar as relações científicas a nível nacional e internacional, particularmente através da construção de projetos internacionais e da participação em redes científicas de investigadores e de instituições;
 - Promover a prestação de serviços à comunidade nas suas áreas de investigação.

3.4. Linhas de Ação

i. Cultura e Técnica (CECL)

Coordenação	José Bragança de Miranda
Palavras-chave	Comunicação em Rede; Estudos Culturais; Cultura Visual; Cibercultura.
Temas Centrais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Os efeitos da inovação tecnológica na cultura contemporânea; ▪ A análise dos padrões culturais e sociais nos processos de globalização; ▪ O desenvolvimento de novos instrumentos teóricos e metodológicos para a análise das relações entre cultura e técnica, focando na cultura tecnológica, a lógica de interfaces, cibercultura e cultura das redes.
Projetos de Investigação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projecto internacional Ativismo em Rede.
Atividades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conferência internacional em homenagem dos 30 anos da morte de Michel Foucault.
Publicações	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Edição 45 da Revista de Comunicação e Linguagens, organizada por José Bragança de Miranda e dedicada ao tema Movimento; ▪ Edição da revista <i>online</i> Interact, sobre o tema A realidade da ficção; ▪ Publicação de um e-book sobre o autor francês Pierre Klossowski, como parte da coleção Cultura, Media e Artes, coedição CECL / UnyLeya.

ii. Media e Mediação (CECL)

Coordenação	Maria Lucília Marcos
Palavras-chave	Mediação; Novos Media; Recepção; Estudos Televisivos.
Temas Centrais	<ul style="list-style-type: none">▪ Problemáticas das práticas discursivas nos media, tais como a escrita e a textualidade, Televisão, Cinema e Documentário e media sociais;▪ Efeitos da migração do paradigma analógico para as redes digitais;▪ Recepção: estudos de audiência, cultura visual e pensamento crítico.▪ A comunicação pública da ciência e da tecnologia e os cruzamentos entre a ciência (incluindo a medicina);▪ A construção política de estratégias de visibilidade e invisibilidade e de dispositivos;▪ A produção de recursos digitais sobre estes campos de estudo.
Projetos de Investigação	<ul style="list-style-type: none">▪ Projeto História da PIDE – Uma série de documentários para televisão sobre a Polícia Política Portuguesa durante a ditadura (1926-1974);▪ Cinema expandido: estética dos media e mutação dos media▪ Symposium Invisible Places Souding Cities (org. Raquel Castro; 18-20 de Julho em Viseu;
Publicações	<ul style="list-style-type: none">▪ E-book sobre Fotografia na Era da Pós-fotográfica: História, Cultura, Ontologia (co-edição CECL / Unyleya).

iii. Comunicação e Artes (CECL)

Coordenação	Maria Augusta Babo
Palavras-chave	Arte e Estética dos Media; Novos Media; Imagem; Linguagens e Práticas Criativas; Recepção Cultural.
Temas Centrais	<ul style="list-style-type: none">▪ A receção e a comunicação da arte e do património cultural, a intersecção entre arte e media;▪ Arte e inovação cultural.
Projetos de Investigação	<ul style="list-style-type: none">▪ Design com Impacto Social: um projeto exploratório sobre design, educação e inovação social em Portugal;▪ Design, Inovação Social e Sustentabilidade: redesenhar um projeto exploratório na área do design social, especialmente com as instituições parceiras, e avaliar a possibilidade da sua aplicação no âmbito de um programa de financiamento europeu.
Atividades	<ul style="list-style-type: none">▪ Centro Interpretativo Gonçalo Ribeiro Telles, encomenda da Fundação Calouste Gulbenkian, inaugurado em 2013.▪ Cultura Contemporânea e Vanguardas – o papel da herança e dos valores das vanguardas nas práticas criativas e inovadoras na cultura contemporânea.

Publicações	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apresentação e publicação de artigos em conferências internacionais relacionadas com os temas dos projetos em curso. ▪ Publicação das atas da conferência Tecnologias Culturais e Artes dos Media – edição em e-book na coleção Cultura, Media e Arte, coedição CECL / Unyleya.
--------------------	--

iv. Comunicação Estratégica e Processo de Tomada de Decisão (CECL)

Coordenação	Ana Margarida Barreto
Palavras-chave	Comunicação Estratégica; Processo Tomada Decisão; Comportamento Humano
Temas Centrais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dinâmica e as consequências do uso deliberado de comunicação estratégica pelas organizações, os processos interacionais através dos quais surgem imagens públicas, discursos, opiniões e práticas, e o papel da persuasão e outras estratégias de comunicação na promoção da mudança de comportamento individual e coletivo. ▪ Inconsistências entre o comportamento humano real versus o racional e teórico em diferentes contextos: gestão, política, comportamento do consumidor, e ambientes sociais (nas áreas da saúde, ecologia, economia), com base numa perspectiva qualitativa e quantitativa. ▪ Práticas e abordagens para a conceção de programas de mudança comportamental nos seguintes domínios: políticas setoriais de energia, política, desenvolvimento e educação cívica, desenvolvimento económico, turismo, ambiente, água e política agrícola, reforma do sistema educativo, reforma do Sistema saúde e cultura.

v. Media, Jornalismo e Democracia (CIMJ)

Coordenação	Francisco Rui Cádima
Temas Centrais	O principal objetivo desta linha continua a ser a análise da cobertura jornalística de temas de grande relevância pública. Além disso, esta linha de investigação dá atenção privilegiada ao papel dos media e do jornalismo na construção da sociedade democrática e nesse sentido está a programar o seu quarto congresso internacional sobre este tema para Dezembro de 2012 - sob o tema "Media, Jornalismo e Democracia". Dentro do objetivo geral de compreender a dinâmica entre media, espaço público, cidadania e comunicação política, definimos três áreas estratégicas no âmbito desta linha: Media e Género; Cobertura jornalística de eventos políticos; Media e públicos. Os estudos de género envolvem vários investigadores e, naturalmente, os

	benefícios da experiência adquirida em diversos projetos realizados anteriormente. A análise regular de produção de notícias de acontecimentos políticos, como eleições e congressos dos partidos, representa um campo estratégico de estudo. Pretendemos, no futuro próximo, ampliar o âmbito da investigação a fenómenos que também despertam o debate público, nomeadamente, os casos de corrupção e crise financeira e política, ou, por exemplo, sobre o pluralismo e a diversidade de vozes.
--	--

vi. Novas Tecnologias e Usos Sociais (CIMJ)

Coordenação	Isabel Ferin
Temas Centrais	Esta linha de investigação incide sobre os usos e consumos de meios de comunicação e seus conteúdos por diversos grupos sociais em contextos diversificados. As estratégias desenvolvidas envolvem dois eixos: um primeiro eixo centrado na revitalização de estratégias metodológicas de análise dos media e das audiências; um segundo eixo direcionado para a análise de determinados produtos mediáticos e determinados grupos de audiências, como as famílias, os imigrantes, os jovens e as crianças. No primeiro eixo inserem-se a reflexão sobre as metodologias de pesquisa sobre os media e as audiências, prevendo-se publicações nacionais e internacionais que reflitam estas abordagens. No segundo eixo situam-se os trabalhos desenvolvidos no âmbito do WG4, Audience Transformation and Social Integration, da Acção COST IS0906 e os realizados no âmbito do Observatório Ibero-Americano de Ficção Televisiva (OBITEL), bem como os que decorrem dos projetos sobre a Lusofonia e a Imigração em Portugal. Neste eixo os objetivos centram-se na elaboração, divulgação dos trabalhos realizados tanto na perspetiva da produção como da receção, audiências, usos e consumos dos media e do digital, tendo como alvo grupos específicos (jovens, crianças, imigrantes e famílias).

vii. História dos Media e do Jornalismo (CIMJ)

Coordenação	Ana Cabrera
Temas Centrais	O objetivo da linha de investigação História dos Media e do Jornalismo é desenvolver o estudo dos media e do jornalismo numa perspetiva histórica, tendo como base a imprensa, televisão, rádio, teatro, cinema e fotografia. A ideia de história que defendemos não se circunscreve a um passado remoto mas incorpora a atualidade. Está também no âmbito desta linha o estudo da liberdade de expressão e dos seus entraves. A experiência anterior em projetos que cruzam a história com outras áreas das ciências sociais tem sido um fator chave para a mobilização de mais investigadores. Por outro lado, a formação de

	novos doutorados trouxe novos objetos de investigação: cinema, teatro e fotografia. A investigação organiza-se segundo três eixos: A origem do jornalismo; a censura ao teatro e ao cinema; e a imprensa e o jornalismo depois do 25 de Abril que está numa fase de preparação.
--	---

3.5. Publicações

- Coleção CIMJ – Livros Horizonte – resultante, maioritariamente, de dissertações de mestrado e de doutoramento de investigadores ligados ao CIMJ
- Coleção Digital Working Papers (desde 2007):
 - Coleção de e-books Cultura, Media e Artes, com co-edição do CECL e da UnyLeya (Grupo Leya)
 - Coleção Especializada na editora Nova Vega
- Coleção “Estudos de Comunicação” – edição digital de dissertações de jovens investigadores ligados ao CECL (desde 2013)
- Revista de Comunicação e Linguagens – semestral (desde 1985)
- Revista Interact – *online* (desde 2000)
- Revista Media e Jornalismo – semestral

4. Procedimentos Administrativos

5. Informações Úteis

Contactos FCT, CECL, CIMJ, Pólo

6. Considerações Finais / Nota Final

Anexo C: Diretrizes para a Elaboração do Press Kit

O Press Kit é uma espécie de “currículo” de uma organização que pretende responder a potenciais questões que possam ser colocadas pela imprensa, investigadores ou outras partes interessadas. Mas o principal propósito é facilitar uma potencial cobertura jornalística de qualquer assunto relacionado com a organização. O Press Kit pode ser criado em versão digital ou em papel, sendo que a principal diferença são os custos associados à impressão dos materiais a incluir no *pack*. No caso do pólo, a versão digital poderá ser a mais apropriada pela razão apresentada anteriormente e por facilitar o acesso e consulta.

Um futuro Press Kit do Pólo CIC.Digital da FCSH deverá conter:

- **Uma carta de apresentação** assinada pela Direção do centro;
- **A história do centro;**
- **A estrutura organizacional;**
- **Pequenas biografias dos membros da Direção** e, idealmente, de todos os investigadores associados;
- **Fotografias e logótipos relevantes;**
- **Links para publicações online;**
- **Contactos.**

A estes dados devem ser acrescentados outros dados a serem divulgados aos media, quer sejam:

- **Notícias ou artigos** acerca de temas diretamente relacionados com o pólo, como por exemplo: entregas de prémios ou distinções, coberturas feitas em eventos organizados pelo centro, entre outros;
- **Press releases;**
- **Convocatórias de imprensa.**

Anexo D: Recolha de Opiniões CIC.Digital da FCSH

Caro Investigador,

Estamos a trabalhar para garantir a prestação de melhores serviços. A obtenção de feedback dos nossos investigadores é vital para o processo de revisão. Por essa razão gostaríamos que participasse nesta recolha de opiniões e recomendações, com uma duração aproximada de cinco minutos. As suas respostas são voluntárias e confidenciais, sendo que os resultados serão compilados e analisados em conjunto.

Se tiver alguma dúvida ou preocupação, por favor entre em contacto com xxxx, através do endereço de email xxx@xxx.

Obrigada,

XXXX

Director,

xx@xxx

1. Avalie as seguintes expressões de 0 a 5, sendo 0 “Discordo Plenamente” e 5 “Concordo Plenamente”:

	1	2	3	4	5
A minha opinião é tida em consideração pelo CIC.					
As respostas que recebo por parte do CIC às minhas questões são adequadas e esclarecedoras.					
Confio na informação que recebo do CIC.					
Acredito na missão do CIC.					
Sinto orgulho em fazer parte do CIC.					
Sinto-me parte integrante do CIC.					
A minha contribuição para o CIC é valorizada.					
As minhas expectativas em relação ao CIC foram correspondias.					
As minhas expectativas em relação ao CIC foram superadas.					
Fazer parte do CIC contribui positivamente para o meu trabalho investigativo.					

2. Indique qual é, para si, a importância dos seguintes tópicos, sendo 1 “Pouco Importante” e 5 “Muito Importante”:

	1	2	3	4	5
Comunicação entre os investigadores.					
Reconhecimento do trabalho desenvolvido pelo investigador por parte do CIC.					
Cultura corporativa.					
Relação com colegas.					
Oportunidades de desenvolvimento de carreira.					
Comunicação entre investigadores e a Direção do CIC.					
O compromisso da Direção para uma força de trabalho diversa e inclusiva.					
Oportunidades de <i>networking</i> .					

3. Indique o seu grau de satisfação relativamente aos mesmos tópicos, sendo 1 “Pouco Satisfeito” e 5 “Muito Satisfeito”:

	1	2	3	4	5
Comunicação entre os investigadores.					
Reconhecimento do trabalho desenvolvido pelo investigador por parte do CIC.					
Cultura corporativa.					
Relação com colegas.					
Oportunidades de desenvolvimento de carreira.					
Comunicação entre investigadores e a Direção do CIC.					
O compromisso da Direção para uma força de trabalho diversa e inclusiva.					
Oportunidades de <i>networking</i> .					

4. Indique o seu grau de satisfação relativamente aos seguintes tópicos, sendo 1 “Pouco Satisfeito” e 5 “Muito Satisfeito”:

	1	2	3	4	5
Formação dos seus membros.					
Incentivo à realização de projetos de investigação coletivos ou individuais.					
Apoio na colaboração com outras entidades ou instituições nacionais ou estrangeiras.					
Organização de seminários e conferências.					

Promoção da publicação de trabalhos científicos, de caráter coletivo ou individual.					
Apoio e desenvolvimento das atividades científicas levadas a cabo pelo Departamento de Ciências da Comunicação da FCSH.					
Integração de jovens investigadores.					
Incremento das relações científicas a nível nacional e internacional.					
Apoio na construção de projetos internacionais.					
Promoção da prestação de serviços à comunidade nas diferentes áreas de investigação.					
Apoio na participação dos investigadores nas redes científicas de investigadores e de instituições.					

As próximas questões têm como propósito conhecer um pouco melhor a sua relação com o CIC. Uma vez mais gostaríamos de lembrar que todas as respostas são registadas de forma anónima e os resultados finais serão avaliados de forma agregada.

5. Qual é a probabilidade de recomendar o CIC a outro investigador?

Nada Provável	Improvável	Provável	Muito Provável

6. Quais são as suas recomendações no sentido de melhorar o desempenho do CIC?

7. Que motivo o levou a associar-se ao CIC? Assinale todas as opções que se apliquem.

<input type="checkbox"/>	Porque o meu orientador faz parte do CIC.
<input type="checkbox"/>	Para poder beneficiar de uma bolsa de investigação.
<input type="checkbox"/>	Para poder inscrever-me no curso de doutoramento.

	Por ser o único centro de investigação que se enquadra nos meus interesses enquanto investigador.
	Por ser, entre outros centros, aquele que melhor se enquadra nos meus interesses de investigação.
	Outro. Especifique:

8. Já completou o seu doutoramento?

	Sim
	Não

9. Se sim, há quanto tempo?

	Há menos de 4 anos.
	Entre 4 a 9 anos.
	Há mais de 10 anos.

Anexo E: Proposta de Criação de Linha de Sugestões Pólo CIC.Digital da FCSH

A melhor maneira de evoluir positivamente enquanto entidade prestadora de serviços é “ouvindo” aqueles a quem os serviços são prestados. O feedback por parte dos investigadores é tão importante no contexto do pólo CIC.Digital da FCSH como o feedback dos clientes em qualquer outra organização. Sem saber a opinião e as sugestões daqueles para quem o serviço funciona, dificilmente é possível responder efetivamente às suas necessidades. Nesse sentido, propõe-se a criação de uma linha de sugestões, através da qual os investigadores do pólo possam apresentar diretamente as suas sugestões. De seguida apresentam-se duas diferentes propostas de formatos a adotar.

1. Criar a linha de sugestões no próprio *website*

Tendo em conta que o CIC.Digital terá um *website*, faria sentido incluir esta linha de sugestões no mesmo. Para tal, proponho que se crie um separador no menu, com o nome de “sugestões” / “apresente a sua sugestão” / “deixe-nos a sua sugestão”.

A página propriamente dita deverá conter um texto introdutório que apele à apresentação de sugestões. A minha proposta é a seguinte:

No pólo CIC.Digital da FCSH acreditamos que a contribuição dos nossos investigadores é essencial para uma prestação de serviços de qualidade. Nesse sentido, queremos continuar a trabalhar em conjunto para uma melhoria contínua das nossas ofertas ao nível da investigação e da formação.

Com o objetivo de ouvir a opinião dos nossos investigadores e melhor responder às suas expectativas, criámos esta linha de sugestões a partir da qual poderá enviar-nos diretamente as suas propostas.

O processo de envio de sugestões é bastante simples. Basta preencher o formulário abaixo e apresentar a sua ideia.

Agradecemos desde já o seu contributo,

A Direção

De seguida, deverá existir um formulário do género do adotado atualmente na página de contactos, onde serão inseridos os campos a preencher. Conforme o público-alvo que se pretenda abranger e o tipo de informações consideradas necessárias ou relevantes, poderá optar-se por diferentes conceitos:

- Colocar apenas a caixa de sugestões, sem campo para o *e-mail* ou qualquer informação pessoal. Deste modo garante-se que a contribuição é totalmente anónima, o que poderá potenciar o seu envio.
- Colocar a caixa de sugestões e um campo para o *e-mail*, o que permite esclarecer potenciais dúvidas ou, simplesmente, contactar a pessoa em questão caso se verifique necessário.
- Colocar, para além da caixa de sugestões e do *e-mail*, os campos de nome e de qualificações, o que permite conhecer melhor quem envia a sugestão.

2. Criar a linha de sugestões num *website* externo

Um outro formato a adotar seria a criação de um formulário num *website* externo, como o *SurveyMonkey* ou o *GoogleDocs*, cujo conteúdo seria o mesmo proposto anteriormente, mudando apenas o “local” de preenchimento. Desse modo, poderia colocar-se apenas o *link* da página no *website*, por exemplo na barra inferior, ou até um botão em destaque no início da página. A maior vantagem em relação à modalidade anterior é que a edição e publicação do formulário podem ser feitas por qualquer membro do CIC.Digital, não sendo necessário recorrer à pessoa responsável pelo desenvolvimento e manutenção do *website* oficial.

Proposta Final

Endereço URL: https://docs.google.com/forms/d/1LcYMi3StA-kapzYdiY-iArxM7RJLz65zw4smdSLWM78/viewform?usp=send_form

centro de estudos
cecl
de comunicação
e linguagens

Linha de Sugestões Pólo CIC.Digital da FCSH

No Pólo CIC.Digital da FCSH acreditamos que a contribuição dos nossos investigadores é essencial para uma prestação de serviços de qualidade. Nesse sentido, queremos continuar a trabalhar em conjunto para uma melhoria contínua das nossas ofertas ao nível da investigação e da formação.

Com o objetivo de ouvir a opinião dos nossos investigadores e melhor responder às suas expectativas, criámos esta linha de sugestões a partir da qual poderá enviar-nos diretamente as suas propostas.

O processo de envio de sugestões é bastante simples. Basta preencher o formulário abaixo e apresentar a sua ideia.

Agradecemos desde já o seu contributo,

A Direção

*Obrigatório

Nome

Idade

É investigador do pólo CIC.Digital da FCSH? *
O pólo é composto pelos antigos CECL e CIMJ

Sim
 Não

Já completou o seu doutoramento?

Sim
 Não

Apresente-nos a sua sugestão. *

[Enviar](#)

Nunca envie palavras-passe através dos Formulários do Google.

Com tecnologia  Google Forms

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.
[Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#) - [Termos adicionais](#)

Nota: O logótipo e o esquema de cores foram adotados tendo o CECL como referência, na medida em que o pólo CIC.Digital da FCSH não possui, ainda, uma imagem oficial.

Anexo F: Tipologia de Parcerias Pólo CIC.Digital da FCSH

Vantagens fundamentais de uma parceria:

- Mobilidade de investigadores;
- Parcerias em projetos;
- Financiamento de projetos;
- Acesso a informação privilegiada;
- Relação de benefício para ambas as partes envolvidas.

Tipologia de Parcerias:

- Académica – troca de investigadores/conhecimento ou colaboração em investigação.
- Industrial – troca de serviços

Possíveis parcerias de tipologia industrial:

Serviço/Produto	Contexto em que se aplica	O que o pólo pode dar em troca
Água/café/outras bebidas	Conferências, encontros científicos e outros eventos com <i>coffee-break</i>	Publicitar a marca em locais estratégicos, nomeadamente no nome do evento patrocinado
<i>Snacks</i> e outros bens alimentares	Conferências, encontros científicos e outros eventos com <i>coffee-break</i>	Publicitar a marca em locais estratégicos, nomeadamente no nome do evento patrocinado
Serviços de Design	Criação de cartazes para eventos, conceção de um logótipo, entre outros	Proporcionar estágios na área da comunicação estratégica e elaborar um plano de marketing adequado às necessidades da empresa
Acesso a bases de dados	Vários	Proporcionar estágios na área da comunicação estratégica e elaborar um plano de marketing adequado às necessidades da empresa
Participação em programas de investigação promovidos por empresas	Algumas empresas, como a PT, associam-se a centros de investigação, universidades ou institutos no sentido de promover a investigação na sua área de intervenção	Este tipo de programas tem, geralmente, condições pré-definidas que variam em função da empresa.

Possíveis parcerias de **tipologia académica:**

The University of Winchester (Reino Unido)

Linhas de Investigação: Artes; Humanidades; Ciências Sociais; Educação

Oportunidades de Colaboração: A Universidade possui um programa de Troca de Conhecimento, através do qual pretende colaborar com centros de investigação nacionais e internacionais, fomentando a investigação multidisciplinar. A universidade possui ainda centros de investigação especializados nas áreas de estudo das várias faculdades, bem como centro de investigação conjunta e colaborativa.

Mais info:

<http://www.winchester.ac.uk/research/knowledgeex/Pages/KnowledgeExchangeandImpact.aspx>

<http://www.winchester.ac.uk/research/students/Pages/Researchstudents.aspx#>

Universidad Carlos III de Madrid (Espanha)

Linhas de Investigação: Ciências Sociais; Economia Empresarial; Estatística; Humanidades, Filosofia, Linguagens e Literatura; Humanidades, História, Geografia e Arte; Jornalismo e Comunicação Audiovisual; Secção de Organização Empresarial; entre outras.

Oportunidades de Colaboração: A universidade tem como objetivo estratégico atrair e reter investigadores e estudantes com elevado mérito académico, razão pela qual desenvolveu vários programas no sentido de receber e financiar estudantes e investigadores nacionais e internacionais.

Mais info:

<http://www.uc3m.es/ss/Satellite/UC3MInstitucional/en/TextoMixta/1371206862945/>

<http://www.uc3m.es/ss/Satellite/UC3MInstitucional/es/TextoMixta/1371206582702/>

Northumbria University (Reino Unido)

Linhas de Investigação: Estudos dos Media e Comunicação; Língua e Literatura Inglesas; Gestão e Negócios; entre outras.

Oportunidades de Colaboração: A Universidade empenha-se em apoiar investigadores em início de carreira, ajudando-os a desenvolver a sua carreira investigativa.

Mais info: <https://www.northumbria.ac.uk/research/>

University of East Anglia (Reino Unido)

Linhas de Investigação: Investigação Aplicada em Educação; Ciências Sociais Experimentais e Comportamentais; Políticas de Competitividade; História da Arte Europeia e Americana; Investigação Social e Económica sobre o Ambiente Global; Arte; Artes Visuais; entre outras.

Oportunidades de Colaboração: A Universidade demonstra interesse em criar parcerias com instituições nacionais ou internacionais e promover a troca de investigadores, académicos ou *staff*.

Mais info: <https://www.uea.ac.uk/research/research-with-us>

Anexo G: Calls de interesse no âmbito do programa Horizonte 2020 (Quadro Comunitário de Investigação & Inovação)

Apresentação:

O Programa Horizonte 2020 (H2020) – Quadro Comunitário de Investigação & Inovação – é um instrumento da Comunidade Europeia orientado para o apoio à investigação através do cofinanciamento de projetos de investigação, inovação e demonstração. De acordo com o *website*, “o apoio financeiro é concedido na base de concursos em competição e mediante um processo independente de avaliação das propostas apresentadas”. O programa é válido no período de 2014-2020.

O H2020 é constituído por três pilares, com diferentes áreas de abrangência:

- **Pilar I** – Excelência Científica (com cerca de 32% do orçamento total);
- **Pilar II** – Liderança Industrial (correspondente a cerca de 22% do orçamento);
- **Pilar III** – Desafios Societais (com cerca de 39% do orçamento total).

O H2020 reserva, ainda, uma parte do orçamento para o apoio de outros projetos não inseridos nos pilares principais:

- Cerca de 2% destina-se a contribuir financeiramente para o Joint Research Center, o centro de investigação da Comissão Europeia;
- Cerca de 6% é reservado para outros instrumentos.

Ainda no âmbito do Horizonte 2020, o EURATOM, ligado a atividade da área nuclear, dispõe de orçamento de 2,37 milhões de euros, até 2020.

Nota: No período de 2014-2015, a Universidade Nova de Lisboa (incluindo as respetivas unidades orgânicas) foi a instituição de ensino superior portuguesa com maior valor de financiamento de projetos por parte do H2020.

Calls Futuras

A lista que se segue contém as próximas calls com abertura prevista no âmbito do H2020. Esta informação não é, no entanto, definitiva, podendo sofrer alterações.

Nota: O campo “data” diz respeito à data de submissão das candidaturas aos programas.

CALL	H2020-FETOPEN-2014-2015-2
SUBCALL	H2020-FETOPEN-2014-2015
PILAR	Pilar I – Excelência Científica
ÁREA	FET - Tecnologias Futuras e Emergentes (1)
TÍTULO	n/a
DESCRIÇÃO	O desafio é melhorar a investigação colaborativa na Europa no âmbito das tecnologias futuras e emergentes de modo a intensificar o crescimento e a competitividade europeia. Para tal, a propostas devem seguir um dos vários tópicos propostos, nomeadamente: Comunicação FET: reunião, agregação e disseminação de informação relativa aos projetos e atividades FET; Trocas FET: estruturação de um tópico relevante relacionado com as FET e as comunidades interdisciplinares à sua volta; Conferência FET: dar apoio à organização da 3ª <i>European Future Technologies Conference and Exhibition</i> , que constrói um diálogo entre a política, a ciência e a sociedade acerca das FET.
ORÇAMENTO	3,00 M€
DATA	n/a
LINK DE IMPRESSÃO	http://www.gppq.fct.pt/h2020/call.php?id=H2020-FETOPEN-2014-2015-2
LINK DA PÁGINA OFICIAL	http://ec.europa.eu/research/participants/portal4/desktop/en/opportunities/h2020/calls/h2020-fetopen-2014-2015-2.html

CALL	H2020-MSCA-RISE-2016
SUBCALL	n/a
PILAR	Pilar I – Excelência Científica
ÁREA	MSCA - Ações Marie Skłodowska-Curie nas Competências, Formação e Progressão na Carreira (3)
TÍTULO	Marie Skłodowska-Curie – Research and Innovation Staff Exchange (RISE)
DESCRIÇÃO	O RISE promove a troca de <i>staff</i> e a cooperação entre investigadores de diferentes países, bem como a partilha de conhecimento e de ideias entre a indústria e os académicos. O programa pretende difundir a cultura de investigação e inovação partilhada e premiar a criatividade e o empreendedorismo, transformando ideias em produtos, serviços e processos inovadores. São convidadas a participar no RISE organizações

	académicas e não-académicas europeias ou dos países em desenvolvimento.
ORÇAMENTO	80,00 M€
DATA	07-12-2015 a 28-04-2016
LINK DE IMPRESSÃO	http://www.gppq.fct.pt/h2020/call.php?id=H2020-MSCA-RISE-2016&topic=MSCA-RISE-2016
LINK DA PÁGINA OFICIAL	http://ec.europa.eu/research/participants/portal/desktop/en/opportunities/h2020/calls/h2020-msca-rise-2016.html#c.topics=callIdentifier/t/H2020-MSCA-RISE-2016/1/1/1&callStatus/t/Forthcoming/1/1/0&callStatus/t/Open/1/1/0&callStatus/t/Closed/1/1/0&+identifier/desc

CALL H2020-MSCA-IF-2016

SUBCALL	n/a
PILAR	Pilar I – Excelência Científica
ÁREA	MSCA - Ações Marie Skłodowska-Curie nas Competências, Formação e Progressão na Carreira (3)
TÍTULO	Marie Skłodowska-Curie – Individual Fellowships
DESCRIÇÃO	O programa pretende dar destaque ao potencial criativo e inovador de investigadores experientes, promovendo o treino avançado das suas competências e a mobilidade internacional e intersectorial. O <i>Individual Fellowships</i> foi concebido especialmente para dar novas oportunidades a antigos investigadores europeus, promovendo o seu regresso e reintegração. Através do programa, tenciona-se premiar os investigadores que demonstrem um maior potencial, de acordo com a sua experiência, ajudando-os a recomeçar a sua carreira.
ORÇAMENTO	218,50 M€
DATA	11-04-2016 a 14-09-2016
LINK DE IMPRESSÃO	http://www.gppq.fct.pt/h2020/call.php?id=H2020-MSCA-IF-2016
LINK DA PÁGINA OFICIAL	http://ec.europa.eu/research/participants/portal/desktop/en/opportunities/h2020/calls/h2020-msca-if-2016.html#c.topics=callIdentifier/t/H2020-MSCA-IF-2016/1/1/1&callStatus/t/Forthcoming/1/1/0&callStatus/t/Open/1/1/0&callStatus/t/Closed/1/1/0&+identifier/desc

CALL H2020-MSCA-COFUND-2016

SUBCALL	n/a
PILAR	Pilar I – Excelência Científica
ÁREA	MSCA - Ações Marie Skłodowska-Curie nas Competências, Formação e Progressão na Carreira (3)
TÍTULO	Marie Skłodowska-Curie – Co-Funding of Regional, National and International Programmes (COFUND)
DESCRIÇÃO	O objetivo do COFUND é cofinanciar programas regionais, nacionais ou internacionais que promovam a excelência na

	qualificação, mobilidade e desenvolvimento na carreira dos investigadores profissionais. O programa pretende estimular a mobilidade de investigadores, independentemente da fase profissional em que se encontrem, e providenciar oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento profissional.
ORÇAMENTO	80,00 M€
DATA	14-04-2016 a 29-11-2016
LINK DE IMPRESSÃO	http://www.gppq.fct.pt/h2020/call.php?id=H2020-MSCA-COFUND-2016&topic=MSCA-COFUND-2016
LINK DA PÁGINA OFICIAL	http://ec.europa.eu/research/participants/portal/desktop/en/opportunities/h2020/calls/h2020-msca-cofund-2016.html#c,topics=callIdentifier/t/H2020-MSCA-COFUND-2016/1/1/1&callStatus/t/Forthcoming/1/1/0&callStatus/t/Open/1/1/0&callStatus/t/Closed/1/1/0&+identifier/desc

CALL H2020-FTIPILOT-2016

SUBCALL	n/a
PILAR	Pilar II – Liderança Industrial
ÁREA	FTI - Fast Track to Innovation (1)
TÍTULO	Fast Track to Innovation (FTI) Pilot
DESCRIÇÃO	O programa parte do princípio de que uma ideia nova pode originar produtos, serviços ou processos inovadores que atuem quer ao nível das mudanças sociais, quer dos mercados globais altamente competitivos. O FTI Pilot pretende oferecer oportunidades de financiamento a projetos europeus com ideias inovadoras, acompanhando as diferentes fases de conceção de um produto, nomeadamente a pesquisa, a fase de testes e o plano de negócios. O projetos podem ser interdisciplinares, mas devem relacionar-se com, pelo menos, um dos seguintes temas: <i>Leadership in enabling and industrial technologies</i> e <i>Societal challenges</i> .
ORÇAMENTO	100,00 M€
DATA	02-12-2015 a 25-10-2016
LINK DE IMPRESSÃO	http://www.gppq.fct.pt/h2020/call.php?id=H2020-FTIPILOT-2016&topic=FTIPilot-01-2016
LINK DA PÁGINA OFICIAL	http://ec.europa.eu/research/participants/portal/desktop/en/opportunities/h2020/topics/5060-ftipilot-01-2016.html

CALL CO-CREATION-2017

SUBCALL	H2020-SC6-CO-CREATION-2016-2017
PILAR	Pilar III – Desafios Societais
ÁREA	DS6 -Europa num Mundo em Mudança - Sociedades Inclusivas, Inovadoras e Reflexivas (4)
TÍTULO	n/a
DESCRIÇÃO	A call CO-CREATION-2017 divide-se em 4 tópicos:

CO-CREATION-04-2017 - *Applied co-creation to deliver public services*

O programa pretende tornar os serviços públicos mais *user-friendly*, indo ao encontro das expectativas dos utilizadores através da implementação de novas práticas, como a diminuição da quantidade de burocracia. O objetivo é juntar vários atores sociais (cidadãos, empreendedores, investigadores, autoridades públicas, etc) e conceber propostas de melhoria e personalização dos serviços públicos. As propostas devem identificar a área política, a instituição ou função pública onde as boas práticas serão aplicadas.

CO-CREATION-06-2017 - *Policy-development in the age of big data: data-driven policy-making, policy-modelling and policy-implementation*

O programa incentiva à conceção de novos métodos e ferramentas de análise de grandes quantidades de dados, de modo a permitir a criação de políticas baseadas em evidências e facilitar a interpretação de dados para fins de comunicação pública. As propostas devem ainda ter em consideração a relação entre a política baseada em evidências e a participação dos cidadãos, integrando uma análise dos elementos participantes.

CO-CREATION-07-2017 - *Towards a new growth strategy in Europe - Improved economic and social measurement, data and official statistics*

Este programa parte do princípio que a ação política não deve basear-se apenas no PIB e no seu crescimento, mas sim integrar outras dimensões, como o ambiente e o bem-estar individual. Nesse sentido propõem-se propostas que abrangem ações de investigação e inovação e ações de coordenação e apoio, de modo a determinar essas dimensões e a reunir novos dados.

CO-CREATION-08-2017 - *Better integration of evidence on the impact of research and innovation in policy-making*

Este programa pretende estabelecer novas metodologias para determinar o desempenho e o impacto da investigação e da inovação e o modo com estas são influenciadas pelas políticas e financiamentos públicos. As propostas devem focar-se principalmente nos seguintes aspetos: a integração da investigação e da inovação em modelos macroeconómicos; melhoramento dos parâmetros dos modelos macroeconómicos; novos indicadores de avaliação do desempenho da investigação e

	inovação; determinar o impacto societal do financiamento da investigação e inovação.
ORÇAMENTO	33,15 M€
DATA	04-10-2016 a 02-02-2017
LINK DE IMPRESSÃO	http://www.gppq.fct.pt/h2020/call.php?id=CO-CREATION-2017
LINK DA PÁGINA OFICIAL	n/a

CALL	H2020-CULT-COOP-1-2-3-4-5-6-7-9-10-11-2017
SUBCALL DE	H2020-SC6-CULT-COOP-2016-2017
PILAR	Pilar III – Desafios Societais
ÁREA	DS6 -Europa num Mundo em Mudança - Sociedades Inclusivas, Inovadoras e Reflexivas (4)
TÍTULO	Understanding Europe – Promoting the European Public and Cultural Space
DESCRIÇÃO	<p>A call divide-se em 10 tópicos:</p> <p><u><i>CULT-COOP-04-2017 - Contemporary histories of Europe in artistic and creative practices</i></u></p> <p>O objetivo do programa é investigar aprofundadamente, com o apoio das ciências sociais e humanas, as representações evolutivas da Europa nas expressões artísticas e criativas contemporâneas à luz das mudanças no contexto social, cultural e histórico. As propostas deverão partir da análise de práticas artísticas contemporâneas, de modo a compreender e avaliar a representação da Europa nessas obras, distinguindo as representações positivas das negativas e as possíveis razões na sua base. As propostas deverão partir de uma perspetiva comparativa e abranger uma grande cobertura geográfica da Europa.</p> <p><u><i>CULT-COOP-09-2017 - European cultural heritage, access and analysis for a richer interpretation of the past</i></u></p> <p>O propósito do programa é melhorar o acesso aos recursos culturais europeus, criando formas de acesso digital eficientes e de baixo custo, novos métodos de análise documental e serviços de preservação de recursos culturais. Este trabalho será efetuado com o apoio de investigadores da área das ciências sociais e humanas.</p> <p><u><i>CULT-COOP-10-2017 - Culture, integration and European public space</i></u></p>

O objetivo do programa é explorar as dinâmicas através das quais os espaços públicos europeus exercem influência e são influenciados pela atividade cultural e o modo como a integração pode ser compreendida e praticada.

CULT-COOP-11-2016/2017 - *Understanding the transformation of European public administrations*

A call pretende promover a investigação no sentido de analisar a administração pública e torna-la mais colaborativa e aberta, encorajando a participação dos vários atores sociais na criação de serviços públicos com design, oferta e políticas mais *user-friendly*, apropriados e eficazes.

CULT-COOP-01-2017 - *Democratic discourses and the rule of law*

O programa pretende incentivar a investigação acerca da legitimidade da democracia europeia. As propostas devem tratar, pelo menos, um dos seguintes temas: soberania e democracia; a legitimidade através das regras da lei, do cumprimento da justiça e dos direitos fundamentais.

CULT-COOP-02-2017 - *Improving mutual understanding among Europeans by working through troubled pasts*

O programa pretende explorar evidências e narrativas de reflexão e envolvimento críticos acerca dos passados problemáticos da Europa. Numa tentativa de compreender e ultrapassar conflitos passados e legados históricos problemáticos, pretende-se efetuar uma análise de diferentes fenómenos históricos. As propostas devem focar-se em, pelo menos, um dos seguintes tópicos: educação formal, currículo e práticas de ensino; sociedade civil, educação informal e discursos políticos.

CULT-COOP-03-2017 - *Cultural literacy of young generations in Europe*

Esta call foca-se em compreender a perceção que os públicos jovens têm da variedade cultural europeia, de modo a compreender o atual estado da literacia cultural entre os mais novos. As propostas devem focar-se em, pelo menos, um dos seguintes tópicos: a promoção da literacia cultural através da educação formal; o papel da educação formal e não-formal e de outros fatores no desenvolvimento da literacia cultural.

	<p><u><i>CULT-COOP-05-2017 - Religious diversity in Europe - past, present and future</i></u></p> <p>O programa propõe uma análise comparativa e multidisciplinar dos vários tipos e elementos de comunidades religiosas e não religiosas, a partir de uma perspetiva geográfica e histórica. O objetivo da investigação é compreender a posição e o papel da religião, da não religião e de outras convicções filosóficas na atual sociedade europeia, principalmente nos europeus mais jovens.</p> <p><u><i>CULT-COOP-06-2017 - Participatory approaches and social innovation in culture</i></u></p> <p>O programa pretende compreender como as diferentes abordagens de governação política funcionam no setor cultural, tendo em conta a necessidade de adaptação das instituições culturais europeias às mudanças sociais, demográficas e económicas. Nesse sentido é importante compreender como integrar a herança cultural tangível e não tangível da Europa no desenvolvimento sustentável, daí o papel crucial da inovação inclusiva e social. É importante que as propostas analisem o atual estado das instituições culturais e indiquem novas formas de desenvolver o papel dos ministérios e instituições culturais enquanto fornecedores de serviços culturais e inovação social.</p> <p><u><i>CULT-COOP-07-2017 - Cultural heritage of European coastal and maritime regions</i></u></p> <p>O programa tem como principal objetivo fornecer um quadro de compreensão para a preservação das paisagens marítimas culturais e da costa europeia. A investigação irá contribuir para os esforços europeus em promover a investigação empírica acerca do impacto das abordagens participativas na governação e nas políticas de herança cultural.</p>
ORÇAMENTO	47,50 M€
DATA	04-10-2016 a 02-02-2017
LINK DE IMPRESSÃO	http://www.gppq.fct.pt/h2020/call.php?id=H2020-CULT-COOP-1-2-3-4-5-6-7-9-10-11-2017
LINK DA PÁGINA OFICIAL	n/a
CALL	ENG-GLOBALLY-2017
SUBCALL	H2020-SC6-ENG-GLOBALLY-2016-2017
PILAR	Pilar III – Desafios Societais
ÁREA	DS6 -Europa num Mundo em Mudança - Sociedades Inclusivas, Inovadoras e Reflexivas (4)

TÍTULO
DESCRIÇÃO

n/a

A call ENG-GLOBALLY-2017 divide-se em 8 tópicos:

ENG-GLOBALLY-01-2017 - *Strengthening Europe's position in the global context: science diplomacy and intercultural relations*

No âmbito do fortalecimento da posição da Europa no contexto global, há desafios que, para serem ultrapassados, exigem evidências científicas – é o caso das mudanças climáticas, escassez de recursos, etc. As evidências científicas permitem a tomada de decisão e a cooperação tecnológica e científica internacional – chama-se a este fenómeno diplomacia científica. A call promove a investigação do uso da ciência na diplomacia europeia, podendo, para além deste tema, focar-se nos valores, na cultura europeia e nas reflexões do passado colonial europeu nas sociedades europeias contemporâneas ou nas tendências globais de secularização e radicalização religiosa e o papel da Europa.

ENG-GLOBALLY-02-2017 - *Shifting global geopolitics and Europe's preparedness for managing risks, mitigation actions and fostering peace*

Esta call foca-se principalmente em dois temas: os recentes desenvolvimentos geopolíticos globais e as suas implicações para a EU e o estado de preparação da EU para gerir riscos e oportunidades, fomentando a paz num contexto de crise. As propostas devem basear-se, pelo menos, em um dos dois tópicos anteriores.

ENG-GLOBALLY-03-2017 - *The European Union and the global challenge of migration*

No sentido de compreender a ligação entre as políticas de migração europeias e outras políticas com dimensões externas, como as políticas externas e de desenvolvimento, a call pretende promover a avaliação das políticas europeias relacionadas com asilo, refugiados, visas, regime de limites de fronteiras e centros de detenção. As propostas devem ainda conter recomendações para o combate do contrabando de migrantes e daqueles que lucram a partir dessa atividade ilegal. Os temas a ter em consideração são: uma abordagem integrada à migração e ao desenvolvimento; a coerência das políticas europeias e a migração.

ENG-GLOBALLY-04-2017 - *Science diplomacy for EU neighbourhood policies*

Este programa consiste numa ação de suporte e coordenação que se traduz na inventariação e análise crítica de todos os resultados de investigação disponíveis acerca das regiões vizinhas da EU, incluindo ações relacionadas com a diplomacia científica. As propostas devem incluir uma análise do papel da diplomacia científica e o modo como esta pode contribuir para a segurança, estabilidade e prosperidade.

ENG-GLOBALLY-05-2017 - *The strategic potential of EU external trade policy*

O programa pretende que seja feito um balanço das estratégias e políticas de troca bilaterais e multilaterais da EU e dos seus Estados-Membro, efetuando uma comparação entre diferentes abordagens da política de trocas e avaliando a coerência e consistência dos seus objetivos, estratégias e instrumentos.

ENG-GLOBALLY-06-2017 - *The Asia-Pacific as a strategic region for Europe*

Esta call pretende promover a investigação da região da Ásia do Pacífico enquanto uma região estratégica para a Europa. As propostas devem seguir, pelo menos, um dos seguintes dois temas: a integração regional do Sudeste da Ásia e as suas consequências para a Europa; a governação no e do Pacífico enquanto desafio para a Europa.

ENG-GLOBALLY-07-2017 - *The European Union and Central Asia*

Este programa parte do princípio que é necessária uma investigação mais intensiva e adequadamente coordenada no campo dos Estudos da Ásia Central e da necessidade de uma relação mais próxima com as políticas europeias. Para tal, em conjunto com investigadores da Ásia Central, pretende-se que as propostas contenham:

- Recomendações acerca de novas formas e prioridades relevantes para uma futura cooperação científica entre a UE e a região na área das ciências sociais e humanas;
- Recomendações para futuras prioridades na elaboração de políticas europeias, incluindo cooperação com *stakeholders* europeus e da Ásia Central;
- Preparação de uma estratégia de comunicação e disseminação de sensibilização para a promoção da Ásia Central e do seu papel na Europa, que possa ser usada por diferentes *stakeholders*.

ENG-GLOBALLY-08-2017 - *EU-China cooperation on sustainable urbanisation*

	Este programa abrange dois tópicos: os aspetos socioeconómicos e culturais dos problemas urbanos na China e plataforma de inovação EU-China sobre a urbanização sustentável. Por um lado, as propostas devem apresentar novos modelos de desenvolvimento urbano sustentável adaptados às especificidades socioeconómicas, culturais e políticas da região. Por outro lado, como elemento central, as propostas devem desenvolver um plano estratégico conjunto entre a EU e a China acerca da urbanização sustentável, consultando <i>stakeholders</i> relevantes.
ORÇAMENTO	30,50 M€
DATA	04-10-2016 a 02-02-2017
LINK DE IMPRESSÃO	http://www.gppq.fct.pt/h2020/call.php?id=ENG-GLOBALLY-2017
LINK DA PÁGINA OFICIAL	n/a

Anexo H: Conferências, *calls for papers* e bolsas de interesse no âmbito da Comunicação Estratégica

1. Calls for Papers

1.1. Branding in the era of Web 2.0 (and beyond)

Deadline: 1 de Dezembro de 2015

Organização: Emerald Group Publishing

Descrição: A edição pretende receber trabalhos que explorem os processos de *branding* na era da web 2.0 através de uma pesquisa empírica e de cariz teórico. Alguns dos tópicos sugeridos são: as campanhas de *branding* virais; o papel dos *social media* no *branding* das celebridades; a partilha e a cocriação de histórias da marca por parte do consumidor; as comunidades de marca *online*; as perspetivas de *branding* na gestão de clientes na era digital.

Mais informações:

<http://www.emeraldgrouppublishing.com/authors/writing/calls.htm?id=5950>

1.2. Value creation and innovation in and by professional knowledge-intensive services

Deadline: 1 de Dezembro de 2015

Organização: Ashridge Business School

Descrição: O assunto deste trabalho é a Inovação e a Criatividade como fontes de criação de valor nos serviços de conhecimento intensivo (SCI). Os SCI são definidos como organizações nas quais o conhecimento é o maior fator produtivo e o produto que estas oferecem, o que inclui não só serviços profissionais de negócios de conhecimento intensivo (consultadorias de gestão, serviços legais, etc) e negócios criativos, mas também organizações fora do mundo dos negócios, como as instituições de ensino, organizações culturais ou serviços públicos. Tendo em conta que, até ao momento, a investigação na área das SCI não tem acompanhado a da indústria, esperam-se, acima de tudo, trabalhos acerca da criação de valor e inovação nas SCI. No entanto serão aceites também trabalhos que se foquem noutra tipo de instituições e, ainda, os que cubram as relações públicas.

Mais informações: https://www.ashridge.org.uk/getattachment/About-Us/Events/AIRC4-4th-Ashridge-International-Research-Conferen/JPA_Callforpapers_040315.pdf

1.3. Case study Research in Mergers and Acquisitions

Deadline: 20 de Janeiro

Organização: Emerald Group Publishing

Descrição: A edição aguarda trabalhos originais de todas as correntes de gestão em que os autores conduzam análises aprofundadas ou estudos de caso, com testes e desenvolvimento de teoria acerca do processo de fusão e aquisição de empresas.

Mais informações:

http://www.emeraldgrouppublishing.com/products/journals/call_for_papers.htm?id=6212

1.4. Relationship Marketing in Services: Past or Future?

Deadline: 31 de Janeiro de 2016

Organização: Emerald Group Publishing

Descrição: A edição pretende receber trabalhos que efetuem uma reavaliação do que se sabe e do que não se sabe acerca do marketing relacional na indústria dos serviços e do fenómeno das relações no geral. Uma das questões de análise fundamentais é, entre outras, de que modo é que a tecnologia está a mudar o marketing e as relações nos serviços e quais são os novos fenómenos a que os marketers da indústria dos serviços devem prestar atenção.

Mais informações:

<http://www.emeraldgrouppublishing.com/authors/writing/calls.htm?id=6147>

1.5. Corporate Brand and Corporate Brand Management (1995-2015): Foundations, Developments, and Recent Insights

Deadline: 31 de Janeiro de 2016

Organização: Emerald Group Publishing

Descrição: No âmbito da comemoração do 20º aniversário da introdução formal da noção de marca corporativa, esta edição pretende promover o enriquecimento da literatura e das bases teóricas deste campo. Uma das condições estabelecidas é que as propostas utilizem e interajam com as obras e artigos fundadores nesta matéria, que apareceram nos finais dos anos 90. As propostas poderão ter uma base conceptual ou empírica, sendo também bem-vindas revisões de literatura.

Mais informações:

<http://www.emeraldgrouppublishing.com/authors/writing/calls.htm?id=6148#sthash.6zbAWaBc.dpuf>

1.6. Global Marketing in Business-to-Business Contexts: Challenges, Developments, and Research Opportunities

Deadline: 1 de Fevereiro de 2016

Organização: Global Edge – Global Strategy Journal

Descrição: O objetivo desta edição é de reunir investigação contemporânea de elevada qualidade acerca do marketing global no contexto b2b e dos diferentes modos de lidar com os desafios e desenvolvimentos recentes, facultando implicações e oportunidades administrativas interessantes para futuros investigadores. Os trabalhos podem ser de origem conceptual ou empírica.

Mais informações: <http://globaledge.msu.edu/content/uploads/imm-global-b2b-marketing-cfp.pdf>

1.7. Managing Buyer-Seller Relationships in Emerging Markets

Deadline: 30 de janeiro

Organização: Inderscience Publishers

Descrição: Os trabalhos devem forçar-se no papel dos *Boundary Spanners* na gestão das relações entre o consumidor e a empresa nos mercados emergentes. Esperam-se, em particular, trabalhos que tratem os desafios legais e sociais da gestão das relações cliente-empresa no contexto acima mencionado ou trabalhos que ofereçam implicações e visões administrativas únicas acerca do mesmo assunto.

Mais informações: <http://www.inderscience.com/info/ingeneral/cfp.php?id=2725>

1.8. Microfoundations of Global Strategy: Role of Leadership and Manager Characteristics

Deadline: 31 de Maio de 2016

Organização: Global Edge – Global Strategy Journal

Descrição: Esta edição tenciona receber trabalhos que questionem e enriqueçam a literatura acerca da estratégia global ao focarem-se nas suas micro-fundações, ou seja os indivíduos e as suas interações e a sua relação com o processo de internacionalização da firma, a transferência de conhecimentos além-fronteiras, a inovação global, etc. os

trabalhos podem também partir de uma perspetiva estratégica comportamental, relacionado a liderança e a gestão de topo com a competitividade e a expansão internacional da firma.

Mais informações: <https://aib.msu.edu/resources/cfp.asp?ID=33353>

1.9. Global Competitiveness

Deadline: 27 de Junho de 2016

Organização: Global Edge – Global Strategy Journal

Descrição: A edição pretende acolher trabalhos que forneçam uma visão mais aprofundada de como o marketing pode ajudar a descrever, explicar e prever questões no âmbito das organizações globalmente competitivas. Os temas em destaque são o marketing estratégico e a estratégia de marketing, mas com um foco central na competitividade global. As propostas podem ser de origem conceptual ou empírica e poderão basear-se, entre outros tópicos, em: inovação, empreendedorismo, cultura, capital relacional, humano e social, conhecimento e aprendizagem ou *branding*.

Mais informações: <https://aib.msu.edu/resources/cfp.asp?ID=41660>

1.10. Brand Equity: Defining, Measuring and Managing Brand Equity

Deadline: 30 de Junho de 2016

Organização: Emerald Group Publishing

Descrição: No sentido de responder a questões até ao momento pouco exploradas acerca do *Brand Equity*, a edição pretende receber trabalhos que examinem ideias inovadoras e arriscadas neste campo, ainda que com rigor metodológico e evidências empíricas credíveis. Entre outros temas, as propostas devem explorar os seguintes tópicos:

- Clarificar o domínio conceptual de *brand equity* e a sua relação com os vários conceitos relacionados com a marca;
- Fornecer novas perspetivas, modelos e teorias acerca do tema;
- Investigar novos antecedentes ou resultados, bem como mediadores ou moderadores do *brand equity*;
- Fornecer visões mais alargadas acerca da construção do *brand equity*;
- Sugerir novas formas, mais eficazes, de desenvolver e gerir o *brand equity*.

Mais informações:

<http://www.emeraldgrouppublishing.com/authors/writing/calls.htm?id=6149#sthash.6inYpXft.dpuf>

1.11. Creating Shared Value: Restoring the Legitimacy of Business and Advancing Competiveness

Deadline: 30 de Junho de 2016

Organização: Emerald Group Publishing

Descrição: A edição promove a investigação na área da “criação de valor partilhado” (tradução livre de *Creating Shared Value – CSV*). O objetivo é receber contribuições empíricas e teóricas que explorem o impacto do CSV, bem como as suas limitações e possíveis melhoramentos da abordagem. Alguns tópicos considerados relevantes serão: estudos de caso; expansão das ferramentas do CSV; oportunidades e limitações do CSV; a gestão do CSV nas organizações; críticas.

Mais informação:

<http://www.emeraldgrouppublishing.com/authors/writing/calls.htm?id=6428#sthash.YWdIPZJ6.dpuf>

1.12. Global Crisis Management

Deadline: 31 de Outubro de 2016

Organização: Global Edge – Global Strategy Journal

Descrição: A investigação para este trabalho poderá ser realizada em qualquer uma das três fases de gestão de crise – a fase de pré-crise (prevenção e preparação), a fase de crise (resposta) e a fase de pós-crise (aprendizagem e revisão). Esta deve, no entanto, inserir-se num contexto internacional, dando-se preferência a uma pesquisa multicultural, que compare o modo em que a prática de gestão de crises varia de país para país.

Mais informações: <https://aib.msu.edu/resources/cfp.asp?ID=39410>

2. Conferências

2.1. IIES 3rd Business & Management Conference

Data/Local: 22 a 25 de Março de 2016, no SANA Malhoa Hotel

Descrição: A Conferência tratará de assuntos relacionados com gestão e negócios, nomeadamente marketing, gestão de recursos humanos e finanças corporativas. No evento poderão participar académicos, investigadores e executivos governamentais e corporativos, que têm a possibilidade de apresentar os seus trabalhos ou apenas assistir.

Custo de Inscrição: 310€/360€ (valores aproximados) para inscrições antes de 22 de Fevereiro e após 22 de Fevereiro, respetivamente.

Mais informação: <http://www.iises.net/current-conferences/business-and-management/3rd-business-management-conference-lisbon>

2.2. European Communication Summit 2016

Data/Local: 7 e 8 de Julho de 2016, local a definir

Descrição: Embora o programa do próximo ano ainda não tenha sido divulgado, tomando como ponto de referência a conferência do ano anterior, na ECS são discutidos as últimas tendências e os assuntos polémicos no campo da comunicação – incluindo marketing, relações públicas, redes sociais e comunicação estratégica. A ECS tem também como objetivo promover o *networking*, contribuindo para a troca de contactos entre profissionais da área.

Custo de Inscrição: n/a

Mais informação: <http://www.communication-summit.eu/>

3. Bolsas/Outros Apoios

3.1. Programa de Pós-Doutoramento Max Weber

Descrição: O Programa é indicado para pós-doutorados da área das ciências sociais que pretendam seguir uma carreira académica, concentrando-se na sua própria investigação e melhorando a sua prática académica num ambiente multidisciplinar.

Entidade: European University Institute

Deadline: 25 de Outubro (anual)

Valor: O valor básico é de 2000€. Caso o candidato receba outros apoios ou salários o valor varia, sendo o mínimo 1250€.

Requisitos:

- Ter terminado o pós-doutoramento há menos de 5 anos.
- Ter um nível mínimo de proficiência a inglês C1.

Condições: Viver em Florença (Itália) durante o período de financiamento.

Duração: 12, 24 ou 36 meses

Mais informação:

<http://www.eui.eu/ServicesAndAdmin/AcademicService/Fellowships/MaxWeberFellowships/Index.aspx>

3.2. Humboldt Research Fellowship for Experienced Researchers

Descrição: A bolsa da instituição alemã é direcionada a investigadores estrangeiros experientes, com resultados acima da média. Os candidatos podem escolher o seu campo de investigação e a sua instituição académica de acolhimento. A atribuição da bolsa é um processo flexível e pode ser dividida até três estadias durante o período máximo de três anos.

Entidade: Fundação Alexander von Humboldt

Deadline: n/a

Valor: 3150€/mês

Requisitos:

- Ter terminado o doutoramento há menos de 12 anos;
- Ter o seu próprio perfil de investigação;
- Ocupar, no mínimo, o cargo de Professor Assistente, Líder Júnior de um grupo de investigação ou possuir uma carreira de investigador académico independente há vários anos.

Condições: Viver na Alemanha durante o período de financiamento.

Duração: 6 a 18 meses

Mais informação: <https://www.humboldt-foundation.de/web/humboldt-fellowship-experienced.html>

3.3. Humboldt Research Fellowship for Postdoctoral Researchers

Descrição: A bolsa da instituição alemã é direcionada a investigadores estrangeiros com resultados acima da média, no início da sua carreira académica. Os candidatos podem escolher o seu campo de investigação e a sua instituição académica de acolhimento.

Entidade: Fundação Alexander von Humboldt

Deadline: n/a

Valor: 2650€/mês

Requisitos: Ter completado o doutoramento há menos de 4 anos.

Condições: Viver na Alemanha durante o período de financiamento.

Duração: 6 a 24 meses

Mais informação: <https://www.humboldt-foundation.de/web/humboldt-fellowship-postdoc.html>

3.4. ERC – Starting Grants

Descrição: Bolsa direcionada para investigadores jovens de qualquer nacionalidade, no início da sua carreira académica, que pretendam iniciar a sua investigação na Europa.

Entidade: European Research Council

Deadline: uma vez por ano

Valor: até 1.5 milhões por bolsa

Requisitos:

- 2 a 7 anos de experiência após completar o doutoramento;
- Uma proposta de investigação excelente;

Condições: A investigação deve ser conduzida numa organização de investigação pública ou provada, localizada num dos estados-membro ou países associados da EU.

Duração: até 5 anos

Mais informação: <https://erc.europa.eu/funding-and-grants/funding-schemes/starting-grants>

3.5. ERC – Consolidator Grants

Descrição: Bolsa direcionada para investigadores que estejam a consolidar a sua própria equipa ou programa de investigação independente. O objetivo é fortalecer novas equipas de investigação individual independentes e distintas, que tenham sido criadas recentemente.

Entidade: European Research Council

Deadline: uma vez por ano

Valor: até 2 milhões por bolsa

Requisitos:

- 7 a 12 anos de experiência após completar o doutoramento;
- Uma proposta de investigação excelente.

Condições: A investigação deve ser conduzida numa organização de investigação pública ou provada, localizada num dos estados-membro ou países associados da EU.

Duração: até 5 anos

Mais informação: <https://erc.europa.eu/funding-and-grants/funding-schemes/consolidator-grants>

3.6. ERC – Advanced Grants

Descrição: Bolsa direcionada para líderes de investigação excecionais, de qualquer nacionalidade e idade, que pretendam seguir projetos pioneiros e de alto risco, que abram novas portas no seu campo de estudos específico. Os investigadores candidatos a esta bolsa deve ter-se autoestabelecido como líderes de investigação independentes em qualquer campo de investigação.

Entidade: European Research Council

Deadline: uma vez por ano

Valor: até 2.5 milhões por bolsa

Requisitos: Ter-se autoestabelecido como investigador independente, com uma longa carreira de investigação e provas concretas de ser um líder na sua área de estudos.

Condições: A investigação deve ser conduzida numa organização de investigação pública ou provada, localizada num dos estados-membro ou países associados da EU.

Duração: até 5 anos

Mais informação: <https://erc.europa.eu/funding-and-grants/funding-schemes/advanced-grants>

Anexo I: Propostas de *Workshops*/Seminários

Os *workshops*, cada vez mais em voga, são uma excelente forma de promover o nome do pólo CIC.Digital da FCSH, bem como de contribuir para o aumento das suas receitas. Além disso, vão ao encontro do objetivo do centro de investigação, contribuindo para revitalizá-lo e melhorar a sua relação com o público. Abaixo apresentam-se algumas propostas de *workshops*, pensadas de modo a abranger as várias linhas de atuação do pólo e a chegar a novos públicos.

Algumas notas prévias em relação às propostas:

- Relativamente aos certificados a fornecer aos participantes no final de cada *workshop*, propõe-se que estes sejam enviados em formato eletrónico, de modo a facilitar a sua distribuição e a evitar custos de impressão.
- Em cada *workshop* deve estipular-se um número mínimo e um número máximo de participantes, para garantir a sua viabilidade. Este número está, no entanto, dependente do/a orador/a convidado/a, pelo que nas propostas foi apenas incluído o número mínimo necessário de modo a tornar viável o *workshop*.
- O preço estipulado para os *workshops* é relativamente simbólico, principalmente devido ao contexto em que o pólo se insere. Além disso, ao ser a primeira vez que o Centro promove este tipo de iniciativas, é necessário, numa primeira fase, ganhar a confiança e o interesse do público a este nível, para, mais tarde, considerar aumentar o valor dos serviços fornecidos.
- Os investigadores afiliados ao pólo terão um desconto no valor de 35% em todos os *workshops* promovidos pelo centro.
- Um formador deve receber, por hora, entre 20€ e 30€. Tendo em conta o contexto em que o pólo se insere, propõe-se que o valor fixo seja de 25€ por hora. Em *workshops* com elevada adesão, deve negociar-se esse valor com o formador, dependendo da quantidade máxima de participantes que este estipule.

1. Conjunto de *Workshops* em Metodologias de Análise Investigativa (Pós-laboral)

- I. Metodologias de análise qualitativa
- II. Metodologias de análise quantitativa

Produto	O Conjunto de <i>Workshops</i> em Metodologias de Análise Investigativa divide-se em três diferentes sessões que preparam os participantes
----------------	--

	com as ferramentas necessárias para realizar uma Análise Investigativa com sucesso.
	<p>Parte I – Metodologias de Análise Qualitativa</p> <p>O primeiro <i>workshop</i> explora os diferentes métodos de análise qualitativa de dados, fazendo referência a softwares e ferramentas complementares à análise, em particular o NVivo. O <i>workshop</i> explora os diferentes recursos e comandos do programa informático, preparando os participantes para o uso autónomo do mesmo.</p>
	<p>Parte II – Metodologias de Análise Quantitativa</p> <p>O <i>workshop</i> número dois trata as metodologias de análise quantitativa de dados, fazendo uma breve referência a diferentes softwares e ferramentas a utilizar no decurso de uma análise quantitativa, com particular destaque para o SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). O <i>workshop</i> prepara os participantes com os conhecimentos básicos necessários para desenvolver uma análise autónoma no programa.</p>
Objetivos:	<p>I. Compreender as diferentes metodologias de análise qualitativa; Esclarecer o modo de aplicação de cada variável metodológica e a melhor adequação de cada uma a diferentes dados em estudo; Compreender os fundamentos do NVivo; Desenvolver conhecimentos técnicos enquanto utilizador do software; Reconhecer a utilidade do NVivo enquanto ferramenta complementar da análise qualitativa.</p> <p>II. Compreender as diferentes metodologias de análise quantitativa; Esclarecer o modo de aplicação de cada variável metodológica e a melhor adequação de cada uma a diferentes dados em estudo; Compreender os fundamentos do SPSS; Desenvolver conhecimentos técnicos ao nível da utilização do programa; Reconhecer a utilidade do SPSS enquanto ferramenta complementar da análise quantitativa.</p>
Programa:	<p>I. Os diferentes tipos de análises qualitativas; Programas de auxílio à recolha e análise de dados qualitativos; Gestão de dados qualitativos; As particularidades da escrita de artigos a partir de dados qualitativos; NVivo: fundamentos básicos; Como inserir e analisar dados no programa com recurso aos vários comandos disponíveis; Elaboração de pequenos trabalhos de análise e discussão dos resultados obtidos.</p>

		<p>II. Os diferentes tipos de análises quantitativas; Ferramentas de apoio à análise quantitativa; Gestão e organização de dados quantitativos; Processos de codificação; O SPSS: fundamentos básicos; Como efetuar a inserção e a análise de dados no programa; Ferramentas complementares – criação de diferentes tipos de gráficos; Elaboração de pequenos trabalhos de análise e discussão dos resultados obtidos.</p>
Público-alvo	Os <i>workshops</i> são, principalmente, dirigidos a investigadores, estudantes de licenciatura, mestrado ou doutoramento, estando, no entanto, aberto ao público em geral.	
	Número mínimo de participantes: 15	
Preço/ Custo	I	II
	50€	50€
	Total 2 <i>workshops</i> : 100€	Inscrição inicial no conjunto: 85€
Promoção/ Comunicação	A promoção poderá ser feita através de cartazes – a distribuir pela FCSH e pelas restantes faculdades da UNL – <i>newsletter</i> , divulgação no <i>website</i> do CECL e na página de Facebook, através da criação de um evento.	
Distribuição/ Conveniência	Local: FCSH	
	Duração: 9h cada (divididas em 3 dias, com 3h cada)	
	Horário: 18h – 21h	

2. Seminário “Os elementos essenciais de um trabalho científico” (Pós-laboral)

Produto	O Seminário “Os elementos essenciais de um trabalho científico” foi concebido a pensar nas dúvidas que muitas vezes surgem ao dar início a um trabalho científico. O seminário procura esclarecer os participantes em relação às diferentes fases e metodologias a adotar na definição de um modelo de trabalho.	
	Objetivos:	Melhorar a capacidade de organização e articulação dos elementos de um trabalho científico; Incutir boas práticas de referência bibliográfica; Capacitar os participantes com as ferramentas necessárias para desenvolver um projeto com sucesso.
	Programa:	Como encontrar uma pergunta de investigação; Como traçar um plano de investigação; Como escolher as fontes bibliográficas a utilizar; O correto uso das referências; Recomendações gerais sobre trabalhos escritos.

Público-alvo	O seminário é, principalmente, dirigido a investigadores, estudantes de licenciatura, mestrado ou doutoramento, estando, no entanto, aberto ao público em geral.
	Número mínimo de participantes: 15
Preço/ Custo	20€
Promoção/ Comunicação	A promoção poderá ser feita através de cartazes – a distribuir pela FCSH e pelas restantes faculdades da UNL – <i>newsletter</i> , divulgação no <i>website</i> do CECL e na página de Facebook, através da criação de um evento.
Distribuição/ Conveniência	Local: FCSH
	Duração: 6h (divididas em 2 dias, com 3h cada)
	Horário: 18h – 21h

3. Seminário “Como evitar o plágio”

Produto	O Seminário “Como evitar o plágio” surge da necessidade de esclarecer o público, nomeadamente os estudantes, acerca dos perigos do plágio e das formas de o evitar.
	Objetivos: Compreender o que é o plágio e o que pode ser feito de modo a evitar praticá-lo; Explorar os contornos de um caso típico de plágio e as possíveis consequências do mesmo, através da análise de um <i>Case study</i> ; Esclarecer quanto à utilização correta de fontes bibliográficas.
	Programa: Plágio: O que é e como evitar; Como se processa um caso de denúncia de plágio; Boas práticas de recolha bibliográfica e de uso de referências; <i>Case study</i> e discussão de ideias.
Público-alvo	O seminário é, principalmente, dirigido a investigadores, estudantes de licenciatura, mestrado ou doutoramento e profissionais da comunicação, estando, no entanto, aberto ao público em geral.
	Número mínimo de participantes: 25
Preço/ Custo	10€
Promoção/ Comunicação	A promoção poderá ser feita através de cartazes – a distribuir pela FCSH e pelas restantes faculdades da UNL – <i>newsletter</i> , divulgação no <i>website</i> do CECL e na página de Facebook, através da criação de um evento.
Distribuição/ Conveniência	Local: FCSH
	Duração: 2h (1 dia)
	Horário: 14h – 16h

4. *Workshop* de Crítica Cinematográfica (Pós-laboral)

Produto	O <i>Workshop</i> em Crítica Cinematográfica consiste no desenvolvimento da análise crítica de obras cinematográficas, abordando os diferentes aspetos a ter em consideração na observação de um filme do ponto de vista crítico. O programa tem ainda em consideração a adaptação da escrita ao cinema, fornecendo ferramentas e métodos práticos de escrita crítica.
	Objetivos: Compreender o que é a crítica de cinema; Desenvolver o espírito crítico do público; Compreender as particularidades da escrita no contexto cinematográfico; Desenvolver a capacidade de argumentação ao nível da análise de cinema.
	Programa: Definição de crítica cinematográfica, incluindo abordagem histórica e obras de outros críticos; A escrita adaptada ao cinema Como adaptar a crítica aos diferentes públicos; Elaboração de trabalhos críticos e discussão de argumentos.
Público-alvo	O <i>workshop</i> é dirigido a todos os interessados em crítica e em argumentação, no cinema e nas artes, no geral, nomeadamente estudantes de áreas equivalentes.
	Número mínimo de participantes: 15
Preço/ Custo	45€
Promoção/ Comunicação	A promoção poderá ser feita através de cartazes – a distribuir pela FCSH e pelas restantes faculdades da UNL – <i>newsletter</i> , divulgação no <i>website</i> do CECL e na página de Facebook, através da criação de um evento.
Distribuição/ Conveniência	Local: FCSH
	Duração: 9h (divididas em 3 dias, com 3h cada)
	Horário: 18h – 21h

5. *Workshop* de Colocação de Voz e Dicção (Pós-laboral)

Produto	O <i>Workshop</i> em Colocação de Voz e Dicção consiste na exploração do potencial das capacidades vocais do público, através de exercícios de aquecimento e projeção de voz, de respiração e de treino de dicção, entre outros. Os profissionais da área da comunicação, independentemente da vertente em que atuem, têm com principal ferramenta comunicativa a sua voz, podendo assim explorá-la e aprender a preservá-la, tirando um maior partido da mesma.
	Objetivos: Desenvolver a capacidade de projeção da voz; Compreender a respiração como elemento essencial do correto uso da voz; Aperfeiçoar a dicção, através da articulação de palavras;

		Compreender o timbre, como marca vocal; Aprender a rentabilizar a voz.
	Programa:	A importância da postura e do aquecimento muscular; Os exercícios de respiração; A prática do aquecimento vocal; A importância da correta articulação das palavras – exercícios com ritmos, onomatopeias e lengalengas; A articulação entre a postura, a voz, a dicção e a mensagem.
Público-alvo	Este é um <i>workshop</i> que, em princípio, interessa ao público em geral. No entanto é especialmente indicado para profissionais da comunicação, como jornalistas, professores, <i>marketeers</i> ou advogados, e estudantes ou investigadores da área das ciências da comunicação e do jornalismo.	
	Número mínimo de participantes: 10	
Preço/ Custo	30€	
Promoção/ Comunicação	A promoção poderá ser feita através de cartazes – a distribuir pela FCSH e pelas restantes faculdades da UNL – <i>newsletter</i> , divulgação no <i>website</i> do CECL e na página de Facebook, através da criação de um evento.	
Distribuição/ Conveniência	Local: FCSH	
	Duração: 6h (divididas em 2 dias, com 3h cada)	
	Horário: 18h – 21h	

6. *Workshop* de “Comunicação Estratégica na Era Digital” (Pós-laboral)

Produto	O <i>Workshop</i> “Comunicação Estratégica na Era Digital” pretende dar resposta à cada vez maior necessidade, por parte das empresas e instituições, de adotar um comportamento estratégico <i>online</i> . Conceitos como SEO e anúncios patrocinados serão explorados e discutidos, de modo a compreender a aplicação do marketing no mundo digital.	
	Objetivos:	Compreender a importância do Marketing na Era Digital; Compreender e utilizar o Search Engine Optimization (SEO); Perceber o modo de funcionamento dos anúncios patrocinados no Google e no Facebook; Explorar as ferramentas de análise de dados no Facebook; Capacitar os participantes com as ferramentas e os conhecimentos necessários para se tornarem verdadeiros <i>marketeers</i> da era digital.
	Programa:	O Marketing na Era Digital; O Search Engine Optimization (SEO); Os anúncios patrocinados; Análise de dados no Facebook.

Público-alvo	Este é um <i>workshop</i> que, em princípio, interessa ao público em geral. No entanto é especialmente indicado para profissionais da comunicação, como jornalistas, professores, <i>marketeers</i> ou advogados, e estudantes ou investigadores da área das ciências da comunicação e do jornalismo.
	Número mínimo de participantes: 10
Preço/ Custo	40€
Promoção/ Comunicação	A promoção poderá ser feita através de cartazes – a distribuir pela FCSH e pelas restantes faculdades da UNL – <i>newsletter</i> , divulgação no <i>website</i> do CECL e na página de Facebook, através da criação de um evento.
Distribuição/ Conveniência	Local: FCSH
	Duração: 6h (divididas em 2 dias, com 3h cada)
	Horário: 18h – 21h

Anexo J: Proposta de Pacote Inicial de *Workshops* para Novos Investigadores

Notas:

- O pacote de formação para novos investigadores consiste num conjunto de *workshops*/pequenas formações dirigidas aos novos investigadores CIC.Digital – pólo FCSH.
- O pacote deve ser gratuito ou ter apenas um custo simbólico para os participantes – o objetivo deste conjunto de *workshops* não é, ainda, o lucro. Através do pacote de formação pretende-se projetar o nome do CIC.Digital não só nos investigadores que o integram, mas também nos que integram outros centros, impulsionando potenciais colaborações com novos investigadores e/ou centros.
- A implementação deste conjunto de *workshops* deve ser anterior ao *workshop* Ferramentas de Análise Investigativa em Ciências Sociais. Este último será um *workshop* aberto a um público-alvo mais alargado e terá um custo mais elevado, sendo que a participação nos *workshops* iniciais poderá despertar o interesse dos investigadores CIC.Digital em inscrever-se neste.

O pacote integra as seguintes formações:

- Os elementos essenciais de um trabalho científico/investigativo
- Técnicas de exposição verbal/oral

1. Os elementos essenciais de um trabalho científico/investigativo

Produto	O Seminário “Os elementos essenciais de um trabalho científico” tem como propósito colmatar possíveis dúvidas que possam surgir ao dar início a um trabalho científico. O seminário procura esclarecer os participantes em relação às diferentes fases e metodologias a adotar na definição de um modelo de trabalho, preparando-os para desenvolver um trabalho científico.
	Objetivos: Melhorar a capacidade de organização e articulação dos elementos de um trabalho científico; Incutir boas práticas de referência bibliográfica; Alertar quanto aos perigos da prática do plágio; Capacitar os participantes com as ferramentas necessárias para desenvolver um projeto com sucesso.
	Programa: Como encontrar uma pergunta de investigação; Como traçar um plano de investigação; Como organizar um trabalho; Como escolher as fontes bibliográficas a utilizar;

		O correto uso das referências; Como evitar o plágio; Recomendações gerais sobre trabalhos escritos.
Público-alvo	Investigadores CIC.Digital	
	Número mínimo de participantes: 15	
Preço/ Custo	Gratuito/simbólico	
Promoção/ Comunicação	A promoção poderá ser feita através de cartazes – a distribuir pela FCSH e pelas restantes faculdades da UNL – <i>newsletter</i> , divulgação no <i>website</i> do CECL e na página de Facebook, através da criação de um evento, bem como no Manual de Acolhimento de Novos Investigadores.	
Distribuição/ Conveniência	Local: FCSH	
	Duração: 6h (divididas em 2 dias, com 3h cada)	
	Horário: 18h – 21h	

2. Técnicas de Exposição Verbal/Oral

Produto	<p>O <i>Workshop</i> em Exposição Verbal divide-se em duas partes, a primeira focada na preparação de uma exposição oral e a segunda no treino da dicção e projeção de voz.</p> <p>Numa primeira fase, procede-se à exploração de técnicas de apresentação oral e da articulação com outros recursos, bem como nas várias etapas de organização da mesma – introdução, desenvolvimento e conclusão.</p> <p>A segunda parte consiste na exploração do potencial das capacidades vocais do público, através de exercícios de aquecimento e projeção de voz, de respiração e de treino de dicção, entre outros. Os profissionais da área da comunicação, independentemente da vertente em que atuem, têm com principal ferramenta comunicativa a sua voz, podendo assim explorá-la e aprender a preservá-la, tirando um maior partido da mesma.</p>	
	Objetivos:	<p>Parte I</p> <p>Compreender a importância da preparação prévia de uma apresentação oral; A articulação de recursos multimédia com a função de auxiliar à transmissão da mensagem.</p> <p>Parte II</p> <p>Desenvolver a capacidade de projeção da voz; Compreender a respiração como elemento essencial do correto uso da voz; Aperfeiçoar a dicção, através da articulação de palavras; Compreender o timbre, como marca vocal; Aprender a rentabilizar a voz.</p>

	<p>Programa:</p> <p>Parte I Escolha do tema a apresentar; Recolha e seleção de informação acerca do tema; Seleção dos recursos de apoio à apresentação verbal; Organização da apresentação: introdução, desenvolvimento e conclusão; Captar a atenção do público.</p> <p>Parte II A importância da postura e do aquecimento muscular; Os exercícios de respiração; A prática do aquecimento vocal; A importância da correta articulação das palavras – exercícios com ritmos, onomatopeias e lengalengas; A articulação entre a postura, a voz, a dicção e a mensagem.</p>
Público-alvo	Investigadores CIC.Digital
	Número mínimo de participantes: 10
Preço/ Custo	Gratuito/simbólico
Promoção/ Comunicação	A promoção poderá ser feita através de cartazes – a distribuir pela FCSH e pelas restantes faculdades da UNL – <i>newsletter</i> , divulgação no <i>website</i> do CECL e na página de Facebook, através da criação de um evento, bem como no Manual de Acolhimento de Novos Investigadores.
Distribuição/ Conveniência	Local: FCSH
	Duração: 6h (divididas em 2 dias, com 3h cada)
	Horário: 18h – 21h

Anexo K: Proposta de *Newsletter* Pólo CIC.Digital da FCSH

Algumas regras essenciais:

- Incluir no *website* do pólo vários *links* para a subscrição da *newsletter* – é crucial que as pessoas a quem a *newsletter* é enviada tenham demonstrado interesse em recebê-la ou poderão considerá-la SPAM (correio indesejado).
- Incluir na *newsletter* um *link* para anular a subscrição – a pessoa que recebe a *newsletter* deve saber que tem o direito de anular a subscrição a qualquer momento, muito embora seja preferível que não o faça.
- O “assunto” do *e-mail* em que a *newsletter* é enviada deve ser descritivo e claro o suficiente para que esta não seja considerada SPAM.

Conteúdos:

- A *newsletter* pode conter qualquer conteúdo que seja considerado relevante na altura em que é enviada. Por exemplo, imaginemos que a *newsletter* seria enviada na altura em que o OJS para a Revista de Comunicação e Linguagens é inaugurado – seria interessante dar destaque a essa notícia.
- A *newsletter* deve sempre conter pelo menos um evento futuro em destaque, com uma pequena explicação acerca do tema e um *link* para saber mais pormenores ou inscrever-se.
- Caso algum dos investigadores do pólo tenha publicado recentemente algum trabalho, recebido algum prémio ou mereça um destaque especial por qualquer outra razão, deve ser incluída uma nota acerca do acontecimento.
- As imagens, ainda que sejam atrativas, não têm obrigatoriamente que ser incluídas no *e-mail*. No entanto, em casos em que seja relevante ilustrar a informação com uma imagem faz sentido colocá-la – por exemplo caso exista um cartaz para um determinado evento ou uma fotografia de um investigador a que o *e-mail* faz menção.
- A quantidade de conteúdos a colocar na *newsletter* é indiferente, embora seja preferível que não seja exagerada, sob o risco de perder o interesse do leitor. Alguns dos textos podem ser incluídos na íntegra, enquanto outros podem ser apenas amostras de um conteúdo maior. No caso dos últimos

Formato:

- Seguindo a lógica do *less is more*, a melhor forma de formatar a *newsletter* será mantendo uma organização simples e sóbria, com a informação próxima uma da outra, para que, ao abrir o *e-mail*, o destinatário tenha uma noção geral dos seus conteúdos.

- As caixas de texto são uma boa forma de organizar o texto de forma a facilitar a sua leitura, oferecendo a vantagem de ser possível colocar imagens, imagens e texto ou apenas texto.



Proposta:

A partir de um *template* de acesso aberto disponível *online*, foi feita uma adaptação em termos de cores, formato e organização de informação na *newsletter* de modo a torna-la mais adequada à instituição a que se destina. A imagem é meramente ilustrativa e, à semelhança dos textos, serve apenas como exemplo. O logótipo e o esquema de cores adotado têm como referência o CECL, na medida em que o pólo não possui, ainda, uma imagem oficial.

Abair no browser

centro de estudos
cecl
de comunicação
e linguagens

O Centro de Estudos de Comunicação e Linguagens é uma unidade de investigação da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa (FCSH-UNL).

Ligue-se ao CECL.  

Tecnologias Culturais e Artes dos Media
In Memoriam Friedrich Kittler
Comitê de SYBILLE KRÄMER
Materiality of Script and the Question of Thought: Some Reflections on 'National Identity'
17 de março
Instituto de Sociologia, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa

Evento x vai realizar-se no dia x, em x. [Saiba mais](#)

Revista de Comunicação e Linguagens online
A Revista de Comunicação e Linguagens já se encontra disponível no website do CECL com acesso aberto. Os interessados em participar poderão contribuir através do envio de um artigo.
[Saiba mais](#)

Seminário de Opção livre (10 ECTS): "Estéticas Pós-Media: Cinema Expandido"
Este seminário propõe-se examinar a condição "pós-media" da cultura contemporânea, entendida sobretudo como crise da ontologia dos media na era das tecnologias da informação e da tradução digital de todos os media. O Seminário centrar-se-á especificamente na intermedialidade dos objetos e das práticas culturais, em particular no domínio das artes contemporâneas.
[Inscreva-se](#)

Investigadora do CECL premiada nos the Emerald Literati Network 2015 Awards for Excellence
Ana Margarida Barreto, investigadora e docente do Departamento de Ciências da Comunicação, mereceu a distinção de Outstanding Reviewer nos Emerald Literati Network 2015 Awards for Excellence.
[Saiba mais](#)

Este e-mail foi enviado para [email] ao subscrever a newsletter do [CLIENTS.WEBSITE]. Por favor adicione este endereço de e-mail à sua lista de contactos para poder receber sempre as nossas novidades na sua caixa de correio.

[CLIENTS.COMPANY_NAME]
[CLIENTS.ADDRESS]
[Reencaminhar a newsletter](#)
[Cancelar a subscrição](#)

Anexo L: Exemplos de Logótipos de Diferentes Estilos

