



Design de comunicação institucional

Conceição Lopes

Resumo: O artigo emerge da reflexão crítica sobre o ensino da disciplina de Comunicação Institucional inserida no Plano de Estudos da licenciatura em Novas Tecnologias da Comunicação e integrada na área científica de ciências e tecnologias da comunicação, da Universidade de Aveiro, Portugal. Em destaque estará o conceito de Design de Comunicação Institucional, bem como a sua operacionalização numa proposta sistémica que poderá orientar a concepção, produção, realização, implementação e avaliação das estratégias de comunicação institucional.

Palavras-chave: Design de comunicação institucional - Comunicação - Instituição

Abstract: The article emerges from the critical thinking about the teaching of the subject named Institutional Communication, inserted in the Study Plan of the training course in New Information Technologies. This subject is integrated in the Area of Communication Sciences and Technologies of the University of Aveiro, Portugal. It is highlighted the concept of Institutional Communication Design, as well as its operationalization in a systematic proposition, which will guide the conception, implementation and evaluation of institutional communication strategies.

Key-words: Institutional Communication Design - Communication - Institution

Resumen: El artículo emerge de la reflexión crítica a cerca de la enseñanza de la asignatura de Comunicación Institucional inserta en el Plan de Estudios de la licenciatura en Nuevas Tecnologías de Comunicación integrada en el area científica de ciencias y tecnologías de comunicación de la Universidad de Aveiro, Portugal. Se destaca el concepto de Design de Comunicación Institucional, así como su operacionalización en una propuesta sistémica que podrá orientar la concepción, producción, realización, implementación y evaluación de las estrategias de comunicación institucional.

Palabras clave: Design de comunicación institucional - Comunicación - Institución

Conceição Lopes [PhD] é professora do Departamento de Comunicação e Arte da Universidade de Aveiro (Portugal). e-mail: clopes@ca.ua.pt

¹GOFFMAN, E. *A Apresentação do Eu na Vida de todos os dias*. Lisboa: Relógio D' Água, 1993.

_____. *Les Rites d' Interaction*. Paris: Minuit, 1974.

_____. *Les Moments et Leurs Hommes*. Paris: Seuil, 1988.

² BATESON, G. e RUESCH, J. *Communication: The Social Matrix of Psychiatry*. Nova Iorque: Norton, 1951.

_____. *Communication et Société*. Paris: Seuil, 1989

BATESON, G. *Culture Contact and Schismogenesis*. Man, 1935. p.178-183.

_____. "Reality" and redundancy, *CoEvolution Quarterly*, 1975. p. 132-135.

_____. *Vers Une Écologie de L'Esprit*. Paris: Seuil, 1977. T. I.

_____. *Vers Une Écologie de L'Esprit*. Paris: Seuil, 1980. T.II.

_____. *Natureza e Espírito*. Lisboa, 1987

WATZLAWICK, P.; WEAKLAND, J. *The Interactional View*. Norton & C^a, 1977.

WATZLAWICK, P. An Anthology of Human Communication. In: *Text and Tape Science Behavior*. Palo Alto, 1964.

WATZLAWICK, P. et al. *Pragmatics of Human Communication. A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes*. EUA, W.W: Norton & Company, 1967.

_____. *The Language of Change*. Nova Iorque: Basic Books, 1978.

_____. *Le Langage du*

O Design de Comunicação Institucional tem por missão promover a inter-compreensão, sejam eles clientes e não clientes, consumidores e não consumidores, sujeitos alvo e não sujeitos alvo, cidadãos, mas sempre Humanos. Orienta-se pelos valores referidos ao Humano subjacentes ao enunciado da Declaração Universal dos Direitos do Homem [1948]. Apresenta-se como uma ferramenta conceptual que pode contribuir para tornar eficaz [os resultados da missão Institucional] e eficientes [as estratégias que aos resultados conduzem] os seus processos. Em destaque estará a metodologia de construção do referido conceito, bem como as representações e as explicações da proposta sistémica da sua operacionalização. O conceito emerge do campo de estudos da pragmática da comunicação humana e do design. Independentemente da tipologia da instituição em causa, nomeadamente, seja ela de maior ou menor complexidade, dimensão, âmbito, propriedade, missão, estatuto jurídico. Da empresa à administração pública, local e central, ao estado/nação, como também à igreja, à família, considera-se que o uso do conceito e do sistema de Design de Comunicação Institucional, pode promover o reenquadramento dos modos de pensar e de agir institucional. Comunicar é orquestrar o património comunicante do Humano actor e co-autor das situações [Goffman, 1974, 1988, 1993]¹ de comunicação que protagoniza e onde concretiza a realização da sua intencionalidade e da sua consciência que se deseja actualizar.

Comunicar é aprender. Comunicar é mudar. Comunicar é um estado e uma qualidade do ser do Humano. Ela é a condição e manifestação de "Hominidade". Nesta perspectiva defende-se que o Design de Comunicação Institucional é um desafio a tornar mais humano e feliz a produção/convivialidade com a missão institucional/organizacional, e assim motivar a participação activa dos que nela se integram.

Apresentação

O conceito e a proposta que se apresentam expõem um caminho teórico de construção referido ao pensamento dos autores do "modelo Orquestral da comunicação Humana", de onde se destacam, entre outros, Bateson, Watzlawick, Hall.² Com eles pretende-se abrir pistas para o reenquadramento de práticas e de outras perspectivas teóricas de análise sobre os processos e o sistema da comunicação humana institucional.

A convivialidade inter-humana no eixo organizador da interacção face a face mediada pela instituição busca a inter-compreensão, a meta ideal da comunicação inter-humana, nem sempre correctamente

Changeement. Paris.: Seuil, 1980.

_____. *The Situation is Hopeless But Not Serious*. W.W: Norton & Cª, 1983.

_____. *A Realidade é Real?* Lisboa: Relógio d'Água, 1991.

HALL, A. D., e FAGEN, R. E.. *Definition of System*. General Systems, *Yearbook*, 1:18-28, 1956.

HALL, E. T. *Au Delà de la Culture*. France: Points, 1979.

_____. *A Dança da Vida, a outra dimensão do tempo*. Lisboa: Relógio d'Água, 1996.

_____. *The Silent Language*. Dell Publ., 1959.

_____. *A Dimensão Oculat*. Lisboa: Relógio d'Água, 1986.

_____. *A Linguagem Silenciosa*. Lisboa.: Relógio d'Água, 1993.

³ Camps, Vitória. *Os Paradoxos do Individualismo*. Lisboa: Relógio d'Água, 1996.

⁴ Berger & Luckmann. *A Construção Social da Realidade*. Petrópolis: Vozes, 1985.

⁵ Weber, Max. *The Protestant ethic and the spirit of capitalism*. Allen and Unwin. (1ª publicação, 1904 e 1905), 1976.

Foulcaut, M. *The Order of Things*. Londres: Tavistock, 1970.

_____. *Discipline and Punish*. Harmondsworth: Penguin, 1979.

Giddens, Anthony. *Capitalismo e Moderna Teoria Social*. Lisboa: E. Presença. 2000

_____. *O mundo na era da globalização*. Lisboa: Presença. 2000.

_____. *Sociologia*. Lisboa: FCG. 2000

_____. *Modernidade e identidade Pessoal*. Oeiras: Celta, 2001.

_____. *The Constitution of*

te entendida.

Reduzida a inacessibilidade de uma utopia ou confinada aos constrangimentos da imposição autoritária sob os subordinados, a comunicação humana é alvo de incompreensões que também influenciam os modos de pensar e de actuar no campo transdisciplinar da comunicação institucional.

Da unidireccionalidade da transmissão verbal entre um emissor activo e um receptor passivo, à associação que esse emissor activo tem pelo poder hierárquico de impor os seus postulados aos seus subordinados, sustentam-se os discursos que orientam e alimentam estas práticas, considerando que mais transmissão de informação significa mais qualidade, mas, mais participação e mais comunicação, gera pelo contrário, como refere Vitoria Camps [1996],³ “incomunicados” e isolamento, a que se acrescentam a menor motivação para a participação e a “tangencialização” [Watzlawick, 1967] com a missão da instituição.

A confusão sobre o que se pensa ser a comunicação e as razões pelas quais os Humanos comunicam [para conhecer-se e reconhecer-se, reconhecer e conhecer os outros, para partilhar, para influenciar e para exercer a sua condição lúdica-distrair-se os outros, influenciar], contribuem para fazer esquecer o óbvio, de que segundo Berger e Luckmann a instituição é um produto objectivado e construído pelo Humano [BERGER e LUCKMANN, 1985, p. 87]⁴ gerador da formação de organizações que asseguram a sua missão. Deste modo, a instituição é um produto mediador da convivialidade inter-humana que influencia o pacto de comunicação estabelecido entre os humanos actores/co-autores da situação que a desenham e em que nela participam.

Introdução

O poder da Comunicação Institucional está em evidência em todas as principais abordagens teóricas em sociologia, de onde se destacam, a teoria da burocracia de Max Weber [1976] e a teoria de Michel Foulcaut [1970 e 1979] que, entre outros e segundo Giddens [2000, p.230], continuam a influenciar o pensamento contemporâneo.⁵

Senão, veja-se: na tese de Weber as organizações são como unidades de comando acentuadamente hierarquizadas, especializadas, em que a escrita é essencial para o registo da memória institucional e o regulamento escrito é o que orienta e governa as relações formais e a conduta dos funcionários. Em Foulcaut as instituições são como prisões, onde o controlo do espaço e do tempo, o papel dos horários e o modo como o espaço é utilizado na realização das actividades institucionais é determinante para o seu funcionamento.

Apesar dos resultados de estudos, relativamente recentes le-

Society: Outline of Theory of Structuration. Cambridge: Polity Press, 1984.

⁶ CURY, A. *Organização & Método. Uma visão Holística*. Brasil: Atlas, 1985.

⁷ DRUCKER, F., P. HESSELBEN, GOLDSMITH, B. (org.) *A Organização do Futuro*. Brasil: Futura, 1997.

vados a cabo por vários autores referenciados por António Cury [1985],⁶ nomeadamente de William Ouchi [1979 e 1982] e [WHITE e TREVOR, 1983] de colocarem em questão o modelo puro da burocracia de Weber, ao realçar o papel das relações informais entre grupos de afinidade e os fluxos de interacção ascendente para a eficácia e a eficiência da missão da instituição. Apesar, ainda, dos modos de vida actual e o funcionamento institucional serem radicalmente diferentes, a natureza burocrática das organizações persiste no mundo contemporâneo, mas agora, com novos padrões de autoridade que assentam nas dinâmicas de participação activa, no papel dos grupos e das equipas de projecto, na orientação pelos sujeitos alvo da sua missão, nos tipos de liderança em que se consensualizam as relações de tipo simétrico e complementar que se distinguem em função da aceitação do estatuto de igualdade entre si – a simetria – e em função da diferenciação de papéis – a complementaridade. Semelhanças e diferenças convergem numa direcção comum, atingir a finalidade da instituição. Porém, ainda subsistem perturbações de diversa ordem que criam barreiras à concretização da missão institucional, nomeadamente, são factos apontados por vários autores [DRUCKER, 1997]⁷ a desmotivação, a fraca auto-estima, a relação de tangencialização dos membros face à instituição. A interacção do tipo “jogo de soma zero” [WATZLAWICK, 1983, p.118] que se traduz em o que tu ganhas eu perco, o que eu perco tu ganhas e cria barreiras à comunicação. Deste modo, construir a mudança nas práticas da Comunicação Institucional, é inevitável para que se cumpra a sua missão - a inter-compreensão - a sua razão de existir. A essência da Comunicação Institucional reside nos processos relacionais e interaccionais desenvolvidos em situações, onde os seus protagonistas, actor/co-autor, mediados pela instituição reconhecem, avaliam e explicam as significações dadas aos seus desempenhos. A cooperação é a possibilidade de operacionalizar a missão referida.

A burocracia, apesar de ainda hoje ser usualmente considerada apenas constrangedora, por estar associada ao autoritarismo e ao excesso de formalização das relações, é essencial, dado que ela, no dizer de Giddens, interpretando Weber, é o poder dos funcionários [GIDDENS, 2000] Ao reenquadrar esse poder e direccioná-lo na busca da intercompreensão, a teoria da burocracia de Weber continuará a ser uma referência, na actualidade, e a perspectivação da vida institucional como prisão referida por Foulcaut é alterada, pela participação deliberadamente activa e afectuosa dos funcionários. A aquisição de competências em comunicação para conceber, dirigir e gerir a comunicação institucional não se confinam à imposição do poder de comando [de tipo: posso, quero, mando], mas sim, à arte de comunicar humanamente buscando soluções humanas aos problemas humanos e a saber reenquadrá-las e avaliá-las, ao longo do processo de Design de Comuni-

cação Institucional.

Delimitação dos conceitos de instituição e de organização

A palavra institucional é referente a uma dada instituição [do latim *institutiōne*] e significa disposição, porém na linguagem dos falantes da língua portuguesa a palavra instituição é acto ou efeito de instituir, mas também é coisa instituída, organização, fundação, estabelecimento de utilidade pública, nomeação de herdeiro. Mais, ainda, é lei fundamental por que se rege um país, normas, preceitos, sistema.

Contudo, e segundo o dicionário da língua Portuguesa, a palavra institucionalizar significa o acto de estabelecer normas de conduta para um sector de actividade, através do direito ou da força dos costumes. É dar forma de instituição ao que já existia em esboço social espontâneo. Todavia a perspectiva de vários autores do campo da sociologia, nomeadamente, Marcel Mauss [1872-1950] principal discípulo de Durkheim [1858-1917] para quem uma instituição é um conjunto de actos ou de idéias instituído que os indivíduos encontram diante de si e que a eles se impõem.

Interpretando o pensamento dos autores, define-se por Instituição como um sistema formal, vivo, aprendente, aberto à mudança que se estrutura de modo a responder a um conjunto de necessidades humanas e sociais, que justificam e explicam a sua origem. Tem uma missão a realizar e uma estrutura de funcionamento que a suporta. E uma identidade própria que desenvolve na medida das interacções pessoais e grupais que co-produzem formal e informalmente a unidade entre as organizações que a integram e que a distingue entre as demais. Pressupõe um conjunto de crenças, de normas, de códigos e de lealdade que informam o comportamento de um conjunto de pessoas a ela subordinada que no cumprimento dos papéis e das funções que lhes estão atribuídos, por eles orientam o seu desempenho. Pressupõe, ainda, o uso de equipamentos em comum e estabelecem quotidianamente uma interface intra-institucional, inter-institucional e internacional [com os contextos nacionais e internacionais em que está envolvida].

Não sendo possível abordar o campo da comunicação institucional sem aludir às organizações que a mesma produz, considere-se, também, necessária a delimitação conceptual da palavra organização.

Por sua vez a palavra organização – radica-se no grego *organon* que significa órgão, daí a sua aplicação às instituições e a outras organizações criadas pelo Homem para que nelas sejam realizadas papéis e funções em coerência com os objectivos e as finalidades que as determinaram. Ou seja, qualquer organização é uma associação de humanos que se diferencia de outras organizações de outros humanos que implica uma coordenação de esforços, seja ela formal ou informal. Neste

sentido a Instituição gera a organização, o que nem sempre acontece às organizações que nem sempre se transformam em instituições. Retoma-se, assim a perspectiva da natureza burocrática das organizações em Max Weber apresenta-se com as seguintes características: legalização das normas e regulamentos; racionalidade da divisão do trabalho; impessoalidade nas relações humanas; rotina; administração sob a alçada dos não-proprietários; funcionalidade previsível; autoridade hierarquizada; comunicação formalizada, sobretudo a escrita – e com procura de interpretação unívoca – para uma sempre possível comprovação. Interpretando Max Weber a sua teoria pressupõe um conceito de Instituição que não contempla a importância das relações informais, tão importantes na actualidade institucional, como as características formais em que se concentrou.

Segundo estas perspectivas, poder-se-á definir organização como sendo um conjunto de agrupamentos/colectividade produzidos e mediados pela instituição. Têm uma finalidade e objectivos em coerência com a missão institucional. Apresenta fronteiras relativamente identificáveis, afiliações entre os seus membros, papéis e funções e responsabilidades definidas, uma ordem normativa, autoridade, tipos de interacção e de inter-relação e uma ou mais coordenações e, ainda, pode ter ou não lideranças. Têm existência em diversos contextos situacionais e numa base relativamente contínua. A organização está comprometida com uma dada actividade relacionada com a missão da instituição e com o conjunto de objectivos que a operacionalizam.

Outra ordem de questões que associamos à comunicação institucional relaciona-se com os códigos e valores de conduta, considerando-se, os mesmos, símbolos reveladores da cultura institucional cuja função é lembrar aos membros da instituição qual o seu papel, função e responsabilidade. Os códigos referidos constituem uma componente de vital importância, pois servem de padrão aos comportamentos dos sujeitos alvo que desempenham papéis na instituição, dando, assim, continuidade à própria instituição. São um meio importante de controlo indispensável ao processo de formação de atitudes e de exercício das atribuições definidas.

O Design de Comunicação Institucional tem por objectivo provocar a cooperação entre os membros, a produção de soluções e da argumentação racional tendo em vista a resolução dos problemas comuns. E, ainda, responder à necessidade de compreender as atitudes das pessoas e o conhecimento do que as motiva.

falta Descartes e Oli-

veira

O conceito de Design de Comunicação Institucional e sua construção

Fruto da actividade docente nas licenciaturas em Novas Tecnologias da Comunicação, Design e Ensino da Música, da Universi-

dade de Aveiro, a transdisciplinaridade foi-se construindo pela investigação sobre a docência nas disciplinas de Dramaturgia da Comunicação Humana e Comunicação Institucional onde se foi produzindo a intercepção recíproca entre os campos de conhecimento científico da comunicação e design, que veio a provocar, por um lado, a utilização de ferramentas conceptuais próprias a cada campo e, por outro lado, a emergência do conceito de Design de Comunicação Institucional que se apresenta e a sua operacionalização na proposta sistémica.

A diversidade do pensamento teórico em comunicação, antropologia filosófica e sociologia são a fonte que alimenta o desafio de construir e desenvolver o argumento de design de comunicação institucional, um meio e o uso dos processos e do sistema da Comunicação institucional.

Esta ferramenta conceptual é orientada pelos eixos conceptuais em destaque na imagem 1 tem como pressupostos a consideração de que as instituições são organizações dialógicas e afectuosas e partilha dos valores referidos ao Humano subjacentes à Declaração Universal dos Direitos do Homem [ONU, 1948].

O Design de Comunicação Institucional pressupõe, ainda, o uso do pensamento estratégico, aquele que resulta da complementaridade existente entre três modos de pensar: sistémico conjuntivo [BERTALANFFY, 1956] e [HALL e FAGEN, 1956], analítico disjuntivo [DESCARTES, 1637] e criativo [OLIVEIRA, 2003].

Só esta estratégia de comunicação produz a união do pensar do agir e do dizer inerente ao Design de Comunicação Institucional, conferindo uma dinâmica aos processos e ao sistema da Comunicação Institucional, com destaque para as decisões, a avaliação e a prática da metacomunicação em ambiente humanizante, participativo.

A consideração da conduta que o pensamento estratégico, aqui referido aos valores do Humano, na concepção de Design de Comunicação Institucional conduz ao reconhecimento do respeito pela ecologia do espírito humano [BATESON, 1977 e 1980], parecendo simples, no entanto, não é tão fácil de implementar quanto parece.

A proposta de operacionalização do Design de Comunicação Institucional que se apresenta e defende, pode contribuir para, não só, apreender a complexidade e a diversidade dos problemas de comunicação Humana e social que conflituam na Comunicação Institucional, como também, mobilizar a aprendizagem de uma outra atitude e a mudança sobre os modos habituais de pensar as dificuldades humanas e sociais e institucionais e encontrar soluções humanas para os mesmos. Isto é, ajudar a tornar simples o que é complexo.

A metodologia de construção do conceito de Design de Comunicação Institucional parte do conceito de Design do designer Fran-

⁸ LOPES, MCO e PROVIDÊNCIA, F. Comunicação e design: Desejo, desenho, designio – na produção projectual de artefactos de interface cultural, *Revista Comunicarte*, Aveiro, 2002, p. 211-221.

SIGMAN, S., J. Order and Continuity in Humana relationships: A social Communication Approach to Definig “Relationship”. In: Leeds Hurwitz, *Social Approaches to Communication*. Nova Iorque: The Guilford Press, 1995. p. 188-200.

———. The Consequentiality of Communication. USA: Lawrence E. Ass., 1995.

CRONEN, E., Vernon. The Consequentiality of Communication. In: Sigman (1995).

⁹ LOPES, MCO. *Cidadania Activa, Direitos Humanos em Acção*. Aveiro: Universidade de Aveiro, 2003.

LOPES, MCO e PROVIDÊNCIA, F. Comunicação e design: Desejo, desenho, desígnio – na produção projectual de artefactos de interface cultural, *Revista Comunicarte*, Universidade de Aveiro, 2002. p. 211-221.

LOPES, MCO. (org.). *Vozes de Cidadania*. Aveiro: Universidade de Aveiro, 2000.

_____. *Comunicação, contributo para a busca dos sentidos do Humano*. Aveiro: Universidade de Aveiro, 2004.

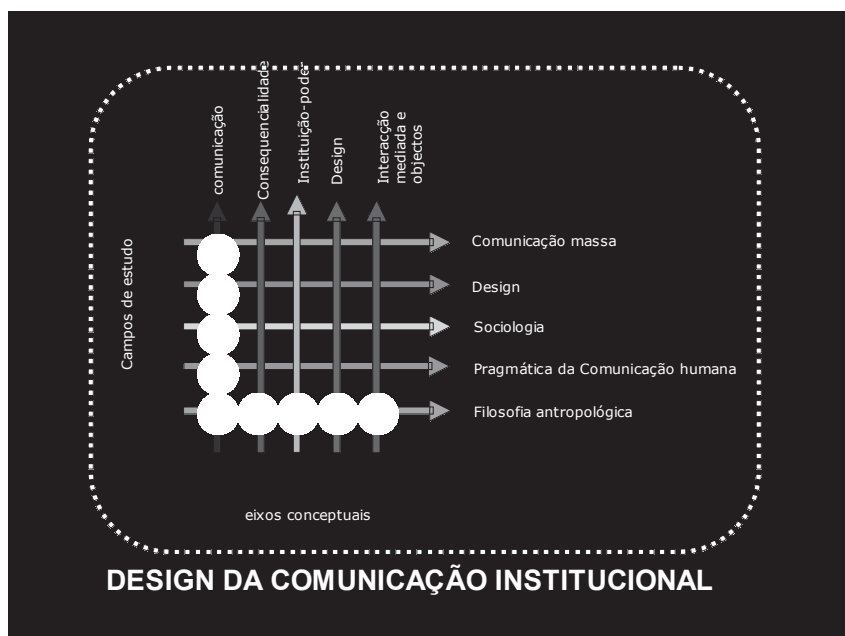
_____. *Comunicação e Lúdidade. Tese de Doutoramento*. Universidade de Aveiro, 1998.

cisco Providência, que afirma “Design é essencialmente uma metodologia de concepção para a transformação do mundo processada na trilogia desejo, desenho e desígnio” [LOPES e PROVIDÊNCIA, 2002] e da adopção do conceito de consequencialidade da comunicação de Sigman [1995] e de Cronen [1995] que afirmam a natureza consequencial da comunicação, sendo esta condição, manifestação e efeito.⁸

Assim, o conceito de Design de Comunicação Institucional é definido como a co-produção de uma nova realidade institucional que resulta do comportamento interessado e consciente do Humano/actor e co-autor da Comunicação Institucional, que se orienta pela busca do Humano na missão a que se propõe e tem como objectivo tornar provável a inter-compreensão. E, para o efeito usa-o como meio e suporte de concepção, produção, realização, implementação e avaliação de uma diversidade de estratégias e de artefactos/produutos”. [LOPES, 2004]⁹

O percurso desta construção conceptual desenvolve-se com a decomposição etimológica da trilogia enunciada no conceito de Design do autor referido: Desejo, Desenho e Desígnio [LOPES e PROVIDÊNCIA, 2002] com a pretensão de chegar à compreensão das suas significações, de estabelecer as relações de interdependência entre cada uma das etapas do design de comunicação institucional e

Imagem 1



conjugar e distinguir os seus sentidos para finalmente designar e desenhar o conceito em questão.

A raiz do significado de cada uma das três palavras desejo, desígnio e desenho é o primeiro objectivo, para construir o conceito proposto.

A palavra **desejo**, na língua portuguesa é sinónimo de: tendência espontânea e consciente, vontade, ambição, inclinação do espírito para algo cuja posse ou realização causaria prazer, instinto que move o homem a procurar fora de si a felicidade [MACHADO, 1981, p. 243] substantivo de origem no latim antigo, *desidium* que significa: *studium, optum, voluntas, cupiditas, Cupido*.

Por sua vez, a palavra **desígnio** é sinónimo de intento, projecto, tensão, propósito [MACHADO, 1981, p.59]. Na língua latina identificam-se várias palavras que especificam e alargam os campos de significação desta palavra. Enquanto intenção desígnio é propósito, é *consilium, cogitatio, cogitatum voluntas e animus*. A sua origem etimológica está no verbo *designare* que significa indicar, mostrar, marcar, traçar, representar, dispor, regular e dela deriva *designum*, sinal e marca distintiva E, a palavra **desenho**, é usado como sinónimo de arte de representar por meio de linhas e sombra e arte que ensina o processo dessa representação. Mas também é disposição e ordenação [MACHADO, 1981, p.139]. De origem latina encontram-se as palavras *descriptio, imago, designatio*, e também *lineamenta, adumbratio*, e também, *graphis e graphidis scientia* para a significar. Mas também é *designare* enquanto acção de desenhar e também, enquanto substantivo *designium*, desenho.¹⁰

¹⁰ MACHADO, J. P. *Dicionário Etimológico da Língua Portuguesa*. Livros Horizonte, 1977.

_____. *Grande Dicionário da Língua Portuguesa*. Lisboa: Soc. de Língua Portuguesa. Amigos do Livro, 1981.

Relacionando a semântica associada às três palavras desejo, desígnio e desenho

Destaca-se a existência de sentidos etimológicos e significados comuns que aludem a qualidades, estados e a acções. A palavra qualidades, refere-se às propriedades naturais da pessoa e das coisas, e também como atributo de distinção e de determinação da sua natureza verdadeira. A palavra estados é usada com o sentido de condição, situação e de *habitus*. A palavra acções é usada no sentido de manifestações, feito ou obra que gera efeito.

Contudo, identificam-se, também, várias distinções entre as palavras em destaque. Para uma melhor compreensão, constituiu-se três agrupamentos de família semântica e agrupamentos de relações que cada uma das referidas famílias mantém entre si.

A família semântica do desejo

Esta família semântica singulariza-se pela sua condição de ser algo em desafio que arrasta o corpo e a mente para a sua consuma-

ção. Pré-disposição poderá ser o estágio zero da consciência e da sua manifestação, já que desejo é tendência espontânea, inclinação do espírito para algo cuja posse ou realização causaria prazer, instinto que move o homem a procurar fora de si a felicidade. É consequencial à natureza humana, ou seja, é anterior à sua manifestação *desidium, cupiditas, cupido*. Esta família mantém relações de vizinhança com as famílias desenho e desígnio, dado que partilham a mesma relação intencional e consciente sobre a realidade em que ambicionam intervir *o animus, studium, optum, voluntas*.

A família semântica desígnio singulariza-se pelo intento, propósito, tensão, o projecto – plano. Mas também pelo *consilium, cogi-tatio, cogitatum e voluntas*. Mantém relações de vizinhanças com as famílias desenho e desejo dado que com elas partilha do propósito revelador do pensamento e das escolhas éticas e estéticas que o traço a imagem mostra, marcando uma representação que se expõe aos modos de ver e de compreender as realidades a que o mesmo se dirige.

Veja-se que desígnio, como acção deliberada e ordenadora, desenha o projecto direccionado para a intervenção transformadora do mundo que se materializa no desenho da intervenção que transforma porque interpreta e actua, distintamente, sobre a realidade.

Com o desejo, o desígnio mantém, também, relações de vizinhança, nomeadamente, com a intencionalidade que se vai consciencializando através das escolhas do desígnio, da vontade, do propósito, ligando sentidos os do Humano/autor com os dos outros Humanos e as suas realidades, que pelo desígnio são envolvidos e perante os quais os sentido compreendidos e inter-compreendidos vão se reenquadrando pelas mudanças. Seja pelos constrangimentos das realidades humanas e sociais, seja pelos constrangimentos do projecto, seja mais ainda pelos constrangimentos do desenho, consciencializado numa relação tensional onde o *animus* nem sempre é prazenteiro, mas que a anima e fideliza a vontade de explorar ao máximo as possibilidades do projecto/programa que arrasta o Humano/autor. Ainda assim, o desejo resiste e não desiste dessa ambição de criar e de se identificar no desígnio e muitas vezes reinventa-se na coisa criada na fase final do desenho.

A família semântica do desenho

A distinção desta família semântica com as outras duas reside no facto do desenho ser considerado como arte e ciência de representar por meio de linhas e sombras. Mas também, arte que ensina o processo dessa representação. Sendo a representação fruto de um comportamento interessado, é animado para vencer os constrangimentos, como acção de consolidar e tirar partido criativo das vantagens que as técnicas e os instrumentos oferecem. No entanto, desenho é, ainda,

uma técnica e uma linguagem que obriga ao lineamento, *descriptio*, *imago*, *designatio*, e também, *adumbratio*, e ainda, *graphis* que apesar disso, é a acção criativa do Humano/autor que pode rasteirar e escapar às imposições dos instrumentos que condicionam o seu exercício. O desenho, como família semântica mantém relações de vizinhança com as famílias desejo e desígnio. Por que como acção, manifestação, o desenho manifesta o desejo, materializando-o, ou destruindo-o. O desenho tem como consequência a orientação do desígnio. Constrangendo o desejo que vai sen-do reenquadrado pela mudança instauradas pelos diferentes relacionamentos intercontextuais associados à técnica, à arte, como à cultura. E mantém relações de vizinhança ora de submissão ora de insubmissão quando se mostra, marca, traça, representa, dispõe, regula, ordena, marca distintivamente anima o *cogitus* que se dinamiza quer pelo desenho quer pelo desígnio.

A tríade do conceito de Design de Comunicação Institucional distingue-se da definição do autor Francisco Providência, dado que neste contexto adquirem um valor distinto conduzindo a outras evocações que enriquecem os agrupamentos semânticos referidos e invocam permanentemente o Humano/actor e co-autor principal do processo e do sistema de Comunicação Institucional.

A tríade de Design de Comunicação Institucional que se enuncia por desejo-desígnio e desenho é não somativa e situa a totalidade do sistema e do processo da criação, da concepção, do projecto, da programação da intervenção e da avaliação que acompanham o Design de Comunicação Institucional. Inicia-se com a emoção e o sentimento ético e estético do desejo, evolui pela racionalidade até ao desígnio que o justifica, enquadra, argumenta e reenquadra o desejo podendo, até, destruí-lo. E, ambos, desejo e desígnio se materializam no pensar e agir do desenho, ou seja na intervenção e nos seus efeitos.

É o actor e co-autor da experiência e da comunicação que dinamiza e mobiliza a tríade referida ao Design de Comunicação Institucional – desejo, desígnio e desenho que se orienta pela emoção e sentimentos do desejo, mas também pela racionalidade ética e estética do desígnio e do desenho da intervenção. Três processos que são, simultaneamente, de aprendizagem e de mudança que por sua vez implicam diversos níveis lógicos da aprendizagem referida por Bateson: estímulo – resposta; generalização das respostas em contextos não conhecidos; aprender a aprender; e aprender como se aprendeu a aprender [BATESON, 1977 e 1980]. Por sua vez, esses níveis de aprendizagem provocam a emergência de aprendizagens de natureza diversa, e que Hall [1959], define como formal, informal e técnica.

Contudo, acresce dizer que a dinâmica das inter-relações e das interacções de subordinação e de insubordinação, apresentam no

processo da triangulação exposta, não apenas a hierarquia referida, mas também, direcções diferenciadas de circulação da informação, entre o desejo, desígnio e desenho. Assim, a interacção de tipo simétrico – realiza-se no movimento da intencionalidade do desejo à sua consciência e, em consequência disso, transforma-se em desígnio [consequência do desejo] que induz a necessidade das escolhas para produzir os efeitos desejados e deliberadamente escolhidos – o desenho.

A tríada projectual do Design de Comunicação Institucional mantém relações de fidelidade e de coerência com princípios éticos e morais referidos ao Humano e, assim, interpretar e agir. No entanto, esta interacção simétrica que o desejo projecta distingue-se da interacção de complementaridade que o desígnio, enquanto propósito, e o desenho, enquanto ordenamento da intervenção, dominam. A atitude, capacidade e competência comunicacional do Humano/actor e co-autor são os factores essenciais de busca da coerência crítica de fidelidade aos princípios éticos e flexibilidade argumentativa e sensorial para consigo próprio e com os outros com quem interactua. São, ainda, estes factores que marcam a distinção da metodologia design de comunicação institucional de outras metodologias, sendo a participação activa, aliada à reflexão questionante da indagação e da argumentação, as estratégias de comunicação que permitem, pelo seu uso, dar conta da eficácia e da eficiência dos procedimentos do Humano/actor e co-autor dado que elas produzem a necessária distanciação no actor e co-autor do design de comunicação, aquele mesmo, que deseja, designa e desenha. Em cada uma das realizações, por inteiro, sente, pensa, interage, diz e eventualmente ri, e se confronta com a racionalidade e a irracionalidade das decisões tomadas, não tomadas, ausentes e abandonadas.

A tríade processual do Design de Comunicação Institucional, dinamiza a probabilidade da comunicação nas diferentes fases que se intercepçionam reciprocamente, ora gerando consensos entre a simétrica e complementar, ora dominando um tipo de interacção sobre a outra e vice-versa. Mas, sempre realizando a interdependência circular existente entre as três fases do design de comunicação institucional, contribuindo para tornar coeso o desenvolvimento de um processo que na fase do desejo se apresenta, caótico.

Na fase última do processo de design de comunicação institucional, é o eixo do desenho com o eixo do desígnio, a dominar o desejo. E, é o desígnio que mantém com o desenho e o desejo o tipo de interacção complementar. É o desenho que subjugua o desígnio e o desejo às suas escolhas.

Na fase do desejo é o Humano/actor e co-autor que está em foco. É a sua condição de ser e de existir que está em evidência.

Como sujeito autobiográfico, o Humano/actor e co-autor é

um médium de comunicação. Deste modo, os seus valores, crenças, escolhas e não escolhas, modos de ver e de classificar o mundo mediatizam a assunção do desígnio e materializa as suas representações no desenho.

Na fase do desígnio há as decisões que resultam do seu confronto com o desejo e com a busca dos argumentos que transforma o desejo no seu propósito e cria a estrutura metodológica do Design de Comunicação Institucional. Enquanto desígnio, descobre e obriga à disciplina natural do propósito da intervenção, da sua contextualização humana, social, institucional num lento processo de criação e conceptualização do projecto que se vai desenhando.

O desígnio evidencia as hipóteses de concretizar o desejo, no encontro realizado entre o eu/mesmo do Humano/actor e co-au-tor com os outros actores e co-autores/eles mesmos, também Humanos e com o nós mesmos actores e co-autores/os outros mesmos que partilham da mesma essência universal da humanidade – a inter-compreensão – o desígnio é a fase da concepção-revelação da condição humana, das suas manifestações e da sua previsão, da busca de concretização da missão da comunicação institucional referida, a inter-compreensão.

O desígnio assume o desejo, busca o argumento e conceptualiza o processo direccionando para a inter-compreensão.

O design de comunicação institucional é um modo de “desvelamento”, de “desocultação”, o que significa, como refere Heidegger [1986] a propósito do pensar sobre a essência da técnica, produzir algo de belo e de artístico.¹¹ Significa, ainda a convivência inter-Humana que faz uso sensato da relação e da interacção simétrica e complementar, dinamiza e mobiliza a criatividade, pela prática persistente da crítica, da imaginação, originalidade e expressão aproveitando as potencialidades que a instituição/organização oferece para sua realização humana e social. É nesta procura estética que Heidegger propõe a aliança entre a filosofia, como forma de promover a orientação existencial do Humano e que permite repensar a participação activa dos sujeitos por ela envolvidos.

O desígnio do Design de Comunicação Institucional pode ainda ser associado à resolução das improbabilidades da comunicação afirmadas por Luhman [1993] referida a três tipos de problemas: Não é provável que aquilo que alguém quer comunicar seja compreendido por outrem. Não é provável que o que é comunicado seja aceite. Não é provável que apesar de outrem o ter compreendido, o aceite.¹²

Na fase do desenho temos a materialização da atitude anunciada no desejo, as capacidades expressas no desígnio e a competência que os operacionaliza de modo eficaz e eficiente.

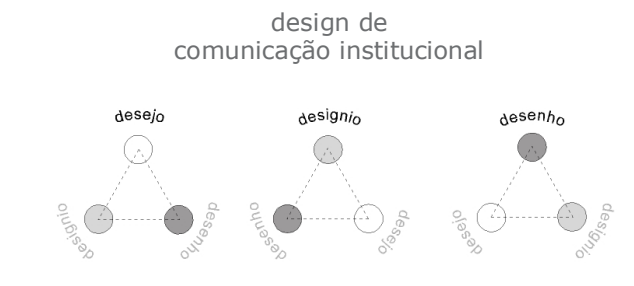
Nesta fase programa-se a intervenção de onde se destaca: a concepção do argumento, em função dos sujeitos a que o mesmo se di-

¹¹ HEIDEGGER, M. *Essais et Conférences*. Paris, Gallimard. 1986.

HEIDEGGER, M. *Carta sobre o Humanismo, Carta a Jean Beaufret*. Porto: Guimarães & C^a, 1973.

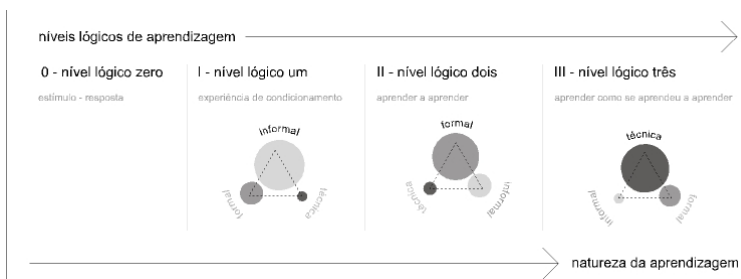
¹² Luhman, N. *A Improbabilidade da Comunicação*. Lisboa: Vega, 1993.

Imagem 2



comunicação aprendizagem mudança

Imagem 3



recciona, o recensear dos problemas e dos recursos, a hierarquização dos mesmos, a previsão dos efeitos, a previsão de cenários de resposta aos efeitos não previstos e antecipados, a resolução dos constrangimentos, a dinamização e a cooperação entre meios humanos disponíveis e os meios materiais de suporte à intervenção. Diga-se que a solução é o problema a resolver na construção das mudanças que se pretendem com os efeitos em conjugação no planeamento antecipado. Nesta fase, todas as fases se reencontram e é o actor/co-autor da comunicação que de novo se reencontra consigo e com os outros/ eles mesmos com o nós/mesmos outros.

O desenho é a ferramenta metodológica de operacionalização do argumento da sua representação criativa e tem condicionamentos próprios facultados por estudos de campo das Ciências Humanas e Sociais. Como se referiu, esta fase ganha uma relevância maior ao serem reenquadradas as decisões tomadas na fase do desejo, e do design e que, por isso, também, confere a esta fase a elaboração da nova visão sobre a realidade e o programa da intervenção desenhado surge como resposta interventiva e transformadora do mundo institucional/organizacional.



Imagem 4

Deste modo, é a competência técnica em estreita relação com a capacidade e a atitude do Humano actor e co-autor que condicionam as regras do desenho. Desocultar a essência do Design de Comunicação Institucional é desocultar o que está contido nas organizações que a Instituição produz, e desvelar o desumano das orientações que

restringem o sentimento do Humano à sua exploração.

Proposta sistêmica de operacionalização do Design de Comunicação Institucional

Comunicação Institucional é um sistema aberto, representado numa estrutura piramidal, formalmente instituída e estruturada por três subsistemas que a configuram e articulam, de modo circular e interdependente, as relações e as interações funcionais e simbólicas, apesar de estas, estrategicamente, desenvolverem e manterem, nos diversos sub-sistemas, processos de dinamização e de co-produção institucional com um grau de relativa autonomia e representatividade. A base do sistema de todo o seu funcionamento, simbolismo e estrutura organizativa é o subsistema intra-institucional, o de maior dimensão na imagem 4, seguido do sub-sistema inter-institucional/inter-organizacional, onde se realiza a interface com outras instituições, de contexto nacional, e por último o sub-sistema da internacionalização, onde se realiza o interface em contextos internacionais.

Como se referiu de início o sistema de Comunicação Institucional, operacionaliza a inter-compreensão, a missão da instituição, direcciona-se estrategicamente para diversos sujeitos alvo, humanos actores e co-autores que a integram promovendo e produzindo de modo formal e informal, a circulação da comunicação e da informação, a coesão e a confrontação. É regido por duas tendências: uma de mudança que dá vitalidade e adaptabilidade ao seu crescimento, a outra de homeostasia que lhe dá estabilidade.

Estas duas tendências estão na base da complexidade das condutas direccionadas para a aprendizagem e a provocação da mudança que se referiu anteriormente acerca da clarificação do conceito de Design de Comunicação Institucional.

Como sistema a Comunicação Institucional estabelece, por um lado, o limite que separa o seu ambiente institucional e, por outro, das suas componentes que apresentam propriedades distintas, missão, sujeitos alvo, dimensões de produção de sentido da Comunicação Institucional, fluxos de rede de interacção face a face e mediadas tecnologicamente, estratégias, produtos, marcas de identidade, ritos e rituais, sub-sistemas orgânicos-funcionais [secções, serviços, tarefas, departamentos, etc.], territorialidade, temporalidade, equipamentos, contextos, situações, codificação, funções e atribuições, centros de decisão, normas, e distribuição de poderes e responsabilidades, mecanismos de regulação do sistema hierarquias de poder, equipas, grupos, patamares de ocorrência dos processos, códigos, papéis, valores, funções, estratégias, produtos, etc.

É o sistema de Comunicação Institucional que articula e faz depender as componentes umas das outras na produção do sentido da finalidade institucional. Dado que sistema é segundo Hall & Fagen [1956, p.18] “um conjunto de objectos mais as relações entre os objectos e mais ainda entre os seus atributos” a que, neste sentido, se acrescenta a perspectiva de Watzlawick, para quem, os objectos do sistema inter-activo se referem aos humanos, participando na comunicação de outros humanos, [daí a designação de co-autor] os atributos referem-se aos comportamentos e são as relações que dão coesão a todo o sistema.¹ Deste modo, o mais importante no sistema de Comunicação Institucional, não é o conteúdo em si, que circula na transacção, mas sim a re-lação entendida como “um sistema interactivo de dois ou mais comunicantes no processo de definição da natureza das suas relações”.² E é essa definição que possibilita a compreensão do conteúdo da informação transmitida.

A complexidade da comunicação institucional aumenta à medida que cada sub-sistema interage para fora de si com outras instituições e estados/nação.

É através de redes de fluxos de interacção, territoriais e virtuais, que cada sub-sistema desenvolve relações e interacções [formais e informais] de complementaridade e de simetria em coerência com a finalidade e os objectivos da missão institucional, com as organizações que a estruturam, com as práticas projectuais que dão sentido à produção de tarefas, bens e serviços e o sub-sistema que as organiza e desorganiza. O caos e a ordem como instâncias reguladoras da interacção organizam e desorganizam estas redes de fluxo comunicacional.

As redes dos fluxos de interacção que percorrem cada um dos sub-sistemas que lhe confere conteúdo estratégico e é a gramática que dá sentido à ocorrência dos processos de comunicação em diferen-

¹³ Frade, Pedro. Comunicação. In *Dicionário do Pensamento Contemporâneo*. Direcção Manuel Maria Carrilho. Lisboa: Editora, Circulo de Leitores, 1991. p.45-55.

tes patamares [FRADE, 1991].¹³

A comunicação como processo complexo multidimensional de co-produção das realidades institucionais ocorre em diferentes patamares que se diferenciam por grau de complexidade.

Evolui a partir do patamar intra-pessoal [o de menor complexidade] para o patamar Mass mediatizado [o de maior complexidade], existindo, ainda, entre eles, uma sequência.

Por sua vez, a comunicação Humana como sistema conjuga dois sub-sistemas: verbal e não verbal que reciprocamente se influenciam e de modo interdependente articulam-se na produção do sentido da mensagem, nas diversas dimensões de actuação do design de Comunicação Institucional: a transmissão de informação; a recepção e compreensão dessa informação; a sua aceitação ou rejeição; o medium e da tecnologia de suporte para a sua circulação; natureza da interacção e da inter-relação; a situação; a metacomunicação.

O sistema de Comunicação Institucional é regido pelos mesmos princípios que regulam os sistemas abertos. Assim, qualquer alteração de um dos elementos tem efeitos multiplicadores nos demais elementos do sistema. Para mudar o sistema, actuar-se-á sobre os elementos pertinentes, mais do que sobre todo o conjunto. O sistema é não somativo. Assim sendo, o todo é, ao mesmo tempo, mais e menos do que a soma das partes. Caracterizar cada um dos elementos a partir do conjunto a que pertence, conhecer as interacções entre os indivíduos no sistema e não o dos indivíduos em si mesmo permite descobrir o funcionamento desse sistema.

A equifinalidade evidencia a importância da estrutura de funcionamento da institucional e menos a sua origem. Ou seja, com o passar do tempo, o sistema de Comunicação Institucional torna-se cada vez menos dependente do seu estado inicial. Acresce ainda, uma outra característica desta propriedade, é que resultados idênticos podem ser atingidos através de estratégias iniciais diferentes. Deste modo, é mais segura a apreensão do sistema da Comunicação Institucional através da análise do seu funcionamento, do que através da procura das causas das suas deficiências de funcionamento.

A metacomunicação, a comunicação sobre a comunicação, é dinamizada pelo sistema da comunicação institucional que implementa as estratégias que permitem obter o seu feedback, em todos os circuitos de interacção e de inter-relação.

Retroacção – negativa é geradora de estabilidade – a homeostasia – o sistema de Comunicação Institucional apresenta uma tendência natural para se manter nas normas habituais de funcionamento, resistindo a qualquer mudança. Contudo, e convivendo com esta a retroacção positiva, induz à perda da estabilidade referida ante-

rior-mente e o sistema muda.

O reconhecimento do princípio da totalidade do sistema de Comunicação Institucional permite descobrir o funcionamento do sistema, não através do conhecimento dos actores e co-autores, mas através do conhecimento das suas relações.

Deste modo uma estratégia do Design de Comunicação Institucional que se oriente para a produção de mudanças apoiar-se-á em um ou mais elementos pertinentes no funcionamento desse sistema e não, necessariamente na totalidade dos membros que a integram.

É no Sub-sistema da comunicação intra-institucional que o Design de Comunicação Institucional é concebido e a partir dele implementado e avaliado. Todos os objectivos visam a manutenção e o desenvolvimento do sistema, no entanto alguns carecem de explicitação por serem essenciais ao Design de Comunicação Institucional.

Finalidade – [coerência com a Missão Institucional]

Comunicar e informar os membros vinculados à instituição sobre a vida da organização/instituição, os factos, as orientações e estratégias que conduzem a sua actividade. Procurar mobilizar e dinamizar a participação activa dos humanos que dela fazem parte, através da divulgação dos objectivos e dos desafios que a Instituição/organização deve enfrentar, chamando também a atenção para a dimensão ética e para o papel social da Instituição e Organização. Procurar unificar os diversos sujeitos alvos. Afirmar a identidade da Instituição, estabelece um conjunto de referências que permitem a adesão e a coesão interna. Procurar, ainda, integrar o actor/co-autor que a constituem, criando um espaço comum em que cada um possa exprimir e investir a sua individualidade e criatividade no colectivo.

Definir Objectivos gerais da Comunicação intra-Institucional. Desenvolver o senti(do)mento colectivo. Encorajar os comportamentos de escuta. Fazer circular a informação e melhorar a eficiência e a eficácia da Comunicação Institucional.

Criar e manter e consolidar elevados níveis de qualidade e de confiança. Facilitar o trabalho comum e a compreensão da missão da Instituição. Promover a apropriação da coesão e do trabalho em comum. Criar e estimular a identidade e a coesão. Criar uma cultura da Comunicação Institucional referida aos valores do Humano que constitui a base da imagem que a Comunicação Institucional pretende promover no exterior. Valorizar os fluxos de interacção e de inter-relação com particular destaque para o equilíbrio entre as de complementaridade e simetria. Promover a realização regular da metacomunicação.

Conclusão

O funcionamento do sistema de comunicação institucional

está comprometido com uma atitude de coerência, compreensão, confrontação e de coesão com os membros que co-produzem a missão, com as finalidades e os objectivos da instituição.

O Design de Comunicação Institucional pressupõe o exercício de uma qualidade superior – a competência de comunicação – a arte de comunicar, de se fazer compreender (a si mesmo e aos outros eles mesmos). Pressupõe, ainda, o uso da consciência reflexiva e do pensamento crítico e actuante na análise dos contextos e das situações que orientam o sentido das escolhas estratégicas de comunicação e de experiência, sejam elas de interacção face a face, sejam elas de interacção mediada tecnologicamente. O Sistema da Comunicação Institucional é um sistema com objectivos de acção comum, onde a interacção e a inter-relação está centrada, não nos jogos de poder pessoal que manipula e auto-manipula [característica da comunicação sem objectivo comum], mas nos objectivos a atingir.

Outra bibliografia

- ARENDT, H. *A Condição Humana*. Rio de Janeiro: Forense, 1991
- BAUDRILLARD, Jean. *A Sociedade de Consumo*. Edições 70, 2000.
- BRETON, P. *L' Utopie de la Communication*. Paris: La Découverte, 1992.
- KOESTLER. *The Act of Creation*. Nova Iorque: Macmillan Company, 1964.
- KOURILSKY-BELLIARD, F. *Du Désir au Plaisir de Changer*. Paris: InterÉditions, 1995.
- LEVI-STRAUSS, Claude. *Anthropologie Structurale*. Paris: Plou, 1958 e 1973.
- _____. *La Pensée Sauvage*. Paris: Plou, 1962
- LEWIN, K. *Group decision and social change reading in social psychology*. Sarsin, G. et al. Nova Iorque: 1952.
- MARC, E.; PICARD, E. *L'Interaction Sociale*. Paris: Puf, 1989.
- _____. *L'École de Palo Alto*. France: Retz, 1994.
- MYERS & MYERS. *Les Bases de la Communication Humaine*. Macgraw-Hill, Inc. 1990.
- PARSONS, Talcott. *O sistema das Sociedades Modernas*. São Paulo: Livraria 1974.
- RODRIGUES, Adriano, Duarte. *Estratégias da Comunicação*. Lisboa: Presença. 1989.
- _____. *As Dimensões da Pragmática na Comunicação*. Rio de Janeiro: Diadorim, 1990.
- _____. *Introdução à Semiótica*. Lisboa: Presença, 1991.
- _____. *Comunicação e Cultura*. Lisboa: Presença, 1994.
- _____. *As Técnicas da Comunicação e da Informação*. Lisboa: Presença. 1999.
- SHANNON, C. e WEAVER, W. *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana: University of Illinois Press, 1949.
- DEWEY, J. *Democracy and Education*. Nova Iorque: Macmillan, 1916.
- TREMBLAY, R. e DEVITO, J. *Les Fondaments de la Communication Humaine*. Canadá: Gaetan Morin, 1993.
- WIENER, N. *Cybernetics: or Control and Communication in the Animal and the Machine*. Nova Iorque: J.W. & Sons, 1948.
- YVES (eds.). *La Nouvelle Communication*. Paris: Seuil. 1981.
- WITTEZAELE, J., J.; GARCIA, T. *À la Recherche de L'École de Palo Alto*. Paris: Seuil. 1992.
- WITTGENSTEIN, L. *Tratado Lógico-Filosófico*. Lisboa: FCG, 1987.
- Dicionário Português Latim*. Porto: Porto Editora, 1999.
- FCG [Vários autores] *Cidadania e Novos Poderes na Sociedade Global*. D. Quixote, 2003.