

SÓNIA SILVA, TERESA RUÃO & GISELA GONÇALVES

sonia.c.melo.silva@gmail.com; truaou@ics.uminho.pt; gisela.goncalves@labcom.ubi.pt

CENTRO DE ESTUDOS DE COMUNICAÇÃO E SOCIEDADE (CECS), UNIVERSIDADE DO MINHO | CENTRO DE ESTUDOS DE COMUNICAÇÃO E SOCIEDADE (CECS), UNIVERSIDADE DO MINHO | UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR, PORTUGAL

COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL: ESTUDO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS PORTUGUESAS

RESUMO

O presente estudo procura compreender qual o estado da Comunicação Estratégica nas universidades públicas em Portugal e qual a sua relevância para o cumprimento da missão social destas instituições. Assim, a pergunta de partida que orienta este trabalho é: é a Comunicação Estratégica relevante para o alcance da Missão das universidades públicas portuguesas, em particular da sua extensão à sociedade? Os resultados obtidos apontam para uma resposta afirmativa e para uma relação de interdependência entre Comunicação Estratégica e Responsabilidade Social.

PALAVRAS-CHAVE

Comunicação Estratégica; universidades públicas; missão; Responsabilidade Social

INTRODUÇÃO

Comunicação Estratégica, Missão Organizacional, Responsabilidade Social e Universidades Públicas Portuguesas constituem os elementos fundamentais deste trabalho. O que se pretende é averiguar o uso institucional da Comunicação Estratégica pelas instituições de ensino superior, como modelo capaz de dar resposta à missão social das universidades públicas portuguesas.

O interesse em abordar esta questão surgiu da perceção de dois fenómenos relevantes: por um lado, nas últimas duas décadas a gestão da comunicação tem conquistado espaço e relevância nas instituições de ensino superior portuguesas; por outro, existe uma pressão, crescente, sobre estas organizações, para que se concentrem na transferência do seu

conhecimento e atuem como entidades responsáveis pelo desenvolvimento social e económico. Espera-se que o ensino, a investigação e, mais recentemente, a extensão, sejam pensados como mecanismos capazes de responder aos problemas e necessidades da sociedade, protagonizando, em último, o seu progresso. Em consequência desta pressão, estas instituições incluíram a extensão como o terceiro pilar da sua missão, resultando numa maior familiaridade com o conceito de Responsabilidade Social.

Tendo em conta esta conjuntura, procuramos responder à questão: é a Comunicação Estratégica relevante para o alcance da Missão das universidades públicas portuguesas, em particular da sua extensão à sociedade? A nossa hipótese de trabalho é que a Comunicação Estratégica, como um tipo de comunicação orientado para o cumprimento de objetivos é, de facto, um mecanismo essencial que guia as universidades rumo ao alcance da sua Missão.

Neste trabalho optamos por eleger as universidades públicas como objeto de estudo. Para analisar o fenómeno e responder ao objetivo traçado, utilizou-se uma metodologia de carácter qualitativo que integra como técnica principal de recolha de dados a entrevista semiestruturada, aplicada a especialistas na área da Comunicação Organizacional e Estratégica e da Responsabilidade Social, em Portugal, tendo-se realizado, posteriormente, uma análise de conteúdo.

Dividimos este estudo em duas partes principais. A primeira apresenta e discute os conceitos fundamentais nesta investigação e a segunda debate os resultados das entrevistas realizadas.

COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

O uso intencional de ações de comunicação, por parte de uma organização, com vista ao cumprimento da sua Missão – envolvendo atividades de carácter informativo, persuasivo, discursivo e relacional – constitui o cerne da definição de Comunicação Estratégica, de acordo com a visão de Hallahan, Holtzhausen, Ruler, Verčič e Sriramesh (2007). Carrillo (2014) corrobora esta abordagem ao apresentá-la como o conjunto de ações de comunicação concebidas para alcançar as metas estratégicas da organização e que visam, fundamentalmente, criar valor através da relação com os públicos.

Assim entendida, a Comunicação Estratégica está associada às ideias de persuasão, influência e significação, já que se preocupa com o alcance de determinados objetivos. No seguimento deste pensamento Hallahan e

colegas (2007) defendem que este tipo de comunicação implica, necessariamente, influência sobre o recetor da mensagem. A Comunicação Estratégica é, então, pensada como um processo de significação, enquadrando a forma como as entidades comunicam intencionalmente e visando a criação de sentidos para com os seus públicos. E a sua orientação principal deverá ser o cumprimento da Missão e objetivos organizacionais, mediante a criação de significados. Esta torna-se, assim, uma ferramenta essencial para as empresas e instituições, pois, se a sua essência envolve ações de comunicação propositadas de forma a alcançar determinada Missão, esta é fundamental para conduzir a organização na conquista dos seus objetivos (Araújo & Ruão, 2014).

Discutido o conceito de Comunicação Estratégica, refletiremos, em seguida, sobre a noção de Missão organizacional.

MISSÃO ORGANIZACIONAL

A Missão organizacional diz respeito à razão de existir de uma qualquer organização, esclarecendo os fins para os quais toda a sua atividade se orienta. Osman (2008) define-a como uma declaração que fornece informação sobre a tipologia da empresa ou instituição e sobre a sua atividade, destacando os seus aspetos positivos. Para Morphey e Hartley (2006) é o artefacto que identifica a finalidade das organizações. Pensada desta forma, a Missão torna-se o mecanismo de entendimento para tudo o que a organização faz, comportando as suas prioridades e orientações futuras e sendo responsável por conduzir as tomadas de decisão e todas as ações dos seus membros (Bisset, 2014).

No ambiente de concorrência que caracteriza o contexto organizacional da atualidade, a Missão desempenha um importante papel. De acordo com a visão de Morphey e Hartley (2006), esta tem dois benefícios principais: (a) numa primeira instância, tem a capacidade de motivar e inspirar os públicos internos a agir em conformidade com os objetivos organizacionais, guiando-os nos seus comportamentos e nos caminhos certos para dar respostas a todos os problemas; (b) por outro lado tem a responsabilidade de comunicar as histórias, os valores e a cultura da organização, aos públicos externos.

Apresentado o significado e a relevância da Missão organizacional, debater-se-á a noção de Responsabilidade Social.

RESPONSABILIDADE SOCIAL

O debate sobre a Responsabilidade Social nas organizações encontra a sua origem na segunda metade do século XX (Garriga & Melè, 2004). Na linha deste entendimento Carroll (2015) afirma que a Responsabilidade Social é um produto do Pós Segunda Guerra Mundial e foi resultado de mudanças na consciência social, que cresceu nos anos 60. Na verdade, as organizações não operam num ambiente isolado e a sua atividade afeta um conjunto de grupos internos e externos, bem como, a comunidade que com ela está envolvida (Nejati, Shafaei, Salamzadeh & Daraei, 2011), e estes exigem que as empresas e instituições atuem de forma transparente e responsável (Vasilescu, Barna, Epure & Baicu, 2010).

Apesar das inúmeras definições existentes, a Responsabilidade Social pode ser apresentada como um conjunto de ações que promovem o bem social, para além daquilo que são os interesses da organização ou as exigências da lei (McWilliams & Siegel, 2001). Dahan e Senol (2012) vão na linha destes entendimentos e definem-na como o ativo responsável pelo estabelecimento de metas organizacionais compatíveis com o desenvolvimento da sociedade e como o mecanismo que facilita uma relação ética e transparente com todos os públicos envolvidos com a organização. E Carroll (2015) vai mais longe, ao considerar que as organizações devem considerar o impacto das suas ações na sociedade, melhorando o seu bem-estar, mediante o respeito por quatro dimensões principais: (a) a ética dos negócios; (b) a cidadania organizacional; (c) a gestão dos públicos envolvidos e; (d) a sustentabilidade. A Responsabilidade Social é, então, todo o comportamento organizacional que contribua para a melhoria da qualidade de vida das sociedades, refletindo necessidades de todos os públicos envolvidos com a organização.

Terminada a apresentação dos principais conceitos que constituem o estudo passaremos, de seguida, para uma breve contextualização das atividades de Comunicação Estratégica e de Responsabilidade Social nas Instituições de Ensino Superior Portuguesas.

A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA E A RESPONSABILIDADE SOCIAL NO ENSINO SUPERIOR PORTUGUÊS

Embora a incidência desta investigação seja sobre as universidades públicas, nesta secção, abordamos o ensino superior português como um todo, já que, as fases de nascimento e desenvolvimento das instituições decorreram em simultâneo e, de forma interdependente.

As décadas de 70, 80 e 90 do século XX marcaram o período de grande crescimento e desenvolvimento do ensino superior em Portugal, caracterizado por uma grande procura de formação superior e uma consequente proliferação dos estabelecimentos públicos, privados e politécnicos (Ferreira, Nunes, Oliveira, Oliveira & Ribeiro, 2014). No cerne deste favorável contexto, a Missão das universidades – até então apenas ligada à criação, difusão e aplicação de conhecimento de forma igualitária – passou a representar um eixo de comunicação espontâneo, que se aliava à crença na qualidade do ensino superior e na sua capacidade de abrir portas para um futuro melhor e até para um determinado *status* social (Ruão, 2008). Embora as atividades de comunicação sempre tivessem existido, nesta época, o seu planeamento e a consciência da sua relevância não se verificavam. Comunicar era um ato natural e necessário a toda a atividade organizacional, mas a Comunicação Estratégica, como um modelo orientado para a persecução de objetivos, não era uma realidade presente nestas instituições. O modelo de comunicação instalado era, portanto, bastante burocrático e unidirecional, onde se privilegiavam apenas questões protocolares e públicos institucionais, tais como o Estado (Ruão, 2005).

A passagem para o novo século trouxe transformações desfavoráveis, instalando-se um período de crise no ensino superior português. Para tal, contribuíram um conjunto de fatores dos quais se destacam a concorrência crescente por alunos e financiamento. Face a esta conjuntura, as instituições de ensino superior viram-se forçadas a adotar orientações de gestão mais próximas do modelo empresarial, das quais se destacou a proliferação das atividades de promoção e dos gabinetes de comunicação. Estas instituições foram induzidas a pensar e agir de forma mais mercantil, percebendo todos os seus pares como concorrentes, os alunos e as suas famílias como públicos-alvo (Boffo, 2004). A comunicação tornou-se, desta forma, uma atividade profissional e relevante na generalidade das instituições de ensino superior portuguesas, tendo-se revelado como um importante auxílio no cumprimento da Missão destas organizações, constituída, agora, pelo ensino, pela investigação e pela extensão à comunidade.

Assim, o desenvolvimento da Responsabilidade Social no ensino superior aconteceu num momento em que o seu papel enquanto motor de desenvolvimento social ganhou protagonismo. Num contexto no qual despoletam as pressões externas por comportamentos socialmente responsáveis, as instituições de ensino superior, focadas na educação e formação de seres humanos, assumem um papel de destaque, cabendo-lhes posicionar-se como vanguardistas no processo de desenvolvimento

económico, político e cultural em prol de uma sociedade melhor (Ribeiro, 2013). Para Santos (2005) só estas instituições podem garantir uma resposta empenhada e criativa aos desafios da Responsabilidade Social. E Maciel, Kowlasky, e Menezes (2009) vão mais longe, ao pensá-las como instituições de referência, que devem implementar um comportamento socialmente consciente numa perspetiva que as coloque como exemplo para as restantes organizações.

Esta consciência social foi-se desenvolvendo nas instituições de ensino e, atualmente, este é um dos seus pilares, expresso na sua Missão, ao lado do ensino e da investigação, sendo comumente designado de extensão, transferência de conhecimento ou ligação à sociedade. Mas, independentemente da denominação, o sentido é o de que o comportamento destas organizações deve refletir-se positivamente na sociedade, procurando dar respostas aos seus problemas e desafios.

Atendendo a que a Comunicação Estratégica visa, fundamentalmente, apoiar a organização no cumprimento da sua Missão e objetivos organizacionais, e que, por sua vez, a Responsabilidade Social está inserida num dos pilares dessa Missão, este estudo, visa compreender qual a relação entre estes dois conceitos. De seguida, pretendemos responder à pergunta de partida deste estudo e, para tal, apresentamos os resultados obtidos com as entrevistas aplicadas a especialistas na área da Comunicação Estratégica e da Responsabilidade Social.

METODOLOGIA

Para responder à questão que motivou este trabalho – é a Comunicação Estratégica relevante para o alcance da Missão das universidades públicas portuguesas, em particular da sua extensão à sociedade? – optou-se pelo uso de uma metodologia de carácter qualitativo, que teve como técnica de recolha de dados a entrevista semiestruturada. Esta foi aplicada a três especialistas na área da Comunicação Estratégica e a quatro peritos em Responsabilidade Social, ligados à docência e à investigação, e que, portanto, detêm conhecimento sobre o contexto do ensino superior. A opção pela entrevista semiestruturada justificou-se na medida em que não pretendíamos seguir um guião rígido, mas antes explorar o tema. Por isso, definimos um questionário constituído de um conjunto de questões-chave, mas que permitam aos participantes alguma liberdade na discussão dos tópicos. As entrevistas foram conduzidas em tempo real, privilegiando dois formatos principais: o contacto presencial e a videochamada.

As questões colocadas visaram analisar dois fenómenos particulares: a) o estado da Comunicação Estratégica nas universidades públicas portuguesas e – aspeto apenas questionado aos especialistas de Comunicação Estratégica; b) a relevância da sua comunicação para a concretização da Missão destas organizações, em particular do seu terceiro pilar, ligado à extensão.

Após a realização das entrevistas, que foram gravadas, seguiu-se a sua transcrição, categorização dos conteúdos e análise das declarações recolhidas. Para este estudo, e tendo em vista responder à pergunta de partida, criamos uma categoria principal: 1) estado da Comunicação Estratégica nas Universidades Públicas Portuguesas, a partir da qual derivamos duas outras subcategorias: 1.1.) comunicação orientada para a Missão e objetivos organizacionais; 1.2.) comunicação Estratégica na concretização da Responsabilidade Social.

Em seguida apresentamos as principais perceções dos entrevistados em relação a cada subcategoria criada. Com o objetivo de cumprir os preceitos éticos da investigação, as identidades dos entrevistados foram preservadas, optando-se pela utilização das designações: ECE1, ECE2, ECE3 para os especialistas em Comunicação Estratégica; e ERS1, ERS2, ERS3 e ERS4 para os especialistas de Responsabilidade Social.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

COMUNICAÇÃO ORIENTADA PARA A MISSÃO E OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS

Nesta subcategoria pretendíamos perceber se as universidades públicas portuguesas fazem Comunicação Estratégica, tendo-se colocado a seguinte questão aos especialistas: as universidades públicas portuguesas estão a desenvolver comunicação com vista ao alcance da sua Missão?

A opinião foi consonante em todas as declarações: “não há Comunicação Estratégica na maior parte delas (...) o que há, ainda, é uma comunicação muito técnica, uma comunicação muito imediata, de resposta” (ECE2). ECE1 e ECE3 concordam com esta visão ao afirmar que estas instituições não fazem Comunicação Estratégica. De acordo com as perceções recolhidas a comunicação não é considerada como ação, nem está integrada nos planos estratégicos destas instituições, é antes feita à medida das necessidades, utilizada de forma desagregada e pontual.

E1 acredita que a comunicação das universidades está muito longe de expressar o que é fundamental, que são a sua Missão, os seus valores e,

principalmente, a ideia de que lhes compete formar cidadãos. Tal acontece porque “não existe um reconhecimento, ainda, do valor da comunicação (...) e há falta de financiamento para se ter boa comunicação” (ECE₂).

No entanto, apesar desta ausência, parece que as universidades públicas em Portugal têm demonstrado uma grande preocupação com as questões da comunicação. De acordo com as declarações de E₃, este aspeto é notório no empenho que estas instituições têm demonstrado no relacionamento com outros públicos e, também, na opinião de ECE₂, no grande esforço que fazem a trabalhar com poucos recursos humanos, materiais e financeiros conseguindo, muitas vezes, bons resultados. Porém, ECE₂ acrescentou ainda que a comunicação precisa de ser valorizada e pensada de forma profissional e estratégica para que concretize as suas funções de apoio na concretização da Missão e objetivos organizacionais.

COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NA CONCRETIZAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

Com esta subcategoria pretendíamos compreender qual é a relação da Comunicação Estratégica – enquanto um tipo de comunicação orientado para o cumprimento da Missão e objetivos organizacionais – com a Responsabilidade Social das universidades públicas portuguesas, principalmente na sua concretização e posterior divulgação.

Destaca-se, nesta subcategoria, a perceção de ECE₁ que começa por afirmar que Comunicação Estratégica e Responsabilidade Social são elementos constitutivos das universidades, profundamente interligados e intrínsecos à atuação destas instituições e que, portanto, devem fazer parte do seu plano estratégico. ERS₃ vai de encontro a esta perspetiva ao afirmar que a Comunicação Estratégica e a Responsabilidade Social estão interligadas entre si e devem estar integradas em todas as práticas organizacionais, fazendo parte das duas dinâmicas:

uma coisa deve estar ligada com a outra, ou seja, toda a Missão da organização – ensino, investigação e extensão – deve ser pensada de uma forma estratégica, porque se eu quero transmitir a minha Missão e quero cumprir estas minhas razões de ser, tenho que planear e definir o caminho a percorrer. (ERS₃)

Compreendida a relação de interdependência entre Comunicação Estratégica e Responsabilidade Social e a relevância da sua articulação com todas as práticas organizacionais, importa perceber de que forma se

concretiza a relação entre estes dois conceitos. De acordo com as declarações dos entrevistados existem três funções da Comunicação Estratégica para com a Responsabilidade Social: informar, executar e divulgar.

ECE₃ começou por referir que a comunicação é a ferramenta que permite ouvir todos os públicos das universidades, tomando conhecimento dos seus interesses, dos seus problemas e das suas necessidades. A especialista acredita que “sem este exercício e posterior cruzamento com os objetivos organizacionais, para que se tomem decisões, as universidades nunca serão socialmente responsáveis”.

ERS₁, por sua vez, destaca o papel da Comunicação Estratégica na operacionalização da Responsabilidade Social.

A Comunicação Estratégica enquanto comunicação pensada para cumprir objetivos estratégicos de uma determinada organização, seja ela de que cariz for é, com certeza, a melhor aliada para que a Responsabilidade Social seja posta em prática (...). O papel da comunicação na Responsabilidade Social é de a tornar palpável, de a tornar efetiva. Sem a comunicação a Responsabilidade Social não existe, não passará de uma carta de intenções que está escrita na cabeça de alguém.

Na sequência deste pensamento, ECE₃ refere que a finalidade da Comunicação Estratégica deve ser a criação de relacionamentos com os públicos e que é neste nível que se cumprem os objetivos socialmente responsáveis. Nesta fase da operacionalização temos, ainda, em conta, a declaração de ECE₂ que aborda a necessidade de existência de uma política de responsabilidade social planeada e estratégica, articulada com a comunicação.

Cumpridos estes requisitos, e de acordo com as perceções de ECE₂, é preciso promover a divulgação da Responsabilidade Social. Cabe à Comunicação Estratégica potenciar a visibilidade da Responsabilidade Social (ERS₃). E, na verdade, tal como afirma ERS₂, não existe mal nenhum em mostrar o que se faz, desde que se percebam os limites éticos de todas as ações. De acordo com ECE₁, a lógica deve ser “fazer bem e dizê-lo bem”, até porque, considerando a opinião de ERS₄, quando se acrescenta valor simbólico através da ativação de técnicas de comunicação pensadas, dando-se a conhecer e amplificando as ações de Responsabilidade Social, há um efeito positivo de reforço que pode incentivar mais universidades a implementar estas medidas. Desta forma, é profícuo divulgar aquilo que se faz bem.

CONCLUSÃO

De acordo com os resultados obtidos pela análise da declaração dos entrevistados a resposta à pergunta de partida deste estudo é afirmativa: a Comunicação Estratégica é relevante para o alcance da Missão das universidades públicas portuguesas, em particular da sua Responsabilidade Social. Assim, confirmamos a nossa hipótese inicial, de que, a Comunicação Estratégica, como um tipo de comunicação orientado para o cumprimento de objetivos é, um mecanismo essencial que guia as universidades rumo ao alcance da sua Missão.

A segunda conclusão principal deste estudo é que as universidades públicas portuguesas têm, ainda, um longo caminho a percorrer no que respeita ao seu pensamento estratégico. De acordo com as perceções dos entrevistados, as atividades de comunicação ainda são realizadas à medida das necessidades, verificando-se uma ausência de planeamento e de articulação com os objetivos estratégicos destas instituições. Contudo, as opiniões destacam, também, uma melhoria nas atividades comunicacionais das universidades públicas portuguesas, já que se tem percebido a existência de boas ações de comunicação, com resultados positivos. Porém, continua a faltar uma verdadeira Comunicação Estratégica, ou seja, aquela que é realizada de forma planeada e integrada com a Missão e objetivos organizacionais. É de nosso entender que, esta fraqueza poderá encontrar a sua justificação principal no carácter jovem do ensino superior português e, conseqüentemente, na recente profissionalização, quer da sua comunicação, quer da extensão/ transferência de conhecimento/ ligação à sociedade, como pilares da sua Missão.

Concluimos, por fim, que esta é uma área ainda por explorar e que, por isso, as sugestões de estudos futuros são intermináveis. Ainda assim, e na linha deste trabalho, sugerimos a sua replicação aos contextos de outro tipo de instituições, como o ensino privado ou o ensino politécnico. Embora o contexto geral do nosso estudo se foque no ensino superior português no geral, as nossas conversas com os entrevistados procuraram sempre abordar as universidades públicas embora, por vezes, a separação seja uma tarefa complexa.

REFERÊNCIAS

- Araújo, R. & Ruão, T. (2014). A Comunicação Estratégica na Saúde: a relação de poder entre a assessoria de imprensa e o jornalismo. In T. Ruão, R. d. Freitas, P. C. Ribeiro & P. Salgado (Eds.), *Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Horizontes e Perspectivas* (pp. 100-115). Braga: CECS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade.
- Bisset, W. (2014). *The Role of Mission in Strategic Planning Development and Execution at a Lasallian Catholic University*. Tese de Doutoramento, Seton Hall University, Nova Jersey, Estados Unidos.
- Boffo, S. (2004). Universities and Marketing Mass Communication in Italy. *Higher Education Policy* (17), 371-381.
- Carrillo, M. V. (2014). Comunicação Estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais. *Comunicação e Sociedade*, 26, 71-80. DOI: 10.17231/comsoc.26(2014).2025
- Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*, 44, 87-96. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2015.02.002
- Dahan, G. S. & Senol, I. (2012). Corporate Social Responsibility in Higher Education Institutions: Istanbul Bilgi University Case. *American International Journal of Contemporary Research*, 2(3), 95-103.
- Ferreira, F. M., Nunes, H. B., Oliveira, M., Oliveira, M. M. & Ribeiro, R. (2014). *História da Universidade do Minho 1973 1974 2014*. Braga: Fundação Carlos Lloyd Braga.
- Garriga, E. & Melè, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics* (53), 51-71. DOI: 10.1023/B:BU SI.0000039399.90587.34
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., Ruler, B. v., Verčič, D. & Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 20(46), 3-35. doi: 10.1080/15531180701285244
- Maciel, A. L. S., Kowlasky, A. V. & Menezes, V. F. d. (2009). *A Responsabilidade Social das Instituições de Ensino Superior: Um Estudo a partir das práticas de desenvolvimento no Rio Grande do Sul*. Atas do IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul (pp.1-13). Florianópolis, Brasil: Universidade Federal de Santa Catarina. Retirado de <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/39568>
- McWilliams, A. & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management*, 26(1), 117-127.

- Morphew, C. C. & Hartley, M. (2006). Mission Statements: A Thematic Analysis of Rhetoric Across Institutional Type. *The Journal of Higher Education*, 77(3), 456-471. DOI: 10.1353/jhe.2006.0025
- Nejati, M., Shafaei, A., Salamzadeh, Y. & Daraei, M. (2011). Corporate social responsibility and universities: A study of top 10 world universities websites. *African Journal of Business Management*, 5(2), 40-447.
- Osman, H. (2008). Re-branding academic institutions with corporate advertising: a genre perspective. *Discourse & Communication*, 2(1), 57-77. DOI: 10.1177/1750481307085577
- Ribeiro, R. M. d. C. (2013). Responsabilidade Social Universitária: A Dimensão Humana da Qualidade da Educação Superior. *Caiu em Revista*(2), 106-121.
- Ruão, T. (2005). *O papel da identidade e da imagem na gestão das universidades*. Livro de Atas do IV Congresso da SOPCOM - Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação (pp. 1-9). Aveiro. Universidade de Aveiro. Retirado de https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/5358/1/Ruaot_identidadimagemuniv_05.pdf
- Ruão, T. (2008). *A Comunicação Organizacional e os Fenómenos de Identidade: a aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974-2006*. Tese de Doutoramento em Ciências da Comunicação, Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Santos, B. de S. (2005). *A Universidade do Século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da Universidade* (3 ed.). São Paulo: Cortez Editora.
- Vasilescu, R., Barna, C., Epure, M. & Baicu, C. (2010). Developing university social responsibility: A model for the challenges of the new civil society. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2, 4177-4182. DOI: 10.1016/j.sbspro.2010.03.660

Citação:

Silva, S., Ruão, T. & Gonçalves, G. (2019). Comunicação Estratégica e Responsabilidade Social: estudo do pensamento estratégico nas universidades públicas portuguesas. In M. L. Martins & I. Macedo (Eds.), *Livro de atas do III Congresso Internacional sobre Culturas: Interfaces da Lusofonia* (pp. 592-603). Braga: CECS.