

# **A comunicação estratégica como fator de aproximação entre Instituições de Ensino Superior e a sociedade: a experiência do Gabinete de Comunicação e Imagem do Politécnico de Lisboa**

Vanessa de Sousa Glória, Clara Santos Silva, Linda Redondo, Marco Nunes  
(Politécnico de Lisboa, Portugal)

## **Resumo**

Nos últimos anos assistimos à alteração do modelo de gestão das Instituições de Ensino Superior (IES), com destaque para o desenvolvimento e relevância do papel da comunicação. A adaptação à nova realidade, mais competitiva e exigente, marcada pela massificação do ensino, leva à adoção de um modelo de gestão mais empresarial. A missão das IES, inicialmente muito centrada na produção e difusão do conhecimento, passou a privilegiar também a formação integral do indivíduo, a promoção da cidadania e da relação ativa das IES com a sociedade. A comunicação estratégica é uma aliada no cumprimento deste novo desafio. Deste modo, as ações de comunicação são planeadas e implementadas não só de acordo com os princípios de ensino, investigação, mas também cada vez mais na relação com a comunidade. Neste contexto, os profissionais de comunicação assumem-se nas IES como importantes facilitadores na relação entre a organização e os seus diferentes públicos.

Este artigo divide-se em duas partes. A primeira parte contextualiza a comunicação estratégica nas IES e o uso das novas tecnologias. Na segunda parte, apresentam-se algumas das iniciativas do Gabinete de Comunicação e Imagem do IPL, na estratégia de comunicação com as IES, com enfoque nos Países e Regiões de Língua Portuguesa e com a sociedade. Conferências internacionais coorganizadas, o vídeo institucional, o website e as redes sociais, são exemplos da comunicação entre IES. A plataforma digital “Agenda Cultural”, mostra de eventos de iniciativa própria, ou em parceria, que integra as escolas e institutos superiores do IPL, sobretudo as de artes; e a relação com a UNISBEN – Universidade Intergeracional de Benfica, através do acolhimento e divulgação dos trabalhos artísticos, desenvolvidos por seniores locais, são alguns dos veículos de aproximação e envolvimento com a comunidade local, que fazem do Politécnico de Lisboa, um importante agente cultural da cidade de Lisboa.

## **Palavras-chave**

IES; comunicação estratégica; conferências internacionais, vídeo institucional, *web 2.0*



## **Introdução**

No contexto atual em que a ligação à sociedade e a internacionalização são eixos estratégicos das Instituições de Ensino Superior (IES), os gabinetes de comunicação das IES, assumem importantes responsabilidades na gestão estratégica de públicos internos e externos, ideia defendida por Taylor (1993) para quem comunicação é a “cola” de uma organização.

Com a comunicação estratégica passou a ser possível às IES recorrer a práticas de comunicação para colocar ao serviço dos novos objetivos organizacionais.

Neste artigo, depois de um olhar sobre a evolução do ensino superior em Portugal, associado ao crescimento e valorização do papel desempenhado pelos gabinetes de comunicação das IES, são explicitados conceitos como comunicação organizacional e comunicação estratégica.

Na segunda parte, com o estudo de caso do Politécnico de Lisboa (IPL), no período de 2016 a 2019, pretende-se demonstrar como as práticas de comunicação estratégica na instituição, dão corpo à visão estratégica dos líderes organizacionais, com o know how de profissionais de comunicação.

## **PARTE I**

### **Ensino Superior em Portugal**

#### **1.1. Breve retrato**

As Instituições de Ensino Superior (IES) portuguesas passaram por períodos de grandes mudanças desde a expansão e diversificação do ensino superior português nos anos 70, com o projeto político do ministro da Educação Veiga Simão<sup>1</sup>, no âmbito do qual foram criadas novas universidades e os institutos politécnicos.

Em 1980 é constituída a rede de ensino superior politécnico em Portugal<sup>2</sup>. Seis anos mais tarde foi publicada a Lei de Bases do Sistema Educativo, que consagra a existência de um sistema constituído pelos subsistemas universitário e politécnico, como já acontecia em alguns países europeus.

---

<sup>1</sup> Lei n.º 5/73 e Decreto-Lei n.º 402/73

<sup>2</sup> Lei n.º 46/86, de 14/10



O Regime Jurídico das IES (RJIES)<sup>3</sup>, publicado em 2007, trouxe maior flexibilidade, abertura e eficácia na preparação dos licenciados para um mercado de trabalho mais competitivo e exigente.

A dinâmica do mercado global concorrencial no ensino superior, aumento significativo de IES em Portugal, habilitadas a conferir graus a que acrescem as alterações demográficas, com redução do número de candidatos ao ensino superior, leva as IES a apostar numa linha estratégica que as diferencie da concorrência. De espaços de formação académica e profissional e de produção de conhecimento, passaram a organizações responsáveis pela difusão de valores de cidadania, pela promoção do desenvolvimento social da sustentabilidade e da economia (Ribeiro & Magalhães, 2014, p. 138).

Na conjuntura competitiva nacional e internacional, as IES foram obrigadas a repensar a estratégia e modelo de gestão. A internacionalização tornou-se imperativo na redução de financiamento público, levando as IES a definir uma estratégia de exportação de *know how*.

A definição e gestão de novos públicos/*stakeholders* torna-se fundamental para desenvolver uma vantagem competitiva baseada num sistema de características únicas e, comunicá-las de uma maneira eficaz a todos os públicos envolvidos (Carrillo & Ruão, 2005).

## 1.2. A comunicação ganha relevo nas IES

Alicerçadas no novo paradigma de gestão, as IES delegam nos gabinetes de comunicação a responsabilidade de gerir a multiplicidade de públicos, audiências fragmentadas e plataformas de contactos. Os profissionais de comunicação assumem-se como orquestradores da comunicação global da organização, incluindo as dimensões institucionais e comerciais (Ruão e Kunsch, 2014, p. 9).

Para Valera (apud Almansa, 2005, p. 119), os gabinetes de comunicação são “responsáveis pelo planeamento e desenvolvimento da estratégia de comunicação de uma instituição, organização ou empresa (...) uma das missões primordiais dos gabinetes de comunicação, passa pela valorização da imagem transmitida ao público, assim como, o contacto que os mesmos mantêm com os seus *stakeholders*”.

---

<sup>3</sup> Lei n.º 62/2007 de 10/09

Associadas à relevância da comunicação assumida nas IES estão as mudanças tecnológicas, políticas, económicas e sociais, assim como o desenvolvimento das novas tecnologias com novos desafios às organizações (Souza et al., 2009).

Compreender o papel da comunicação no cumprimento da missão das IES, num contexto de maior concorrência no ensino e necessidade de obtenção de outras fontes de financiamento, leva-nos aos conceitos de comunicação organizacional e comunicação estratégica que permitem estabelecer uma relação e aplicação no contexto do IPL.

### **1.2.1. Comunicação organizacional**

Antes do conceito de comunicação organizacional importa definir organização como dois ou mais indivíduos que trabalham em conjunto para atingir os mesmos objetivos.

Ruão e Kunsch definem organizações como: “Coletividades sociais complexas, que podem ser problematizadas e explicadas por via de um enquadramento comunicativo; porque a comunicação é parte do processo de organizar, é a própria substância que alimenta este processo, à medida que as suas práticas dão origem a sistemas de significado complexos e diversos (2014, p. 8)”.

Apesar de anterior às organizações, a comunicação assume um papel essencial na existência destas ao contribuir para o processo central de organizar (Ruão, Salgado, Freitas e Ribeiro, 2014).

A forma como as organizações se relacionam com os seus públicos (*stakeholders*) é designada de comunicação organizacional que ocupa lugar de destaque pela vertente estratégica que assume (Carrillo, 2014). Neste contexto a comunicação estratégica é o uso propositado de atividades de comunicação por parte da organização, para alcançar os seus objetivos (Ruão e Kunsch, 2014).

Exposto o conceito de comunicação organizacional, importa definir comunicação estratégica, que deriva da primeira.

### **1.2.2. Comunicação estratégica**

A comunicação estratégica engloba atividades de comunicação planeadas que incorporam a missão da organização, integrando conceitos de comunicação e estratégia que se relacionam

entre si. A estratégia é um processo de desconstrução, uma projeção do que queremos fazer e onde queremos estar, pensando como lá chegar, analisando informação complexa e encontrando caminhos.

A comunicação estratégica diz respeito ao uso intencional de práticas de comunicação com vista à prossecução dos objetivos organizacionais (Silva, Ruão, Gonçalves, 2016, p. 220).

Kunsch (2018) refere que, numa perspetiva mais racional e clássica, a comunicação estratégica está diretamente relacionada com a procura de eficácia e resultados.

As IES na procura de formas de se diferenciarem, sobretudo pelo crescente aparecimento de novas ferramentas, nomeadamente as digitais, têm na comunicação estratégica uma forma de trabalhar esta diferenciação, mostrando-a aos públicos através de várias perspetivas: produtos, serviços e objetivos (Hallahan et al., 2007).

### **1.3. Ferramentas de comunicação**

As IES apostam cada vez mais em novas atividades e instrumentos de comunicação com o objetivo de tornar a comunicação mais eficaz. Muitas das novas ferramentas disponíveis atualmente, provêm da evolução da tecnologia, nomeadamente do surgimento da Web 2.0, conceito de Tim O'Reilly (2005).

Em resposta à diversidade de públicos, inovações tecnológicas e a forma instantânea como as mensagens chegam aos públicos, são inúmeras as ferramentas usadas, em resposta às estratégias de comunicação para promoção da imagem junto do público, nomeadamente o externo.

Com as novas tecnologias de comunicação, as IES adaptaram-se e criaram novas estratégias de comunicação para chegar aos seus públicos. As IES estão cada vez mais em redes sociais no *YouTube*, *Facebook*, *Twitter* e mais recentemente no Instagram. Pretendem assim chegar a mais públicos de forma segmentada, refletindo uma aproximação entre as IES e o público-alvo, através da partilha de novidades e informação relevante.

## PARTE II

### A experiência do Gabinete de Comunicação e Imagem do IPL

#### 2.1. A área da comunicação no IPL

Atualmente o Gabinete de Comunicação e Imagem do Politécnico de Lisboa (GCI-IPL) exerce competências no domínio da comunicação interna e externa do IPL, gestão de *stakeholders*, promoção da identidade visual e corporativa, relação com os media e área editorial. A equipa do GCI-IPL é constituída por 3 técnicos superiores coordenados por um dirigente intermédio, todos com formação na área da comunicação e funciona nos serviços da presidência.

A existência de um serviço dedicado à comunicação do Politécnico de Lisboa está contemplada desde a sua fundação, nos primeiros estatutos<sup>4</sup> do IPL, publicados em 1991. Denominado *Gabinete de Relações Públicas e Cooperação Internacional*, tinha como função apoiar o presidente e o conselho geral no tratamento de questões respeitantes às relações do Instituto com a comunidade nos planos nacional e internacional. Com a expansão das atividades comunicativas e aparecimento de novas formas de contacto com os públicos, o Gabinete passou a alargar a sua vertente de atuação e a componente de relações internacionais separou-se. Em 2000, o gabinete dedicou-se, quase em pleno, ao projeto editorial da revista *Politecnia*<sup>5</sup>. Apesar da alteração do campo de atuação, só em 2009, com a publicação dos novos estatutos da instituição<sup>6</sup> é formalmente criado o GCI-IPL com competências nos domínios da dinamização das relações externas, promoção da identidade e imagem do Instituto e da comunicação do Instituto com a sociedade e outros interessados.

Em 2014, a revista é suspensa, fruto de exigências noutras áreas de atuação com destaque para os eventos e aposta nas novas tecnologias onde se realçam os websites e, mais recentemente, a presença nas redes sociais.

---

<sup>4</sup> Despacho normativo n.º 181, de 22 de agosto, Diário da República, I Série, n.º 192

<sup>5</sup> A revista *Politecnia* foi criada em 2000 e suspendeu a sua atividade em 2014, com a publicação do 28.º número. Com 66 páginas e uma periodicidade trimestral, a revista para além de estar disponível online, em <https://www.ipl.pt/iplisboa/comunicacao/politecnia>, tinha uma tiragem de 4000 exemplares e dedicava-se ao debate dos grandes temas da atualidade educativa, relacionados com o Ensino Superior e a discussão de questões de interesse para o IPL.

<sup>6</sup> Despacho normativo n.º 20, de 21 de maio, Diário da República, II Série, n.º 98

Três anos depois a equipa foi reforçada com a entrada de dois novos funcionários, embora ambos tenham um desempenho polivalente, existe, gradualmente, uma especialização de recursos, sendo que um está mais dedicado ao audiovisual e outro às novas tecnologias digitais e redes sociais.

## **2.2. Estratégia de comunicação do IPL com IES dos países e regiões de língua portuguesa**

A comunicação tem desempenhado um papel importante no cumprimento da missão do IPL na cooperação com instituições estrangeiras em termos de intercâmbio cultural, científico e técnico; contribuição, no âmbito da sua atividade, para a cooperação internacional e aproximação entre os povos, com especial destaque para os países de língua portuguesa, e prestação de serviços à comunidade.

O Politécnico de Lisboa não se limita, no âmbito das atribuições do ensino superior nacional<sup>7</sup>, a ser um espaço de formação académica e profissional e de produção de conhecimento, é também responsável pela difusão de valores de cidadania, promoção do desenvolvimento social da sustentabilidade e da economia. Na apresentação da instituição, no website, o presidente do IPL, prof. Doutor Elmano Margato, afirma “Praticamos um ensino que privilegia a formação integral do indivíduo, promovendo a cidadania, incentivando a participação ativa dos estudantes na instituição e na comunidade. Dinamizamos e respondemos às solicitações da comunidade no domínio dos serviços, da investigação, do desenvolvimento, da cultura e da criação artística. Encontramo-nos empenhados em fortalecer as nossas relações internacionais, em particular com os nossos parceiros da União Europeia e dos países de expressão portuguesa.<sup>8</sup>”

As atividades de comunicação estratégica, geridas pelo GCI-IPL, como as conferências internacionais, o vídeo institucional, o website e as redes sociais ganham relevância crescente no cumprimento da missão do IPL.

---

<sup>7</sup> Artigos 2.º e 8.º do Regime Jurídico das Instituições do Ensino Superior, Lei n.º 62/2007, Diário da República n.º 174/2007, Série I, publicado em 10 de setembro.

<sup>8</sup> Consultar site institucional do IPL em <https://www.ipl.pt/apresentacao>

## 2.3. Ferramentas de comunicação estratégica

### 2.3.1. Conferências

Em 2018 e 2019 o IPL co organizou e acolheu dois relevantes encontros no ensino superior, de associações de instituições de ensino superior de países e regiões de língua portuguesa, nomeadamente da Associação das Universidades de Língua Portuguesa (AULP) e da associação Fórum da Gestão do Ensino Superior nos Países e Regiões de Língua Portuguesa (FORGES).

As conferências, organizadas pelo GCI-IPL, reuniram, no mesmo espaço, importantes *stakeholders* do setor das diferentes regiões de língua portuguesa, fundamental para o desenvolvimento sustentável das instituições que, através de uma rede de cooperação e de partilha de experiências, permite maior intercâmbio de pessoas e conhecimento entre países de expressão portuguesa.

O presidente do IPL, considera ser "um espaço de abertura, de diálogo, de confraternização entre responsáveis de países que partilham a mesma língua e ainda a mesma cultura e que, desta forma, fazem aquilo que por vezes, no domínio político, é difícil de fazer em termos de aspecto burocrático", disse, a propósito da conferência da FORGES, em declarações à Lusa<sup>9</sup>, no dia 27.11.2018.

A aposta na realização e co organização destes encontros é uma oportunidade para investir em novas parcerias e acordos de cooperação com instituições dos países presentes, e estreitar laços de cooperação universitária entre os países onde se fala a língua de Camões.

Em ambos os eventos, o GCI-IPL fez parte da organização desde a fase de planeamento até à execução.

### 2.3.2. Vídeo institucional

O vídeo enquanto ferramenta de comunicação está interligada ao consumo massificado de conteúdos videográficos online. “A democratização da produção, a simplificação do processo de distribuição, o aumento da capacidade de processamento e o crescimento da utilização de

---

<sup>9</sup> Agência Lusa- agência de notícias de Portugal





smartphones e tablets”, são alguns dos fatores que explicam a emergência desta tecnologia (Santos & Santos, 2014).

O GCI-IPL, perante o impacto da internet na educação, tem apostado no audiovisual, desde 2016, em que foram adotadas as primeiras práticas de produção. Segundo Rosenthal, 2007 (como referido em M. Silva, F. Martins e C. Oliveira, 2010), o vídeo institucional é uma “forma de comunicação que pretende vender algo através de uma chamada para a ação que pode não ser imediata, apenas uma preparação para o futuro, como forma de obter uma boa ideia de uma identidade”. O vídeo institucional do IPL tem como objetivo promover a identidade corporativa da instituição, à medida que descreve as características e valências da instituição para os diversos públicos.

A articulação do vídeo com grafismos e texto (em voz-off) permite “identificar previamente quais os valores que orientam a marca IPL”, em linha com a tese de Argenti e Formam (2002), (como referido em Santos & Santos, 2014). Estes valores, que têm como ponto de partida os estatutos do IPL, publicados em 2009, destacam, a “abertura e participação na sociedade” e o “reforço da internacionalização nos domínios da cooperação e intercâmbio científico e artístico com os países europeus e de expressão oficial portuguesa”. Estes valores ditam a escolha específica de determinados planos.

O vídeo é divulgado no website da instituição e nas redes sociais. É também difundido em videowalls, LCD’s, apresentações com recurso a projetor e em pens usb, durante visitas externas, reuniões de trabalho, ações de formação, visitas em mobilidade internacional e no decorrer de feiras de educação e congressos.

O vídeo também foi a ferramenta utilizada para a candidatura do IPL, enquanto instituição de acolhimento, para a 8.ª Conferência FORGES e para o XXIX Encontro da AULP.

### **2.3.3. Website do IPL**

O IPL valoriza a comunicação na web através da partilha constante de informação no seu website. A comunicação com outras IES realiza-se através da partilha de notícias sobre protocolos, eventos e atividades científicas e culturais.

Em 2016, o website do IPL sofreu uma reformulação de forma inserir a seção “internacionalização” onde constam as redes internacionais, as parcerias com IES estrangeiras, protocolos com a CPLP, e programas de mobilidade internacional.

#### **2.3.4. As redes sociais do IPL**

O IPL está presente no *Facebook*, *Instagram*, *Youtube* e no *Linkedin*. O *Facebook* e o *Youtube* foram criados em 2016. O *Facebook* conta com mais de 6 mil gostos. O *Instagram*, em 2017, e conta com mais de 2000 seguidores. A maioria dos seguidores do *Facebook* são de nacionalidade portuguesa, seguidos da brasileira, angolana e cabo verdiana. Já do *Instagram* são maioritariamente portugueses, seguido da brasileiros, espanhóis e cabo verdianos. A faixa etária no *Instagram* com maior destaque é dos 18 aos 24 anos. Já no *Facebook* a faixa etária dos 25-34 anos de idade, é a mais impactante com 18%. No *Facebook*, os conteúdos incidem sobre eventos, notícias, prémios, conferências, produzidas pela comunidade, e eventos, que decorram noutras IES, com relevância para o IPL. Através da partilha de informação, menção em publicações, interações e a troca de “Gostos” o IPL fortalece a ligação com as IES. No *Instagram*, mais direcionado aos estudantes, as publicações usam uma linguagem leve, apelativa, com recurso a *emojis* e *hashtags*. O *Instagram* começa também a ter um papel de facilitador na relação com outras IES, através de identificações, comentários e da ação de *Follow* e *Unfollow*. Neste momento o IPL já é seguido por diversas IES.

#### **2.3.5. Ligação à sociedade**

A interação com a sociedade envolvente é uma das missões assumidas pelo IPL. Através do alargamento da colaboração com outros politécnicos e universidades, nacionais e estrangeiras, organizações, públicas ou privadas; o IPL procura incrementar a ligação e envolvimento com a sociedade, como uma maior aproximação e relacionamento através de ações conjuntas.

A plataforma digital “Agenda Cultural”, e a relação com a UNISBEN, são exemplos de iniciativas do IPL de aproximação e envolvimento com a comunidade local.

#### **2.3.6. Agenda cultural**

Trata-se de um projeto cultural dirigido à sociedade em geral, com o intuito de dar a conhecer o que melhor se faz a nível artístico e cultural nas diversas unidades orgânicas (UOS) do IPL. Trata-se de um *website* que disponibiliza informação sobre exercícios ou espetáculos de estudantes e professores no âmbito escolar, projeções de filmes produzidos pelas UO's, conferências ou comunicações na esfera cultural, lançamento de livros ou revistas científicas,

incluindo obras on-line, exposições ou espetáculos. Os eventos decorrem nas instalações das diversas UO's, atraindo a comunidade aos espaços, mas também fora de portas, fruto das parcerias com instituições de produção, difusão e divulgação no meio profissional português.

### **2.3.7. UNISBEN- Universidade Intergeracional de Benfica**

Desde 2016 que o Politécnico de Lisboa interage localmente com a Universidade Intergeracional de Benfica (UNISBEN) através do acolhimento, nas instalações dos serviços da presidência, localizados em Benfica, de uma exposição de artes visuais de trabalhos dos estudantes.

A UNISBEN é uma Universidade Sénior, situada em Benfica, que integra várias atividades e áreas de formação, desde a área das línguas e das ciências sociais até à saúde e à música. Assume-se como uma universidade intergeracional, por aceitar pessoas de todas as idades fomentando a troca de experiências entre diferentes gerações. Na sua maioria, os alunos que frequentam a instituição, inserem-se nas faixas etárias dos 50 e 60 anos de idade. Durante um mês o IPL abre portas à comunidade local apresentando a mostra de trabalhos desta universidade, desde pintura, desenho, artes decorativas, moda e fotografia, e simultaneamente dá a conhecer a instituição aos visitantes da exposição. Ao acolher esta exposição o IPL reafirma a interação com a comunidade local, para além do contributo à sociedade.

### **Conclusões**

A globalização e evolução tecnológica, exigiu das IES, uma adaptação e reposicionamento no mercado concorrencial, só possíveis com uma gestão utilizou a comunicação estratégica como importante aliada. As IES souberam lidar com os novos desafios ao tornarem-se organizações mais flexíveis e centradas num processo de comunicação que compreende as necessidades dos públicos interno e externo. Este artigo pretende mostrar, depois de explicitados os conceitos teóricos, o Politécnico de Lisboa enquanto exemplo concreto de uma instituição que compreendeu as novas exigências do mercado e soube dar uma resposta capaz. Os quatro anos em revista mostram de que forma a comunicação estratégica, enquanto fator de agregação dos objetivos globais do IPL, nomeadamente na relação com a sociedade e

internacionalização, se revelou uma vantagem competitiva. O IPL soube assentar o seu crescimento num processo de comunicação que acompanhou passo a passo as exigências dos *stakeholders* e as novas ferramentas digitais. Ao trabalhar a adequação cultural e identitária da instituição, a área da comunicação no IPL, tem contribuído para a crescente notoriedade da instituição no panorama nacional e internacional, em consonância com a missão e valores e visão dos líderes organizacionais. A comunicação estratégica tem sido decisiva para estabelecer e compreender a relação entre o IPL, outras IES e o meio envolvente. De uma comunicação unilateral, a instituição evoluiu para uma comunicação integrada que cada vez mais valoriza a dimensão humana e o comportamento dos *stakeholders*.

### Referências bibliográficas

Borges, S. (2016). *Tendências e Desafios dos gabinetes de comunicação nas IES*. (Tese de doutoramento). Universidade da Beira Interior, Portugal.

Caraça, G., Conceição, P. & Heitor, V. (1996). Uma perspetiva sobre a missão das universidades. *Análise Social*, Vol. XXXI, 139, 1201-1233.

Castells, M. (2004). *A Galáxia Internet: Reflexões sobre Internet, negócios e sociedade*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Gonçalves, G. (2010). *Introdução à teoria das relações públicas*. Porto: Porto Editora.

Kunsch, M. (2018). A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. *Media & Jornalismo: uma revista do Centro de Investigação Media e Jornalismo*, Vol. 18, 33, 13-24.

Mefalopulo, P. (2008). *Development communication sourcebook: Broadening the Boundaries of communication*. Washington DC: The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank.

O'Reilly, T. (2005, October, 21). *What is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*.

Rosenthal, A. (2007). *Writing, Directing, and Producing Documentary Films & Videos*. (3.<sup>a</sup> Ed). Illinois: Southern Illinois University.

Ruão, T. (2005). O papel da identidade e da imagem na gestão das universidades. *In IV Congresso da SOPCOM - Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação, Aveiro, 20-21 outubro 2005 (pp.2-7)*. Universidade de Aveiro.

Santos, S. & Santos C. (2014). Da educação à comunicação: um mapeamento da utilização do vídeo online em universidades portuguesas. *Observatorio (OBS\*)*, Vol. 8, 3, 18-34. D

Silva, A. (2007). A participação estudantil na universidade. (Tese de doutoramento). Universidade de Santiago de Compostela, Espanha.

Silva, I. , Martins, F. & Oliveira, T. (2010). Vídeos promocionais das Universidades no Youtube. *Internet Latent Corpus*, Vol. 1, 1, 34-44.

Silva, S., Ruão, T. & Gonçalves, G. (2016). O desafio da comunicação estratégica nas instituições de ensino superior: estudo do papel da comunicação na promoção da sua missão social. *Revista Comunicando*, Vol. 5, 1, 219-238.

Sobreira, R. (2011). Do paradigma das relações públicas para o paradigma da comunicação estratégica das organizações. *Exedra*, 1, 139-162.

Urbano, C. (2011). A (id)entidade do ensino superior politécnico em Portugal: da Lei de Bases do Sistema Educativo à Declaração de Bolonha. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 66, 95-115.

Urch, S. (2005) Sociedade da informação/ Sociedade do conhecimento. In A. Ambrosi, V. Peugeot, V. & D. Pimenta (Eds.), Desafios de palavras: enfoques multiculturais sobre as Sociedades da Informação (1-8). Paris: C & F Éditions.