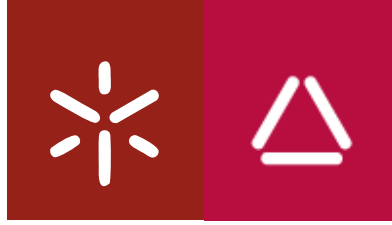




Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Kamila de Mesquita Campos Pessoa

**A comunicação da Responsabilidade
Social nas mídias sociais das universidades:
monólogo, participação e diálogo**



Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Kamila de Mesquita Campos Pessoa

A comunicação da Responsabilidade Social nas mídias sociais das universidades: monólogo, participação e diálogo

Tese de Doutoramento
Doutoramento em Ciências da Comunicação

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Teresa Ruão
e do
Professor Doutor José Gabriel Andrade

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho acadêmico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceitas, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.



Atribuição-NãoComercial-Compartilhalgal

CC BY-NC-SA

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

AGRADECIMENTOS

O desenvolvimento de uma tese é um processo intenso, muitas vezes solitário e angustiante, mas também interessante e enriquecedor. Começo agradecendo à minha mãe Janira, pelo amor e apoio ilimitados. Obrigada por sempre ter colocado nossos estudos como prioridade e nos incentivado a seguir nossos sonhos.

À minha irmã Thalita, por todo carinho e apoio e ao cunhado Nataniel, que sempre esteve presente, apoiando a minha jornada ao mesmo tempo que realizava a sua. Foi muito bom poder dividir a experiência de morar em Portugal com vocês.

A Jadson Pessoa, meu companheiro de todas as horas, agradeço o amor, a paciência e o incentivo em todos os momentos. Ao meu filho Vinícius, pelos melhores abraços e por sempre me ensinar amorosamente muito mais do que eu podia supor.

Aos amigos queridos, que ao longo dos últimos anos têm dividido comigo as alegrias e os desafios da vida: Andréia Lima, Haphisa Mugnaini, Lígia Guimarães, Mariela Carvalho, Pablo Dias, Pâmela Pinto, Romulo Gomes, Sarita Bastos, Swellen Danuza e Yane Botelho. Agradeço, ainda, aos amigos que fiz em Portugal que alegraram e enriqueceram essa trajetória.

À minha orientadora, Professora Teresa Ruão, pelas ricas contribuições, pelo estímulo e pela confiança depositada em mim e no meu trabalho. Ao meu coorientador, Professor José Gabriel, pelas palavras de incentivo e pela partilha de conhecimento que enriqueceu essa investigação. Obrigada por me mostrarem caminhos, sempre acreditando que eu podia fazer mais e melhor. Agradeço também a todos os profissionais que contribuíram para esta pesquisa, concedendo-me entrevistas e às pessoas que responderam aos inquéritos, sem vocês não teria sido possível.

Um agradecimento especial à Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT), pelo apoio concedido através da concessão da bolsa individual de doutoramento 2021.05107.BD, com verbas do Orçamento de Estado e do Fundo Social Europeu, a disponibilizar ao abrigo do PORTUGAL2020, através do Programa Operacional Regional do Norte (NORTE 2020), Programa Operacional Regional do Centro (Centro 2020) e do Programa Operacional Regional do Alentejo (Alentejo 2020), fundamental para a realização desta investigação.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho acadêmico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducentes à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

“Digo: o real não está na saída nem na chegada:
ele se dispõe para a gente é no meio da travessia.”
(Guimarães Rosa)

A comunicação da Responsabilidade Social nas mídias sociais das universidades: monólogo, participação e diálogo

RESUMO

Este estudo teve como ponto de partida uma reflexão sobre as mudanças que a reconfiguração dos espaços de interação e participação, ocasionada pelas mídias sociais, trouxeram para a comunicação da Responsabilidade Social das universidades. Nesse contexto, observamos que tem crescido a importância das políticas e ações de RS das universidades, assim como a necessidade de comunicá-las para a sociedade, e a Internet adquiriu um papel significativo, notadamente as mídias sociais, trazendo novas possibilidades para a realização dessa comunicação.

A pesquisa centrou-se, assim, na vontade de perceber como as mídias sociais podem colaborar para que as universidades públicas comuniquem com a sociedade de um modo mais socialmente responsável, e, tendo em vista que a Responsabilidade Social implica interação, participação e diálogo com os stakeholders, em que medida as mídias sociais estão conseguindo promover isso. Para tal, desenvolvemos um estudo de caso, tendo a Universidade do Minho (UMinho) como caso-exemplo, e recorreremos à netnografia como método de investigação. Para a recolha de dados empregamos: a observação das mídias sociais, em que analisamos os perfis oficiais da Instituição nos sites de redes sociais Facebook e Instagram; a realização de entrevistas semiestruturadas com os responsáveis pela comunicação da Universidade; e um inquérito por questionário aplicado online, direcionado aos stakeholders das mídias sociais da UMinho.

Os resultados da análise empírica, aliados à exposição teórica inicial, mostram que as mídias sociais podem colaborar para a comunicação da RS à medida que são espaços que possibilitam não só que haja divulgação de informações, mas também que a universidade interaja, escute, avance do monólogo para o estabelecimento de diálogo com os stakeholders, pontos considerados fundamentais para o desenvolvimento da RS organizacional. Porém, essas qualidades interacionais e seus benefícios ainda não estão sendo valorizados e nem explorados, tanto pela Universidade quanto pelos stakeholders.

Palavras-chaves: Comunicação Organizacional e Estratégica; Responsabilidade Social das Organizações; Universidade; Mídias Sociais.

The communication of Social Responsibility in the social media of universities: monologue, participation and dialogue

ABSTRACT

This study had as its starting point a reflection on the changes that the reconfiguration of interaction and participation spaces, caused by social media, brought to the communication of Social Responsibility in universities. In this context, we observe that the importance of the universities' SR policies and actions has grown, as well as the need to communicate them to society, and the Internet has acquired a significant role, notably social media, bringing new possibilities for the realization of this Communication.

The research focused, therefore, on the desire to understand how social media can collaborate so that public universities communicate with society in a more socially responsible way, in view of that social responsibility implies interaction, and participation and dialogue with stakeholders, to what extent social media are managing to promote this. For such purpose, we developed a case study, with the University of Minho (UMinho) as an example, and we resorted to netnography as a research method. For data collection, we used: observation of social media, in which we analyzed the Institution's official profiles on the social networking sites Facebook and Instagram; conducting semi-structured interviews with those responsible for communication at the University; and a survey, through an online questionnaire, directed at UMinho's social media stakeholders.

The results of the empirical analysis, allied to the initial theoretical exposition, show that social media can collaborate for the communication of SR as they are spaces that allow not only the dissemination of information, but also the university to interact, listen, advance the monologue for the establishment of dialogue with stakeholders, points considered fundamental for the development of organizational SR. However, these interactional qualities and their benefits are still not being valued or explored, either by the University or by the stakeholders.

Keywords: Organizational and Strategic Communication; Social Responsibility of Organizations; University; Social media.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	1
PARTE 1: ENQUADRAMENTO TEÓRICO	11
CAPÍTULO 1: AS TRANSFORMAÇÕES NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E AS MÍDIAS SOCIAIS .	11
1.1 Um panorama dos estudos em Comunicação Organizacional.....	12
1.1.1 <i>A Constituição Comunicativa das Organizações: a comunicação no centro do processo de organizar</i>	20
1.1.2 <i>Definições de Comunicação Organizacional</i>	24
1.1.3 <i>A Comunicação Estratégica</i>	29
1.2 Mídias sociais e novas dinâmicas para a Comunicação Organizacional.....	33
1.2.1 <i>A reestruturação das interações e dos espaços de diálogo</i>	39
1.2.2 <i>A participação online dos públicos</i>	45
1.2.3 <i>O declínio das falas oficiais</i>	50
1.2.3.1 <i>A gestão de reputação online</i>	53
CAPÍTULO 2: A COMUNICAÇÃO DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS NO CONTEXTO DIGITAL	60
2.1 A adoção dos meios de comunicação digitais pelas universidades	62
CAPÍTULO 3: RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES: EVOLUÇÃO, CONCEITOS CENTRAIS E COMUNICAÇÃO.....	68
3.1 A evolução da Responsabilidade Social	68
3.1.1 <i>A era filantrópica</i>	68
3.1.2 <i>Décadas de 50 a 70: a era moderna, a Teoria do Acionista e o avanço do debate</i>	69
3.1.3 <i>Décadas de 80 e 90: o crescente interesse pelo tema, a Teoria dos Stakeholders e a Teoria da Legitimidade</i>	73
3.1.4 <i>Os anos 2000: reconhecimento e expansão, a RSC estratégica, a Criação de Valor Compartilhado e o futuro</i>	78
3.2 Uma visão geral dos conceitos, dimensões e práticas de Responsabilidade Social	82
3.2.1 <i>Ética nos negócios, sustentabilidade, desenvolvimento sustentável e cidadania corporativa</i>	85
3.3 O diálogo na Responsabilidade Social	89
3.4 A Responsabilidade Social Universitária	92

3.5 A Comunicação da Responsabilidade Social.....	98
3.5.1 A Internet e as mídias sociais como espaços de comunicação da RS.....	105
PARTE 2: METODOLOGIA E APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	110
CAPÍTULO 4: PERCURSO METODOLÓGICO	110
4.1. O Estudo de Caso e a Netnografia	111
4.2 Recolha e análise dos dados.....	115
4.2.1 Observação das mídias sociais	117
4.2.2 Entrevista.....	124
4.2.3 Inquérito por questionário.....	127
CAPÍTULO 5: A COMUNICAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS MÍDIAS SOCIAIS DA UNIVERSIDADE DO MINHO	131
5.1 As práticas de comunicação de RS nas mídias sociais	131
5.2 O envolvimento dos stakeholders nas mídias sociais da Universidade.....	135
5.3 A visão dos responsáveis pela comunicação da Universidade: a RSU e a sua comunicação através das mídias sociais	142
5.3.1 A importância da Responsabilidade Social para a Universidade.....	142
5.3.2 Comunicando sobre o tema.....	144
5.3.3 As mídias sociais na comunicação de RS.....	148
5.3.4 O relacionamento com os stakeholders nas mídias sociais.....	152
5.3.5 A comunicação de RS e as mídias sociais na pandemia da Covid-19.....	156
5.3.6 Considerações sobre as entrevistas	158
5.4 A visão dos stakeholders da Universidade sobre as mídias sociais.....	160
5.4.1 Perfil e motivações dos stakeholders.....	160
5.4.2 Percepções e expectativas em relação à comunicação de RS.....	164
CAPÍTULO 6: DISCUSSÃO	169
6.1 Participação e engajamento.....	170
6.2 Diálogo, escuta e reputação.....	175
CONSIDERAÇÕES FINAIS	180
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	189
APÊNDICES.....	229

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Reprodução da primeira versão da pirâmide da Responsabilidade Social	73
Figura 2: Desenho da investigação Fonte: a autora.....	115
Figura 3: Perfil oficial da Universidade do Minho no Facebook e no Instagram	119
Figura 4: Utilização do endosso externo	134
Figura 5: Divulgação da realização de ações com parcerias sociais	135
Figura 6: Publicação de RS com maior taxa de engajamento no Facebook.....	136
Figura 7: Publicação de RS com maior taxa de engajamento no Facebook.....	137
Figura 8: Publicação de RS com maior taxa de engajamento no Instagram	137
Figura 9: Publicação de RS com maior taxa de engajamento no Instagram	138
Figura 10: Exemplo de comentário respondido pela Instituição	140
Figura 11: Exemplo de comentário/crítica não respondido pela Instituição	141
Figura 12 : Evolução do engajamento de stakeholders.	171

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: As oito definições de RSC mais frequentemente citadas.....	82
Tabela 2: Três estratégias de comunicação de RSC.....	102
Tabela 3: Modelo de análise para as mídias sociais.....	122
Tabela 4: Modelo de análise para as entrevistas.....	125
Tabela 5: Modelo de análise para os inquéritos.....	128

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Publicações de RS para o número total de publicações nas duas mídias sociais	132
Gráfico 2: Tema das publicações de RS realizadas	133
Gráfico 3: Comentários nas publicações de RS.....	139
Gráfico 4: Faixa etária dos stakeholders	160
Gráfico 5: Nível de escolaridade	160
Gráfico 6: Tipo de stakeholder	161
Gráfico 7: Rede social mais utilizada	162
Gráfico 8: Periodicidade de acesso às redes sociais	162
Gráfico 9: Motivação para participar das redes sociais.....	163
Gráfico 10: Importância da Universidade comunicar sobre RS	165
Gráfico 11: Importância da utilização das redes sociais na comunicação de RS	166
Gráfico 12: Contributo da comunicação de RS através das redes sociais para a Universidade	167
Gráfico 13: Nível de confiança nas informações de RS divulgadas nas redes sociais	167
Gráfico 14: Satisfação em relação à comunicação de RS realizada através das redes sociais	168

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Quatro abordagens da Comunicação Organizacional na pesquisa contemporânea.....	18
Quadro 2: Comparação sistemática das três escolas de pensamento CCO	22
Quadro 3: Formas ou práticas de RSC mais tradicionais	84
Quadro 4: Síntese da metodologia	116
Quadro 5: Estratégias de comunicação de RS	123

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES

ADP	<i>Affordance</i> Digital Paralinguístico
CC	Cidadania Corporativa
CCO	Constituição Comunicativa das Organizações
CED	Comitê para o Desenvolvimento Econômico
CGU	Conteúdo Gerado pelo Usuário
CMAD	Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento
CMC	Comunicação Mediada por Computador
CNUMAD	Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável
CVC	Criação de Valor Compartilhado
IES	Instituições de Ensino Superior
IPCC	Intergovernmental Panel on Climate Change
NSSC	National Society for the Study of Communication
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Económico
ODM	Objetivos de Desenvolvimento do Milênio
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OMS	Organização Mundial da Saúde
ONG	Organização Não Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
RS	Responsabilidade Social
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
RSO	Responsabilidade Social Organizacional
RSU	Responsabilidade Social Universitária
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UMinho	Universidade do Minho
UNGC	United Nations Global Compact

INTRODUÇÃO¹

Esta pesquisa nasce da vontade de compreender as mudanças trazidas pelas mídias sociais na comunicação das universidades públicas com a sociedade, levando em consideração tanto o novo perfil de público, potencialmente mais informado e participativo, quanto a missão social destas Instituições que, diante das transformações globais que ocorreram nas últimas décadas, assumiram um papel de agentes do desenvolvimento local e nacional, além de sentirem uma maior pressão por transparência nas ações e proximidade com as comunidades as quais pertencem. De tal modo, passamos a refletir de que forma a comunicação dessas organizações tem sido afetada por essas mudanças e, mais especificamente, de que forma as mídias sociais podem ser utilizadas para realizar a comunicação da Responsabilidade Social das universidades.

A globalização e a evolução das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) têm se mostrado fatores importantes na definição da relação entre as organizações e a sociedade nas últimas décadas. Com a globalização, as economias e as sociedades se tornaram mais conectadas além das fronteiras nacionais e geográficas, possibilitando o intercâmbio social, político, econômico e cultural em tempo real entre pessoas ou organizações, sem necessidade de contato físico direto. Mesmo que diante de um acesso desigual a recursos, riqueza e poder, ela provocou a queda das barreiras comerciais e a integração e ampliação dos mercados, fazendo com que as organizações tivessem que lidar com o surgimento de novos concorrentes e novas exigências por parte da sociedade. Temos níveis de competitividade e produtividade mais elevados e a introdução de uma preocupação crescente com a ética, a sustentabilidade e a legitimidade social na atuação organizacional (Crane et al., 2013; Crane & Matten, 2016; Rasche et al., 2017; Wernaart, 2021).

Além disso, o avanço do neoliberalismo e a crescente privatização de bens e serviços públicos, nas sociedades ocidentais, deu origem a uma situação em que o estado se retirou de muitas áreas onde tradicionalmente exercia um monopólio regulatório. As organizações privadas passaram a ser mais relevantes para uma série de aspectos fundamentais da sociedade, como a segurança e o bem-estar, assumindo um papel na sociedade que se sobrepõe e interfere substancialmente aos dos governos (Crane & Matten, 2016). A Fundação Bill e Melinda Gates são um exemplo deste fenômeno, constituindo uma organização filantrópica privada que gasta mais cerca de US \$ 3,9 bilhões anuais em saúde e trabalho de desenvolvimento científico, ou seja, quase a mesma quantia gasta pela Organização Mundial da Saúde (OMS), tornando-se um dos atores mais relevantes na promoção da saúde internacional e

¹ Nesta tese foi adotada a variante brasileira da Língua Portuguesa.

global (Rothkopf, 2012). Em 2000, estimou-se que das cem maiores economias do mundo, 50 eram empresas, não países. Ainda que esta seja uma noção um pouco artificial, ela aponta para o enfraquecimento de muitas economias nacionais menores por corporações globais, o que levanta questões de recentramento de poder e influência (McIntosh, 2007). Como resultado, elas se tornaram atores muito poderosos, assumindo, muitas vezes, direta ou indiretamente um papel político, o que trouxe implicações para a forma como entendemos e gerenciamos as responsabilidades delas para com a sociedade.

Mesmo contribuindo significativamente para diversos problemas sociais e ambientais, cada vez mais as organizações privadas são vistas como parte da solução e chamadas a exercer tal papel, o que pode ser observado principalmente a partir das décadas de 1950 e 1960 (Carroll, 1999, 2008, 2021). Nesse período, desenvolveu-se uma maior consciência em torno do tema da Responsabilidade Social (RS), Responsabilidade Social Corporativa (RSC), Responsabilidade Social Empresarial (RSE) ou Responsabilidade Social Organizacional (RSO)², um assunto que será abordado de forma mais aprofundada no decorrer desse trabalho, ganhando popularidade em toda a comunidade empresarial e se expandido para todos os tipos de organizações. Embora permaneça basicamente um construto voluntário, focado na autorregulação ou na regulação exercida pelas múltiplas partes interessadas (stakeholders), a RS:

oferece um ponto de orientação para as organizações pensarem em suas responsabilidades socioambientais. Essa orientação é necessária à medida que as empresas operam cada vez mais em um campo de jogo global caracterizado por um conjunto heterogêneo de normas, valores e interesses (Rasche et al., 2017, p. 5).

Observamos cada vez mais que as mesmas reivindicações impostas pela sociedade às organizações privadas, para que conduzam suas operações de maneira socialmente responsável, estas também têm sido impostas às organizações do setor público, como hospitais, escolas e universidades. A Responsabilidade Social das organizações públicas se refere às atividades que realizam voluntariamente no desempenho de suas tarefas operacionais e no cumprimento de obrigações legais, e pelas quais beneficiam outros e promovem os interesses de sua comunidade ou da sociedade em geral.

² No decorrer desse trabalho, as quatro designações serão consideradas equivalentes e utilizadas de modo indistinto. Levaremos em consideração que a Responsabilidade Social (RS), independente da especificação que recebe, é uma postura que pode ser adotada por todos os tipos de organizações (privadas, públicas com ou sem fins lucrativos). Acreditamos que a nome nomenclatura ideal seria Responsabilidade Social Organizacional (RSO), porém, devido a discussão em torno da RS ter se originado a partir do setor privado, grande parte da literatura se concentra nessa área e privilegia as nomenclaturas Responsabilidade Social Corporativa (RSC) ou Responsabilidade Social Empresarial (RSE).

Essas organizações estão cientes dos impactos econômicos, sociais e ambientais imediatos e de longo prazo de suas operações, estão abertas aos problemas de sua localidade, percebem sua responsabilidade na busca de soluções e participam ativamente na formulação de suas questões socioambientais (Nárai & Reisinger, 2016).

Dado o tamanho de muitos órgãos e agências públicas, bem como sua posição quase monopolística em muitas áreas de serviços, é provável que vários deles tenham um maior impacto na sociedade que uma única grande empresa (Crane et al., 2013). Também há uma preocupação crescente por parte dessas organizações com a gestão dos ativos intangíveis (como reputação e legitimidade), com o desempenho, eficiência, qualidade dos serviços prestados, gestão por objetivos, reporte de resultados e modernização tecnológica (Canel & Luoma-aho, 2019). Consequentemente, cada vez mais organizações do setor público vêm adotando políticas e práticas de RS, estabelecendo objetivos internos e externos de RS, buscando aumentar a transparência e a verificabilidade das ações que realizam e a interação com os públicos (Hawrysz & Foltys, 2016).

Nesse sentido, as universidades possuem papel de destaque por serem responsáveis pelo desenvolvimento de pesquisa e tecnologia, pela disseminação de conhecimento, pela sensibilização das comunidades, assim como pela formação de profissionais e de líderes nas mais diversas áreas que possam assumir a responsabilidade no desenvolvimento social e na garantia de um futuro sustentável. Para Rababah et al. (2021), uma Universidade não é apenas uma instituição de educação, mas também uma poderosa ferramenta de mudança. As pesquisas, iniciativas e causas nas quais ela investe podem ter um impacto positivo e predominante na sociedade. A Responsabilidade Social desempenha um papel crítico, consolidando o lugar da universidade na sociedade como um catalisador para inovação, progresso e desenvolvimento social e econômico.

No decorrer da história, em diversos momentos as universidades foram as mais importantes, e muitas vezes as únicas instituições que “promoveram o avanço dessa enorme aventura intelectual da humanidade que é a de conhecer, cada vez mais e cada vez melhor, o humano e as suas circunstâncias e de disseminar esse mesmo conhecimento, educando e qualificando as pessoas” (Castro, 2017, p. 7). As mudanças políticas, econômicas, sociais e ambientais que ocorreram no mundo foram levando a transformações e reformas nos sistemas de ensino superior para atender aos desafios e necessidades da sociedade em cada momento vivenciado, a própria função social delas foi sendo repensada. Hoje, espera-se que apoiem o desenvolvimento sustentável da sociedade e estejam na vanguarda da inovação, e à medida que questões mundiais como fome, pobreza, desigualdade, poluição, aquecimento global e violência continuam a aumentar, o papel da responsabilidade social delas é colocado sob escrutínio.

Em momentos de crises nacionais, regionais ou globais, como a pandemia da Covid-19 que vivenciamos recentemente, a orientação das universidades como líderes sociais e intelectuais no desenvolvimento da sociedade ganha particular importância. Elas são chamadas a atuar tanto diretamente com suas comunidades locais, dando respostas a problemas sociais e educacionais, como também na determinação do rumo do desenvolvimento do país, contribuindo para a tomada de decisões políticas, econômicas e sociais eficazes diante da crise. Conforme Melo et al. (2020), durante o período de pandemia as universidades desempenharam um papel essencial, pois o conhecimento acadêmico das comunidades científicas mundiais gerou informações em tempo real sobre o desenvolvimento da doença, bem como sobre os efeitos patológicos, econômicos e sociais, fornecendo informações plausíveis para tomada de decisão por agentes públicos e outras organizações.

Silva (2020) nota que em Portugal foi principalmente a partir dos anos 90 que as universidades públicas viram reforçado o seu papel enquanto agentes do desenvolvimento econômico, social, cultural e ambiental das comunidades envolvidas e do país, tendo esse protagonismo sido reforçado tanto pelas constantes exigências do governo quanto dos cidadãos, que parecem estar cada vez mais atentos às atividades destas instituições. E, como consequência deste crescimento do interesse público e da crise de valores que acometeu o setor, elas:

sentiram a necessidade de enveredar por uma mudança estratégica – no sistema de governação, na estruturação do ensino e da investigação e no reforço da interação com a sociedade – a qual incrementou a importância da gestão de elementos simbólicos e intangíveis como é caso da identidade, da imagem e da reputação, através de estratégias de comunicação que precisam de colocar em evidência a missão social das universidades públicas na sociedade contemporânea (Silva, 2020, p. 13).

A necessidade de mostrar para a sociedade o que estão produzindo, extrapolar os “muros” para chegar aos cidadãos, prestar contas, ouvir a sociedade e atender às suas demandas ficou mais evidente (Kunsch, 2019), ainda mais num momento em que potencialmente as tecnologias permitem mais acesso à informação e espaços para participação dos indivíduos (Cornelissen, 2014; Kaplan & Haenlein, 2010; Shirky, 2011), as práticas de RS das universidades e a comunicação delas estão tendo que ser repensadas.

De fato, as inovações tecnológicas e comunicacionais alteraram as dinâmicas das relações na sociedade, interferindo diretamente nos formatos e estratégias de comunicação e relacionamento

organizacionais. As formas de interação foram modificadas, as possibilidades de acesso à informação, expressão e participação dos públicos foram ampliadas e os ativos intangíveis valorizados. De forma gradativa, as organizações estão sendo obrigadas a se reinventarem com princípios diferentes dos instrumentais e mecânicos que tradicionalmente as conduziam, evidenciados no controle e na produtividade (Srouf, 2012), e sendo induzidas a conduzir as suas atividades na direção de um ecossistema relacional capaz de realizar trocas permanentes com o seu ambiente, o que remete à metáfora do organismo vivo (Morgan, 2006). As organizações passaram a ter que corresponder não só às expectativas econômicas, mas também a administrar o seu comportamento de acordo com as expectativas da sociedade e se envolverem com as partes interessadas de maneiras não imaginadas ou esperadas anteriormente.

Os constantes relatos da mídia sobre protestos em grande escala, boicotes, petições, campanhas nas mídias sociais e várias formas de vergonha pública, por exemplo, atestam a ira da sociedade em resposta ao que são considerados comportamentos organizacionais inaceitáveis. Por exemplo, ao longo da década de 90, a Nike foi alvo de consecutivas denúncias referentes aos abusos dos direitos humanos perpetrados no interior das suas fábricas localizadas na Ásia. Os protestos dos ativistas, a mobilização de várias ONGs em torno desta problemática e os boicotes dos consumidores pressionaram a empresa a responsabilizar-se pelas consequências da sua atuação negligente (DeTienne & Lewis, 2005). A ExxonMobil sofreu uma perda estimada de US\$ 2 bilhões, atribuída a campanhas cívicas e boicotes, após sua polêmica posição sobre a mudança climática. Uma pesquisa conduzida pelo Greenpeace mostrou que a participação de clientes regulares na empresa caiu 7% como uma reação à sua posição adversa no acordo de Kyoto (Aaker, 2004). E não só as instituições privadas, mas também as públicas podem ser escrutinadas. O movimento ativista *Black Lives Matter*, por exemplo, regularmente organiza protestos em torno da morte de negros causadas por policiais e questões mais amplas ligadas à brutalidade policial, discriminação e desigualdade racial no sistema de justiça criminal dos Estados Unidos. Recentemente, colaboraram para que o caso George Floyd³ repercutisse e o mundo voltasse a atenção para as instituições americanas e a violência policial contra a população negra.

O aumento no número e na frequência de tais ações indica que o público está mais propenso a ser informado - e menos disposto a tolerar - a indiferença das organizações às consequências de suas políticas e práticas sobre a vida, as comunidades, o ambiente natural e o clima (Rutherford & Scullion, 2017). Na visão de Kunsch (2014), os públicos estão mais vigilantes e exigentes, e as organizações estão sendo chamadas a rever o papel que exercem no sistema social global, tendo como

³ Homem negro de 46 anos brutalmente assassinado por um policial na cidade de Minneapolis, no estado de Minnesota (EUA), em 2020.

desafio superar a visão tradicional meramente econômica, tecnicista, assim como o discurso vazio de responsabilidade social e sustentabilidade sem nenhum comprometimento público. Temas como a questão ambiental, a preservação do planeta e as desigualdades sociais fazem parte da pauta da sociedade contemporânea e são questões que precisam ser enfrentadas por todos os agentes, compreendendo o Estado, o setor produtivo empresarial e o terceiro setor. Diante de uma sociedade potencialmente mais informada e ativa, o comportamento organizacional foi alterado e a comunicação também passou a ter que ser considerada de outra forma.

A forma como a organização comunica sobre RS é central para a forma como será percebida pelos stakeholders como contribuinte para a sociedade. Neste quadro, a Internet tem adquirido um papel significativo, operando uma mudança na forma como as organizações realizam essa comunicação, tanto interna quanto externamente, e em como a sociedade percebe uma organização como socialmente responsável. Os sites institucionais e as mídias sociais tornaram-se instrumentos fundamentais para as organizações realizarem essa comunicação. Eles ofereceram espaço próprio ilimitado para comunicar princípios, políticas e atividades organizacionais de RS aos stakeholders de maneira muito mais rápida, sem passar por filtros, alterações ou enquadramentos por parte dos *gatekeepers* (como os meios de comunicação de massa ou líderes de opinião) (Chaudhri & Wang, 2007), além de possibilitarem o estabelecimento de interação direta com os stakeholders. Ao mesmo tempo, a tecnologia tem sido cada vez mais usada pelos indivíduos não só para ter acesso à informação, mas também para expressão, organização de grupos e busca por exercer uma maior influência nas organizações em relação às questões ligadas à Responsabilidade Social.

Rasche et al. (2017) ressalta que o fato de estarmos vivendo em uma sociedade cada vez mais conectada e dataficada⁴ traz consequências significativas para as responsabilidades das organizações, pois as pessoas podem compartilhar dados e conteúdo de maneira mais rápidas (por exemplo, histórias sobre má conduta corporativa). Isso aumenta o escrutínio público e torna mais transparente as condutas responsáveis e irresponsáveis. Stakeholders remotos agora têm oportunidade de tornarem-se visíveis, funcionários mal pagos em um escritório remoto podem expressar seus sentimentos e membros de comunidades poluídas podem compartilhar medições online em tempo real dos indicadores de poluição da sua vizinhança através de sites, blogs, aplicativos ou mídias sociais (Freeman et al., 2017).

Nesse contexto, as mídias sociais têm assumido um papel cada vez mais importante na comunicação das organizações. Com um número crescente de utilizadores, que no mundo ultrapassa

⁴ *Datafy* ou dataficar algo implica colocá-lo em um formato quantificado para que possa ser analisado por meios digitais (Mayer-Schönberger & Cukier, 2013).

os 4,62 bilhões (DataReportal, 2022a) e em Portugal já chega a 83,7% da população (DataReportal, 2022b), elas facilitaram a criação, acesso, publicação, compartilhamento, distribuição e rastreamento de conteúdo por todos que participam desse ambiente. Trouxeram, ainda, novas possibilidades para a comunicação ao permitirem um modelo comunicacional mais direto e participativo, baseado na interação, e a passagem de uma abordagem meramente informativa para modelos de comunicação mais conversacionais e dialógicos (Capriotti, 2017; Capriotti et al., 2021; Yuan Wang, 2015), como veremos posteriormente neste trabalho. Diante dessas mudanças, interagir, realizar a gestão dos ativos intangíveis, assim como ganhar e gerir a atenção dos públicos se tornou mais complexo, exigindo que a comunicação seja pensada de maneira estratégica, com mensagens integradas e holísticas sendo utilizadas para alcançar públicos fragmentados em plataformas diversas (Holtzhausen et al., 2021; Holtzhausen & Zerfass, 2013; Ruão & Kunsch, 2014).

Porém, apesar dessa expansão e das novas possibilidades comunicacionais oferecidas, observamos que um número reduzido de estudos trata da comunicação da RS através das mídias sociais, e principalmente, de maneira específica sobre a comunicação realizada pelas universidades. A maior parte dos estudos encontrados sobre a comunicação da RS das universidades aborda apenas os relatórios de sustentabilidade (Adams, 2013; Adhikariparajuli et al., 2021; Brătianu et al., 2020; Fonseca et al., 2011; Siboni et al., 2013), ou a presença ou não do tema nos sites institucionais e nas publicações realizadas nas mídias sociais (Farinloye et al., 2020; Mesquita et al., 2020; Mora & Ibáñez, 2009; Nejati et al., 2011; Paula & Mendonça, 2014).

Ao tratar sobre a construção da Responsabilidade Social Universitária (RSU), Vallaey (2018) ressalta a importância de ir além do discurso e impactar nas realidades das comunidades, é preciso que a universidade assuma “a sua responsabilidade social para além dos discursos sentenciosos e ribombantes que nada mudam nas rotinas institucionais” (Vallaey, 2018, p. 165). Para que isso aconteça a RSU deve ser construída “ancorada no território universitário, ouvindo as suas gentes, preocupada com os seus impactos na sociedade e no meio ambiente local e global” (Vallaey, 2018, p. 172), realizando constantemente uma autorreflexão. Diversos autores consideram que as mídias sociais podem vir a colaborar nesse processo, pois ampliaram as possibilidades não só de divulgação de informação de RS, fundamental para a comunicação de RS, mas também de monitoramento, escuta e estabelecimento de diálogo com os públicos (Capriotti, 2011, 2017; Capriotti & Zeler, 2020b; Eberle et al., 2013; Schröder, 2021; Yuan Wang, 2015; Yang et al., 2018).

A literatura sobre RS enfatiza que uma organização socialmente responsável é aquela que tem capacidade de ouvir os interesses das diversas partes envolvidas no seu negócio de forma

participativa e que consegue incorporá-los no planejamento de suas atividades (Coombs & Holladay, 2012). Além disso, no atual ambiente em que as organizações estão inseridas, a comunicação bidirecional não é apenas cada vez mais esperada e exigida pela sociedade (Gonçalves, 2010), como também considerada mais ética, pois leva em consideração que as organizações têm uma obrigação para com a sociedade. O diálogo é visto como parte de um espectro mais amplo de ações e atividades socialmente responsáveis que podem ser realizadas pelas organizações (Morsing & Schultz, 2006). Conforme Mora (2012), o diálogo e o estabelecimento de relações com os públicos é o princípio que está por trás da RS, pois para fazer sentido ela deve ter como base as necessidades da sociedade. Assim, a eficácia em ouvir, responder e buscar dialogar é fundamental para operacionalizar a RS organizacional e manter uma “licença para atuar” (Capriotti, 2011; Macnamara & Gregory, 2018).

Diante disso, passamos a refletir se as mídias sociais, e as mudanças que trouxeram para o cenário comunicativo, ocasionaram mudanças na comunicação da Responsabilidade Social das universidades, como elas estão sendo utilizadas atualmente e como essa comunicação está sendo percebida pelos seus stakeholders. Além disso, pensamos também sobre de que forma essas instituições poderiam empregar de maneira plena as novas possibilidades comunicacionais oferecidas pelas mídias sociais, visando uma responsabilidade social “ancorada no território universitário” (Vallaey, 2018) e o estabelecimento de um relacionamento com os stakeholders baseado na transparência e na cooperação, e não no confronto (Kaptein & Tulder, 2003). Essas inquietações nos levam às seguintes questões de pesquisa: como as mídias sociais podem colaborar para que as universidades públicas comuniquem com a sociedade de um modo mais socialmente responsável? Em caráter secundário, mas não menos importante, buscamos perceber: se a Responsabilidade Social implica interação, participação e diálogo com os *stakeholders*, em que medida as mídias sociais estão conseguindo promover isso?

A partir do problema, apresentamos os objetivos que guiaram os esforços desta investigação e direcionaram nossas opções metodológicas. Eles representam o que almejamos alcançar em termos de resultados com esta tese. Temos, assim, como objetivo geral:

1. Perceber o impacto da reconfiguração dos espaços de interação e participação, ocasionado pelas mídias sociais, na comunicação de Responsabilidade Social das universidades.

E, como objetivos específicos:

- 1.1 Contribuir para o aprofundamento dos estudos que realizam interface entre Comunicação Organizacional, Mídias Sociais e Responsabilidade Social Universitária;
- 1.2 Identificar o estado da comunicação de RS da Universidade do Minho nas mídias sociais, como caso-exemplo deste fenômeno.

Com o intuito de dar resposta à questão de investigação e cumprir os objetivos propostos, desenvolvemos um estudo de caso da Universidade do Minho (UMinho), recorrendo à netnografia como método de investigação. Para a recolha de dados, empregamos três diferentes técnicas: a observação das mídias sociais, em que analisamos os perfis oficiais da Instituição nos sites de redes sociais⁵ Facebook e Instagram; a realização de entrevistas semiestruturadas com os responsáveis pela comunicação da Universidade; e um inquérito por questionário aplicado online, direcionado aos stakeholders das mídias sociais da UMinho. Buscamos, assim, realizar um estudo aprofundado, observando a questão através de diversos ângulos.

Além deste capítulo introdutório, em que apresentamos uma breve contextualização do tema, o problema de pesquisa, sua justificativa e objetivos a serem alcançados, a tese está estruturada em mais seis capítulos:

No Capítulo 1, buscamos sintetizar o estado da arte do campo da Comunicação Organizacional abordando o quadro conceitual e teórico de referência, a Constituição Comunicativa das Organizações (CCO) e a Comunicação Estratégica. Depois abordamos de maneira específica a comunicação que é realizada pelas organizações nas mídias sociais, transformações, oportunidades e desafios dessa atuação. Visamos, assim, reunir uma base teórica para tratarmos posteriormente da comunicação da responsabilidade social e dos impactos que a tecnologia trouxe para essa comunicação. No Capítulo 2, exploramos a evolução da comunicação das Universidades enfatizando as mudanças trazidas pelo contexto digital, principalmente as mídias sociais

No Capítulo 3, realizamos uma breve contextualização da evolução histórica da Responsabilidade Social, passando para conceitos, dimensões e formas da RS, assim como conceitos relacionados ou complementares amplamente empregados. Depois, focamos a atenção em campos mais específico da RS, a Responsabilidade Social Universitária (RSU) e a comunicação da

⁵ Nesse estudo, utilizamos o termo sites de redes sociais para identificar as ferramentas da internet que permitem aos seus participantes a criação de um perfil público ou semipúblico individualizado, a publicação da sua lista de conexões e o acesso às listas de conexões dos demais participantes (Boyd & Ellison, 2007). Consideramos, ainda, que os sites de redes sociais constituem uma categoria dentro das mídias sociais (Cipriani, 2011; Kaplan & Haenlein, 2010, 2012; Recuero, 2008).

Responsabilidade Social, abordando as novas possibilidades trazidas pela Internet, e notadamente pelas mídias sociais, para essa comunicação.

No Capítulo 4, apresentamos as orientações metodológicas que enquadraram a componente empírica dessa investigação, tendo como base a reflexão produzida em torno do enquadramento teórico apresentado nos capítulos anteriores. São descritos e explicados os vários procedimentos e opções teórico-metodológicas gerais que orientaram a investigação empírica, os instrumentos e as estratégias selecionadas para recolher e analisar os dados

No Capítulo 5, apresentamos os resultados e a análise dos dados recolhidos através da observação dos perfis da UMinho nos sites de redes sociais Facebook e Instagram, das entrevistas semiestruturadas com os responsáveis pela comunicação da Instituição e do inquérito por questionário online aplicado com os stakeholders das mídias sociais. No Capítulo 6, fazemos a discussão dos resultados, tendo como ponto de partida, os dados provenientes das análises, cruzando-os e refletindo sobre eles à luz da teoria que nos suporta. Por fim, realizamos as considerações finais, retomando os principais pontos do trabalho e trazendo pistas para investigações futuras na área.

PARTE 1: ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO 1: AS TRANSFORMAÇÕES NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E AS MÍDIAS SOCIAIS

As organizações são entidades que permeiam todos os aspectos da vida moderna e podem ser consideradas “uma microssociedade que opera nas mais diferentes dimensões sociais, econômicas, políticas e simbólicas” (Kunsch, 2009b, p.7). Existem para produzir algo que uma pessoa de maneira isolada não seria capaz (Hall, 2004), são complexas, multifacetadas e paradoxais (Morgan, 2006). Como microssistemas, elas são impactadas por todas as mudanças que acontecem na sociedade ao mesmo tempo que contribuem para impulsioná-las. Srour (2012) observa que as organizações são sistemas abertos e campos de forças que para sobreviverem precisam administrar uma complexa equação de interesses. Elas competem para absorver mais energia ou valor do ambiente externo, processar insumos e gerar produtos, além de terem que administrar pressões e apoios, sendo cada vez mais dependentes da credibilidade pública que constroem. Também precisam atuar na dimensão política, lidando com outras coletividades e interesses divergentes. E o que permite que a organização exista e os seus objetivos sejam alcançados é a rede de relacionamentos e mensagens que é estabelecida, ou seja, a comunicação.

As atividades comunicativas contínuas dos seus membros produzem, reproduzem e transformam as organizações (Mumby, 2001). Conforme Baldissera (2010), os sujeitos interagem sobre os processos organizativos, seja para constituir-los, resistir a eles ou subvertê-los, de forma que as organizações são resultados provisórios das interações permanentes dos sujeitos. A própria noção de organização pressupõe “o estabelecimento de vínculos entre diferentes sujeitos, e esses vínculos são acionados, estabelecidos e fortalecidos – ou mesmo rompidos – mediante comunicação”, assim elas “são e se realizam por/em comunicação” (Baldissera, 2010, p. 201). Por emergir da convivência e negociação entre os indivíduos, a comunicação é um processo complexo que com ao progresso técnico das últimas décadas se sofisticou ainda mais. O avanço das tecnologias, as possibilidades de interação e de articulação de diferentes sujeitos sobre os processos organizacionais aumentaram, evidenciando consensos e conflitos que são manifestados através da comunicação.

Diante das transformações do mundo, as organizações também estão mudando, algumas estão se tornando mais planas e menos hierárquicas; outras estão se tornando mais responsivas a seus mercados ou se associando a outras organizações para formar alianças e redes estratégicas, novos tipos também têm surgido (Cheney et al., 2011). Elas começam a admitir que, para atingirem seus objetivos,

precisam considerar os interesses individuais dos sujeitos com os quais se relacionam, já que “os públicos de interesse costumam fazer apreciações que são vitais para a perenidade do negócio” (Srour, 2008, p.66). Mesmo que notemos “no cotidiano das organizações em geral, ainda que nas entrelinhas, uma predominância da comunicação técnica e da busca da eficácia das mensagens e ações comunicativas” (Kunsch, 2012, p.271), o modelo instrumental da comunicação, baseado na teoria matemática, ancorado na transmissão de informações, se mostra insuficiente para dar respostas ao cenário atual.

Nas abordagens mais recentes, o conceito de comunicação é visto como um processo bidirecional fundamental que é interativo por natureza e participativo em todos os níveis. Isso envolve a mudança paradigmática da orientação do emissor/receptor para uma orientação do ator, na qual todos os atores podem estar ativos e tomar iniciativas. A ênfase hoje é muito mais na comunicação como um processo em que significados são criados e trocados, ou mesmo compartilhados, pelas partes envolvidas (van Ruler, 2018), ainda mais num contexto que o amplo desenvolvimento das tecnologias trouxe novas dinâmicas para a comunicação das organizações. De tal modo, a comunicação das organizações passa a ganhar conceitos mais abrangentes e complexos, baseados na formação de significado, da informação e do conhecimento.

Essas novas concepções são mais inclusivas em relação às pessoas e aos contextos, assim como nos diferentes níveis de participação dos interlocutores (Deetz, 2010). A comunicação passa a ser concebida como fundamental e constitutiva das organizações e a ser vista cada vez mais de maneira estratégica. Os estudos desenvolvidos na área da Comunicação Organizacional nas últimas décadas refletem essas mudanças, conforme detalharemos nos próximos tópicos em que faremos um esforço para sintetizar a evolução do campo e seus principais conceitos, além de apontar o panorama atual e caminhos a serem percorridos.

1.1 Um panorama dos estudos em Comunicação Organizacional

A Comunicação Organizacional diz respeito tanto a um campo de estudos, sendo considerada uma subdisciplina ou subárea das Ciências da Comunicação, quanto a um conjunto de fenômenos empíricos, tidos como práticas de comunicação complexas e variadas desenvolvidas no âmbito das organizações, sejam elas públicas ou privadas, ou ainda do terceiro setor (Mattos, 2008). É um campo de estudos jovem, mas em amplo crescimento, que embora algumas vezes tenha se esforçado para estabelecer uma identidade independente, transformou-se em uma comunidade de pesquisa dinâmica e vibrante, que acrescentou muito ao nosso entendimento da forma organizacional

(Mumby, 2007). Como disciplina cresceu bastante a partir da última parte do século 20 e, para acompanhar esse crescimento, lutou para estabelecer uma identidade clara para o campo. A evolução contínua de organizações complexas, em um ambiente global igualmente complexo, tem feito com que os estudiosos continuem a definir e redefinir o foco, os limites e o futuro do campo (Tompkins & Wanka-Thibault, 2001).

Autores como Allen, Tompkins e Busemeyer (1996) observam que desde a antiguidade o estudo da comunicação nas organizações tem sido alvo de reflexão prática e filosófica, havendo registros de manuais para os funcionários administrativos nas primeiras civilizações egípcias. Já no período da Antiguidade Clássica, Aristóteles escreve a *Retórica*, gênese de toda a conceptualização teórica sobre o processo de comunicação.

Enquanto campo acadêmico os primeiros estudos são identificados entre 1940 e 1950 nos Estados Unidos (Jablin & Putnam, 2001; Putnam & Cheney, 1983; Redding & Tompkins, 1988) e têm suas raízes em vários outros campos teóricos das ciências sociais aplicadas, principalmente o da administração, da teoria das organizações, da sociologia e psicologia social das organizações, da antropologia, da linguística e retórica, e da teoria da comunicação (Kunsch, 2009; Taylor, Flanagin, Cheney, & Seibold, 2001). Os estudos na área sempre estiveram fragmentados, por um lado, devido a gênese interdisciplinar/multidisciplinar da sua formação, por outro devido a alguns dos seus paradigmas de referência terem emergido da prática para a academia e não no sentido inverso (Oliveira & Ruão, 2014).

Buscando sistematizar a trajetória de afirmação da Comunicação Organizacional enquanto disciplina científica autónoma, Redding e Tompkins (1988) segmentaram o desenvolvimento inicial do campo em três períodos distintos. O primeiro, situado entre 1900 e 1940, corresponde ao momento da preparação para a emancipação, tendo sido dominado pelos estudos sobre as competências comunicativas. Nessa fase o suporte empírico ainda é fraco, há o predomínio do desenvolvimento de fórmulas prescritivas de base normativa e pouco fundamentadas.

É neste contexto que podemos falar de autores como Dale Carnegie, que trabalham os princípios da comunicação aplicados ao sucesso dos negócios. Os escritos e os textos sobre retórica empresarial do autor focalizavam alguns pontos como “as estratégias de persuasão a serviço do alto escalão gerencial, a precisão e a legitimidade dos relatórios, a eficiência dos diferentes meios de

comunicação” (Putnam et al., 2004, p. 79). Também constituíram uma forte influência para a pesquisa da área alguns livros de gestão⁶ baseados em estudos de caso.

A segunda fase, entre 1940 e 1970, é designada de momento da identificação e consolidação, em que temos o reconhecimento da Comunicação Organizacional como uma área de estudo científica e autônoma. Nesse período há o surgimento de publicações especializadas no campo, o nascimento dos primeiros cursos de licenciatura e o reconhecimento do campo através da criação de associações profissionais, como a *National Society for the Study of Communication (NSSC)*, fundada no ano de 1950⁷. Dois momentos em particular merecem destaque: o ano de 1959, denominado de “o ano da cristalização”, quando a área recebe reconhecimento como um campo distinto de estudo, ainda denominada como “comunicação industrial”; e o ano de 1967, apresentado pelos autores como “o ano da aceitação oficial”, marcado pela primeira conferência especializada do campo, a histórica *Conference on Organizational Communication*, em Hunstville – Alabama (EUA), em que os pesquisadores apresentaram análises do estado da arte na pesquisa em Comunicação Organizacional.

Os estudos iniciais sobre a comunicação nas organizações foram baseados no modelo de investigação positivista, e se concentraram na análise das questões da eficiência comunicativa, com objetivos de prescrição para as empresas (Redding & Tompkins, 1988). A investigação positivista preocupava-se com as estruturas formais e informais de comunicação e com as práticas em função dos resultados, deixando de lado as análises dos contextos sociais, políticos, econômicos, tecnológicos e organizacionais (Kunsch, 2014).

Conforme Ruão (2016), no período de 1900 a 1970, as metodologias usadas eram essencialmente quantitativas, em que o investigador procurava se colocar como observador neutro dos fenômenos, e as pesquisas privilegiavam o estudo do processo comunicativo e a sua relação com a eficiência organizacional, numa visão funcionalista dos fenômenos. Temas como a comunicação superior-subordinado, as redes emergentes de comunicação e canais, e os componentes do clima organizacional eram predominantes.

Cheney (2000) ressalta que a perspectiva positivista é restrita pela sua insensibilidade ao papel da linguagem, pela sua falha em considerar a ambiguidade, que é parte da dinâmica situacional, e pelo fato de não apreciar como o fenômeno em estudo é modificado pelos próprios participantes ao longo da investigação. Entretanto, apesar das críticas que atualmente são feitas e estes estudos eles

⁶ Livros como: “Funções do Executivo” (Barnard, 1938); “A Gestão e o Trabalhador” (Roethlisberger & Dickson, 1939); “Comportamento Administrativo” (Simon, 1945) (Taylor & Trujillo, 2001).

⁷ Hoje *International Communication Association (ICA)*.

“revelaram-se fundamentais para o reconhecimento e afirmação da área, que exigia a identificação de um método próprio” (Ruão, 2016, p. 22).

Conforme Redding e Tompkins (1988), a partir de 1970 temos o terceiro período de desenvolvimento do campo, a fase da maturidade e inovação, marcado por uma sedimentação teórica e pela multiplicação de pesquisas de teor científico. Com o declínio da abordagem positivista, surgem na década de 70 modelos alternativos de pesquisa que tornam possível o crescimento da pesquisa empírica e o desenvolvimento de novas premissas teóricas para o campo da Comunicação Organizacional.

O principal vetor desta mudança foi a afirmação das dimensões simbólica e expressiva das organizações nos estudos comunicacionais, com crescentes abordagens à questão da cultura organizacional (Taylor & Trujillo, 2001). Além disso, embora os sociólogos já estudassem a cultura há muitas décadas, os estudos em gestão e a etnografia sugeriram novos caminhos que influenciaram a disciplina, assim como outros domínios como a fenomenologia, o estruturalismo e a semiótica (Ruão, 2004).

A maioria dos trabalhos publicados no campo da Comunicação Organizacional até a década de 80 são caracterizados como de orientação modernista, tendo dois interesses predominantes: (1) as habilidades que tornam os indivíduos mais eficientes na comunicação, em seu trabalho, e (2) os fatores que caracterizam a eficiência da comunicação no sistema inteiro (Redding & Tompkins, 1988). Na teoria moderna ou empírica da Comunicação Organizacional, os objetivos estavam voltados para a medição e o controle, as organizações eram compreendidas como entidades racionais e instrumentais, dando à comunicação um caráter utilitarista ou instrumental.

Dessa forma, “a comunicação e a organização eram realidades objetivas que podiam ser medidas e testadas sob condições controladas de pesquisa, com ferramental metodológico tomado das ciências naturais” (Putnam et al., 2004, p. 79). Apesar da abordagem modernista ter emergido de um repensar das posições positivistas anteriores, ela manteve o pressuposto de que as organizações são algo natural e objetivo, passíveis de previsão e controle (Redding & Tompkins, 1988).

De 1970 a 1980 assistimos a uma reviravolta no conhecimento acadêmico da Comunicação Organizacional, o que não representa, necessariamente, uma completa ruptura com o passado (Putnam et al., 2004), possibilitando o surgimento de novos paradigmas que marcariam o conhecimento do campo, trazendo uma maior riqueza conceptual e metodológica à disciplina, que se reflete nos quadros contemporâneos de pesquisa.

Um momento marcante deste período foi a realização da *Conferência sobre Abordagens Interpretativas ao Estudo da Comunicação Organizacional*, em Alta – Utah (EUA, 1981), em que o grupo

de pesquisadores reunido discutiu o presente e o futuro da Comunicação Organizacional, em face às alternativas limitadas do modelo positivista (Cheney et al., 2011; Ruão, 2008; Taylor & Trujillo, 2001; Taylor, Flanagin, Cheney, & Seibold, 2001; Tompkins & Wanca-Thibault, 2001). Taylor et al. (2001) apresentam dois motivos para a realização da Conferência de Alta - Utah. O primeiro foi a preocupação de distanciar e diferenciar a pesquisa em Comunicação Organizacional dos estudos em gestão, alcançando uma identidade própria para o campo. O segundo motivo era a busca de novas soluções frente à insatisfação de muitos investigadores com os métodos positivistas prevalentes na área, e a sua visão restritiva da teoria e dos dados empíricos.

Segundo Ruão (2016), a partir de então são observados desenvolvimentos na epistemologia, na teoria, nos temas de estudo, assim como nos gêneros da escrita. As preocupações com o simbolismo organizacional têm início e abre-se caminho para a emergência das abordagens críticas e pós-modernas ao universo menos controlado das organizações. Os métodos qualitativos de pesquisa foram introduzidos como alternativa às abordagens quantitativas, enquanto se procurava demonstrar o seu grau de confiança e validade. Nessa mudança de cenário, a Comunicação Organizacional passou a ser entendida “como o estudo das mensagens, da informação, do significado e da atividade simbólica” que constitui as organizações (Putnam & Cheney, 1985).

Putnam et al. (2004, p. 80) destacam o surgimento de duas correntes de pesquisa: a interpretativa (ou naturalista) e a crítica. A interpretativa é centrada em fazer interpretações fundadas no contexto e na situação, adotando “uma postura pluralista ao enxergar a vida organizacional por múltiplas perspectivas, não apenas as administrativas”, e levando em consideração que as estruturas e as fronteiras organizacionais são constituídas socialmente, portanto permeáveis e negociáveis. Já a corrente da abordagem crítica “ampliou a perspectiva construtivista social, ao centrar-se no poder e no controle” e propôs que os indivíduos e os grupos têm controles diferenciados na construção dos significados importantes nas organizações. A abordagem interpretativa considera as organizações formas subjetivas, socialmente construídas pelos seus membros, e a abordagem crítica analisa os processos sociais e comunicativos que criam condições para a emergência da hegemonia nas organizações, por se tratar de um fenômeno marcante da capacidade humana de organizar (Redding & Tompkins, 1988). Os dois paradigmas contrapõem-se ao paradigma funcionalista ao levar em consideração a subjetividade e a abertura à interpretação.

O paradigma interpretativo ganha bastante relevância entre os anos de 1980 e 1990. Essa abordagem coloca a comunicação como constitutiva da organização e avançou ao levar a sério a ideia de que as práticas de comunicação cotidianas "informais" são o próprio material da organização,

enquanto pesquisas anteriores assumiram a organização como um dado e, portanto, estudavam a comunicação apenas como mais uma variável que ocorre nas organizações (Mumby, 2007).

Para Deetz (2001), o objetivo dos estudos interpretativos é mostrar como as realidades particulares são socialmente produzidas e mantidas através de conversas, histórias, ritos, rituais e de outras atividades cotidianas. A realidade é, assim, socialmente construída pela interação e pelas experiências subjetivas dos indivíduos e os estudos que desenvolvem procuram descobrir a natureza e o papel das formas simbólicas que mantêm a ordem social (Taylor et al., 2001). O foco do interesse sai das preocupações de gestão e passa a estar nas experiências e interações dos atores organizacionais.

No paradigma crítico, que surge no final da década de 1980, os investigadores encaram as organizações como contextos histórico-sociais, espaços de caráter político e compostos por relações de poder. A organização passa a ser percebida como uma arena de conflitos. Os estudos críticos articularam três tradições de pesquisa - hermenêutica e fenomenologia, marxismo e teoria crítica e teoria freudiana – e se concentram principalmente nas conexões entre comunicação, ideologia e poder, explorando como o processo de organização é flexionado por uma estrutura profunda de relações de poder que são obscurecidas no próprio processo de construção de significado (ideológico) (Mumby, 2007).

Os pesquisadores críticos desejam expor como a pesquisa organizacional está subsequentemente envolvida na perpetuação de sistemas repressivos de disciplina de trabalho (Taylor & Trujillo, 2001). Cheney (2000) aponta três pilares da pesquisa crítica: (1) preocupação explícita em fazer avaliações baseadas em valores; (2) atenção especial nas relações de poder em qualquer que seja a situação em estudo; e (3) questionamento agudo e contínuo das suposições básicas (tanto prática como teoricamente).

Temos, ainda, o surgimento do paradigma dialógico, ou pós-moderno, que possui discurso semelhante ao dos estudos críticos, e desenvolve estudos próximos, preocupando-se com a assimetria e a dominação no processo de Comunicação Organizacional, mas afasta-se das narrativas globais, buscando resolver problemas de marginalidade e supressão de conflito. Mais do que a reformulação do mundo, os estudos pós-modernos procuraram mostrar a parcialidade da realidade e os pontos escondidos da resistência e complexidade organizacional (Deetz, 2001; Ruão, 2016).

Para Nicotera (2019), os estudos pós-modernos enfocam as maneiras pelas quais as realidades organizacionais são constituídas pela interação e, portanto, são múltiplas verdades concorrentes, rejeitando a ideia de que qualquer explicação da vida social humana pode ser universalmente aplicada. É um paradigma que se baseia, especialmente, nas questões éticas, considerando as perspectivas feministas e raciais (Taylor & Trujillo, 2001).

Stohl e Cheney (2001) notam que, tradicionalmente, os pesquisadores da Comunicação Organizacional abordavam o estudo das contradições e tensões na vida organizacional como anomalias que precisam ser corrigidas. Com o advento das abordagens crítica e discursiva as irregularidades, contradições e paradoxos passam a ser vistos como condições organizacionais normais que trazem oportunidades de crescimento e progresso. Assim, em vez de examinar as contradições como problemas a serem resolvidas, os estudiosos começaram a examinar os processos discursivos por meio dos quais as contradições são construídas e gerenciadas (Ballard-Reisch & Turner, 2017). No Quadro 1, sistematizamos as quatro abordagens (ou discursos) para a Comunicação Organizacional na pesquisa contemporânea, a partir de Deetz (2001).

Quadro 1: Quatro abordagens da Comunicação Organizacional na pesquisa contemporânea

Normativo	Interpretativo	Crítico	Dialógico ou Pós-modernista
<ul style="list-style-type: none"> • Surge da aplicação adaptada das antigas abordagens positivistas; • Tende a aceitar as organizações como objetos naturalmente existentes, abertos à descrição, previsão e controle; • A comunicação é representada, essencialmente, em termos de informação e de administração 	<ul style="list-style-type: none"> • Opõe-se a espectro normativo; • Ênfase na visão social, e não econômica, das atividades organizacionais. • Para a maioria dos pesquisadores interpretativos, a organização é uma forma social subjetiva, construída pelos seus atores que são criadores de sentido ativos, fator central a ser considerado nas análises 	<ul style="list-style-type: none"> • Os pesquisadores críticos veem as organizações em geral como criações sócio-históricas realizadas em condições de luta e relações de poder; • Esta abordagem denuncia e critica formas de domínio, assimetrias e processos sociais e comunicativos distorcidos; • Analisa os processos sociais e comunicativos que permitem a hegemonia nas organizações. 	<ul style="list-style-type: none"> • Assim como nos estudos críticos, essa abordagem tem como foco a assimetria e o domínio na tomada de decisões organizacionais, mas nos estudos dialógicos é dado maior atenção aos processos micropolíticos e na natureza do poder e da resistência. • Entre os temas mais estudados estão a centralidade do discurso, a fragmentação de identidades, os papéis e as ligações de poder.

Fonte: Deetz (2001)

Observamos, portanto, que as décadas de 1980 e 1990 representaram um período de efervescência, quando as abordagens de pesquisa emergentes começam a competir com as tradicionais há muito estabelecidas. Nos últimos anos, essa efervescência deu lugar ao reconhecimento de que o estudo da Comunicação Organizacional pode se beneficiar tanto das conexões quanto das tensões entre as perspectivas teóricas (Mumby, 2007).

Os debates sobre os méritos relativos de uma perspectiva sobre as outras foram deixados de lado em favor da celebração das vantagens de sua diversidade. O campo se estabeleceu em um pluralismo saudável e a literatura tornou-se mais integrada, à medida que os acadêmicos dependiam cada vez mais de pesquisas geradas por paradigmas diferentes dos seus (Nicotera, 2019).

As pesquisas na área se expandiram e adquiriram uma forma mais abrangente, incorporando novos métodos e, conseqüentemente, avançando como disciplina acadêmica. Essa

abrangência e as inúmeras possibilidades de estudos permitiram grandes avanços “no sentido de realmente se estudarem os fenômenos comunicacionais nas organizações como objetos de uma disciplina própria, e não só como análises sociológicas ou psicológicas” (Kunsch, 2009, p. 71), além de estarem mais focados nas teorias da comunicação, em comparação com o passado, quando o foco era mais organizacional.

Para Nicotera (2019), o século XXI é marcado pela crescente interdisciplinaridade, a virada discursiva - com um interesse progressivo pela contradição e pelo paradoxo, o amadurecimento das abordagens estruturais e o desenvolvimento da teoria na Constituição Comunicativa da Organização (CCO), que se tornaria dominante na investigação e no ensino da Comunicação Organizacional (Zorn, 2002) e abordaremos de maneira detalhada no próximo tópico. Temos, ainda, uma maior atenção à teoria institucional, um corpo teórico multidisciplinar que examina as maneiras pelas quais as grandes estruturas sociais influenciam a vida diária.

Podemos dizer que atualmente os estudos da Comunicação Organizacional possuem uma "identidade interdisciplinar que abriga diversas perspectivas teóricas e suposições epistemológicas, incluindo (pós) positivismo, realismo, interpretativismo, retórica, teoria crítica, pós-modernismo e pós-estruturalismo, feminismo e pós-colonialismo" (Mumby, 2007, p. 3293). E, embora a comunicação ainda seja tratada como uma das várias atividades das organizações, voltada a uma ferramenta de gestão, ela assume cada vez mais o reconhecimento de “processo fundamental pelo qual as organizações existem e como ponto central para a análise da produção e reprodução organizacionais” (Deetz, 2010, p. 84).

Mumby (2007) ressalta que os avanços na tecnologia da comunicação (TC), principalmente nos últimos 20 anos, também têm influenciado os estudos da área, gerando um grande corpo de pesquisa sobre novos modos de organização, incluindo o surgimento de comunidades online e mundos e identidades virtuais (por meio de jogos online, *role-playing games*, blogs etc.), e repensando ideias básicas das organizações, como processos de comunicação "internos" e "externos" distintos. Além disso, à medida que as tecnologias fornecem cada vez mais meios para o teletrabalho, novas configurações de organização têm sido desenvolvidas, tendo, por exemplo, equipes virtuais globais multiculturais. A Comunicação Organizacional agora tem o desafio de olhar para essas novas estruturas como essa e desenvolver novas teorias e métodos (Jones et al., 2004).

Oliveira (2019) enfatiza a necessidade de se repensar a Comunicação Organizacional a partir da presença das mídias sociais, da influência do virtual nas relações, do reconhecimento da diversidade, da memória e da acessibilidade em ambientes organizacionais. Para tal, torna-se de fundamental importância compreender as organizações como espaços de interação, nos quais

acontecem os processos comunicacionais, e investigar os processos comunicacionais cada vez mais complexos que se desenvolvem entre elas e os indivíduos na contemporaneidade (Deetz, 2001; Oliveira, 2019; Putnam & Nicotera, 2009).

1.1.1 A Constituição Comunicativa das Organizações: a comunicação no centro do processo de organizar

A abordagem da Constituição Comunicativa das Organizações (CCO - *Communication Constitutes Organization*) examina a relação mutuamente constitutiva entre comunicação e organização e tem se firmado como o paradigma teórico de referência nos estudos da Comunicação Organizacional. Nessa abordagem, inserida no campo interpretativista, a comunicação deixa de ser vista apenas como algo feito nas organizações ou como um meio de transmissão, indo além da relação emissor e receptor. As organizações emergem da comunicação, e a comunicação - compreendida como um meio para se realizar ações - não está subordinada à organização, é condição para sua existência (Nicotera, 2019). A CCO possui uma ampla diversidade teórica e é influenciada por teorias da Sociologia e das Ciências da Comunicação.

O modelo clássico de organização como processo, trazido por Weick (1979), abriu caminho para o desenvolvimento da CCO e de suas escolas de pensamento. Nesse modelo, as organizações são concebidas como sistemas abertos e dinâmicos que estão em constante movimento, recebendo informação de seu ambiente e tentando dar sentido a essas informações a partir do que foi aprendido. Czarniawska (2008) destaca que a opção de Weick (1979) por usar o termo *organizing* e não *organization*, ou seja, o verbo no gerúndio e não o substantivo, sugere uma preocupação com o processo organizacional enquanto ação contínua, enfatizando a noção de que as organizações devem ser entendidas como processos que são criados, conservados e dissolvidos, uma construção contínua dos atores, de suas práticas e de suas interpretações do que estão fazendo. Essa forma específica de investigar o fenômeno organizacional é uma crítica a pressupostos das teorias organizacionais utilitaristas dominantes na época.

Conforme Weick (1979), a organização não existe como um ente estável, mas como resultado de “comportamentos entrelaçados” imersos em processos condicionalmente relacionados. O organizar resulta da formação de ciclos repetitivos de comportamentos recíprocos interligados, sendo entendido como a conjunção entre processos de interação que criam, conservam e dissolvem coletividades continuamente, sendo a organização “as maneiras pelas quais tais processos são continuamente executados” (Weick, 1979, p.1).

Para o autor, *organizing* é fundamentalmente um processo de *sensemaking* (produção de sentido) coletivo, já que os seres humanos agem em conjunto para criar (dizer), selecionar (ver o que eu disse) e reter significados (pensar). O processo de criação de sentido é uma tentativa de reduzir a ambiguidade ou os múltiplos significados na informação utilizada pelas pessoas dentro da organização (Weick, 1979). A comunicação tem, assim, um papel fundamental na vida humana e no processo de organização, por ser um fator central na construção de sentido compartilhado, não sendo uma simples variável de transmissão de mensagens que pode ser controlada facilmente.

As origens dessa área emergente de investigação podem ser rastreadas até o livro de Taylor (1988), *L'Organisation n'Est qu'un Tissu de Communication**, mesmo sem ainda receber a denominação atual. A nomenclatura Constituição Comunicativa da Organização (CCO) é recente, tendo aparecido pela primeira vez no ano de 2000 no artigo *The Communicative Constitution of Organizations: A Framework for Explanation*, de Robert McPhee e Pamela Zaug (Boivin et al., 2017), porém a noção de que a comunicação é a cola da organização (Taylor, 1993), o alicerce ou bloco de construção das organizações (Ashcraft, Kuhn, & Cooren, 2009; Christensen & Cornelissen, 2011; Putnam & Nicotera, 2009) ou, ainda, que “em grande medida, uma organização é comunicação” (Fisher, 1993, p. 3) tem sido um foco central do campo nas últimas décadas, inspirado pela virada linguística na teoria social.

Os investigadores da Comunicação Organizacional que tem uma visão constitutiva da comunicação presumem que a comunicação, ou interação, é um processo de criação de significado ou construção social. Nessa abordagem, a constituição das organizações se dá através da interação entre os indivíduos e as principais unidades de análise no estudo das organizações são as interações e as mensagens que conectam os que se comunicam. E, se a comunicação cria e mantém a organização, é também o nexos onde os sistemas são contestados e desmontados (Deetz, 1992), o local onde a organização é continuamente negociada (Taylor & Van Every, 2000).

Conforme Ashcraft et al. (2009), foi nas décadas de 1980 e 1990 que os estudiosos da comunicação começaram a estudar a interação organizacional por si só, tendo como base os trabalhos de Gail Fairhurst (Fairhurst, 1993; Fairhurst et al., 1987, 1995), Marshall Scott Poole (Poole et al., 1987) e Linda Putnam (Putnam & Wilson, 1989; Putnam & Jones, 1982), que desenvolveram esquemas de codificação independentes para analisar interações reais.

Por volta dessa época, Taylor (1993) e a Escola de Comunicação Organizacional de Montreal começaram a tratar do papel organizador da comunicação. Para eles, a interpretação é uma peça do quebra-cabeça, ao nos comunicarmos (re)criamos o mundo em conjunto com outros agentes

* A organização é apenas um tecido de comunicação.

influentes, e a organização é uma conquista contínua e interativa que é coconstruída, ultrapassando qualquer agência única, por mais poderosa que possa ser.

O desenvolvimento teórico da abordagem se disseminou e foi ganhando relevância no decorrer do ano 2000, com publicações em revistas internacionais de gestão e de investigação em organizações, ganhando até mesmo edições especiais dedicadas ao princípio da CCO: Organization (2004, Nr.3), Journals Management Communication Quarterly (2010, Nr.1) e Organization Studies (2011, Nr.9) (Oliveira, 2014).

A partir de 2010 alcançou uma fase de sedimentação e legitimidade internacional como conhecimento acadêmico (Boivin et al., 2017). A CCO tem crescido exponencialmente, apresentando, atualmente, três principais correntes de pensamento: a Teoria dos Quatro Fluxos, tendo como principal autor Robert McPhee; a Escola de Montreal, com James Taylor, Elizabeth Van Every e François Cooren; e a Teoria dos Sistemas Sociais, com Dennis Schoeneborn e David Seidl. Schoeneborn et al. (2014) compara as três correntes de maneira sistemática, identificando similaridades e diferenças, conforme Quadro 2.

Quadro 2: Comparação sistemática das três escolas de pensamento CCO

	Terreno comum	Escola de Montreal	Teoria dos Quatro Fluxos	Teoria dos Sistemas Sociais
Epistemologia e ontologia	Suposição de uma constituição comunicativa da realidade; consequentemente, comunicação como principal modo de explicação	Relacional; transcendência pragmática da distinção entre idealismo versus realismo; observador e objetos de interesse atuam um sobre o outro.	Assume dualidade de produção e reprodução; o observador se baseia no conhecimento (institucionalizado) e na sua viabilidade na prática	Construtivista radical; observador constrói uma realidade única de forma autorreferencial; o mundo externo determina quais construções de realidade funcionam [...]
Noção de comunicação	Comunicação como processo dinâmico, interativo, indeterminado e, portanto, precário; rejeição das visões transmissionais da comunicação, que assumem a transferência de informações um a um.	A comunicação como relação transacional entre atores humanos bem como não humanos; atores constituem uma relação principal-agente (falando “em nome de”); atores não humanos podem entrar nas relações [...] quando expressos [...]	A comunicação como orientação mútua ativa na interação simbólica entre atores, levando à emergência [...] de significado, poder e suas bases, isto é, força normativa e sistemas e contextos constituídos socialmente/materialmente.	Comunicação como processo de autoprodução de negociação de significado, a síntese de três seleções: informação, elocução e compreensão. O que importa não é o entendimento mútuo, mas a continuação da comunicação.
Relação organização-comunicação	A organização não é dada a priori, mas emerge e é perpetuada como uma rede de eventos ou processos de comunicação	Ênfase nas propriedades de organização da comunicação; todos os tipos de atos de fala têm o potencial de dar origem à organização.	Quatro fluxos de comunicação coletivamente constituem a organização: a) autoestruturação reflexiva, b)	Somente a comunicação orientada para a decisão tem a capacidade de deixar a organização emergir. Organização como autopoietica e rede

	interligados; organização é evocada através de atribuições comunicativas do ator; organização como entidade processual.	Organização tanto como entidade transacional (um coletivo comunicativo identificável) quanto processo imbricado (uma rede de comunicação auto-organizada).	negociação de membros, c) coordenação de atividades e d) posicionamento institucional.	autorreferencial de eventos de comunicação orientados para a decisão; as decisões se ligam para formar sequências de decisões, em que cada decisão serve como premissa para decisões subsequentes.
Agência não humana	Consenso sobre o descentramento da agência de indivíduos humanos e reconhecimento – de diferentes maneiras – da importância da agência não humana.	Texto, ferramentas ou outros objetos materiais são dotados de agência (ou seja, a capacidade de “fazer a diferença”) logo que sejam reconhecidos, mobilizados ou evidenciados no contexto do uso da linguagem.	Reconhece que objetos tecnológicos e outros capacitam e restringem a organização, mas também enfatizam as diferenças nas capacidades dos atores humanos e não humanos.	Os sistemas sociais são atores não humanos por direito próprio (somente a comunicação pode comunicar); os objetos materiais, no entanto, fazem parte do ambiente de uma organização e, portanto, só podem “perturbar” a comunicação.

Fonte: Schoeneborn et al. (2014, p. 307-308, grifos dos autores).

Tendo em vista a diversidade de olhares que a CCO admite, Cooren et al. (2011) apresentam seis premissas orientadoras e transversais às bases de pensamento dessa perspectiva:

- 1) Estudar eventos comunicacionais focando tanto na linguagem e no discurso quanto nos eventos interacionais envolvendo humanos e não humanos;
- 2) Considerar a comunicação da forma mais inclusiva possível, abarcando todo tipo de linguagem que possa contribuir com a construção da organização (fala, símbolos, vestimentas etc.);
- 3) Reconhecer a natureza coconstruída e coorientada da comunicação, em que os significados que emergem (de forma contínua) da comunicação provavelmente não são isomórficos com as intenções originais dos múltiplos participantes envolvidos nela;
- 4) Admitir que a agência (quem ou o que age) é sempre um espaço a ser ocupado;
- 5) Identificar os eventos comunicacionais como unidade de análise, tendo em vista o enfoque no que, no como e nas consequências das performances dos atores;
- 6) Considerar os fenômenos da organização (entidade) e do *organizing* (processo) de forma independente e sem favorecer apenas um dos aspectos.

Quanto à questão metodológica, os autores ressaltam que nenhuma metodologia específica é privilegiada na CCO, a ideia de constituição comunicativa pode ser analisada quantitativa ou qualitativamente, focalizando desde narrativas, interações, textos ou comportamentos a artefatos e

elementos arquitetônicos, desde que esses estudos permaneçam alicerçados na ação ou, mais precisamente, na comunicação (como prática social central). Assim, podem se inspirar na análise de redes, na semiótica, na análise da conversação, na retórica ou na teoria dos atos de fala, entre tantas outras abordagens possíveis (Cooren et al., 2011).

A abordagem da CCO teoriza que a comunicação estabelece, compõe, projeta e sustenta as organizações, não devendo ser considerada simplesmente como um fator ou um veículo de expressão ou manutenção das circunstâncias preexistentes (Cooren et al., 2011). Dessa forma, o centro das atenções não é mais o indivíduo ou a própria comunicação, mas a relação que é estabelecida em um determinado contexto. A Comunicação Organizacional é, portanto, percebida não apenas como comunicação unilateral ou bidirecional entre a organização e os públicos, mas também como comunicação multidirecional e multivocal entre os públicos da organização interagindo entre si e com a organização. Não há mais remetentes e receptores, mas interagentes tentando coconstruir ou coconstituir um mundo comum. Desta forma, nos oferece uma perspectiva para pensar sobre a comunicação da Responsabilidade Social e, de maneira mais específica, sobre como os diversos públicos da organização ou stakeholders, por meio de suas interações nas mídias sociais, são também comunicadores ativos e construtores de sentido, colaborando na constituição da organização.

Com uma noção mais clara da evolução histórica e teórica da Comunicação Organizacional nas últimas décadas, passamos, agora, para uma tentativa de conceituar o termo.

1.1.2 Definições de Comunicação Organizacional

Como já observamos, a Comunicação Organizacional foi descrita de várias formas no decorrer dos anos. Os primeiros estudos consideravam as teorias tradicionais da comunicação, assim concentravam-se nos “meios” e percebiam a comunicação apenas como um processo de envio e recebimento de mensagens. Conforme as teorias evoluíram, o modelo “emissor-receptor” foi sendo abandonado para a noção de interação ou de criação social da mensagem e do seu significado, essas mudanças refletiram nas definições do campo. Nesse tópico, não temos a intenção de reunir todas as definições de Comunicação Organizacional encontradas na literatura, mas sim trazer alguns conceitos que, de acordo com a nossa revisão da literatura, são referências na área e que foram basilares no desenvolvimento dessa investigação.

Mumby e Kuhn (2018) destacam duas perspectivas de Comunicação Organizacional que foram particularmente influentes na história: (1) a da “comunicação nas organizações” e (2) a perspectiva das “organizações como comunicação”. A primeira perspectiva, dominante de Comunicação

Organizacional durante grande parte da história do campo, vê as organizações como estruturas físicas relativamente estáveis dentro das quais a comunicação ocorre. Nesse sentido, as organizações são recipientes para processos de comunicação e as pessoas enviam informações umas às outras a partir de suas várias posições na organização, trata-se de uma abordagem “amplamente técnica, com foco em questões de eficiência e clareza” (Mumby & Kuhn, 2018, p.10).

Apesar de essa perspectiva ter seu lugar, os autores consideram que ela possui sérias limitações: trata a comunicação simplesmente como um processo de transmissão de informações dentro de uma estrutura organizacional já estabelecida; negligencia a complexidade do processo de comunicação, vendo a comunicação apenas como um meio de transferir informações de uma pessoa ou local para outro, sendo que na verdade se trata de um processo complexo pelo qual se cria significado; e, por último, tende a tratar as organizações como algo dado, tornando-as “estruturas relativamente fixas e não problemáticas que existem independentemente do processo de comunicação que ocorre dentro delas” (Mumby & Kuhn, 2018, p. 10).

A segunda perspectiva, a das “organizações como comunicação”, defende que a comunicação não é apenas mais um fator entre muitos da vida organizacional, ela constitui a organização, de forma que “as organizações não são simplesmente recipientes físicos dentro dos quais as pessoas se comunicam; pelo contrário, as organizações existem porque as pessoas criam comunicativamente os sistemas complexos de significado que chamamos de organizações” (Mumby & Kuhn, 2018, p. 11). Assim, a Comunicação Organizacional é definida como “o processo de criação e negociação de sistemas de significado coletivos e coordenados através de práticas simbólicas orientadas para a consecução dos objetivos organizacionais” (Mumby & Kuhn, 2018, p.11). Essa é a definição adotada pelos autores e considerada por diversos acadêmicos como a mais adequada.

Deetz (2001) propõe três conceitos diferentes para Comunicação Organizacional. O primeiro tem como foco o desenvolvimento da Comunicação Organizacional como uma especialidade em departamentos e associações de comunicação. Essa definição, que já foi usada para determinar o que é ou não um estudo de Comunicação Organizacional na maioria das revisões de literatura, nos sugere a análise das estruturas de comunicação, dos seus membros, das suas publicações, do ensino na área ou das vagas disponíveis para emprego. O segundo conceito analisa como um fenômeno existente dentro das organizações, independentemente de seus departamentos. Como um objeto que pode ser definido, “qualquer pessoa que observe ou fale sobre esse objeto estudará a Comunicação Organizacional. Essa é a lógica por trás de muitas definições dos livros didáticos de Comunicação Organizacional” (Deetz, 2001, p. 4). Nesse caso, a interdisciplinaridade pode ser esperada.

O último conceito, que é o preferido do autor, conceptualiza-a como uma maneira de descrever e explicar as organizações, ou seja, como um modo distinto de realizar a organização. De tal modo, da mesma forma que a Sociologia, Psicologia ou Economia podem ser pensadas como capazes de explicar os processos organizacionais, a comunicação também poderia ser pensada como um modo distinto de estudo ou modo de pensar nas organizações. O foco seria, assim, o processo de organização através da interação simbólica, em vez de "comunicação" dentro de uma "organização". Assim, "o interesse não está nas teorias da Comunicação Organizacional, mas na produção de uma teoria da comunicação das organizações". Dessa forma, a Comunicação Organizacional é constitutiva das organizações e da vida organizacional e deve ter o seu foco principal situado "não na transmissão, mas na formação do significado, da informação e do conhecimento" (Deetz, 2010, p. 85).

Em uma perspectiva semelhante às adotadas por Mumby e Kuhn (2018) e Deetz (2001; 2010), Baldissera (2008, p. 169) compreende a Comunicação Organizacional como um "processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais", reconhecendo que todos os indivíduos que estabelecem relações diretas ou indiretas com a organização, como as conversações que acontecem nas mídias sociais, por exemplo, são capazes de criar, propor e/ou modificar sentidos sobre ela. Para o autor, cada experiência que os sujeitos estabelecem movimentando signos pode perturbar, em algum grau, a significação existente associada à organização e se traduzir em novas associações de conteúdo, assim, a significação é perenemente (re)tecida. De tal modo, "se os processos comunicacionais pressupõem o acionamento de signos, comunicar é movimentar sentidos, e, nessas movimentações, (re)construir tais sentidos" (Baldissera, 2017, p. 79).

Essa perspectiva complexa, proposta pelo autor, apresenta a tensão entre duas faces da Comunicação Organizacional: os sentidos que resultam do planejamento estratégico da organização e os que fogem dele. Dessa forma, a Comunicação Organizacional deve ser concebida para além dos processos planejados e controláveis, pois assim como existem intenções no polo da produção e proposição também existem intenções nos interlocutores. Contempla, portanto, três dimensões tensionadas e interdependentes:

a organização comunicada (fala autorizada); a organização comunicante (fala autorizada e demais processos comunicacionais que se atualizam sempre que alguém estabelecer relação direta com a organização); e a organização "falada" (processos de comunicação que, não sendo a partir de relações diretas com a organização, referem-se a ela)(Baldissera, 2009, p. 116).

A “organização comunicada” costuma ser a mais valorizada pela organização, diz respeito “aos processos formais e, até disciplinadores, da fala autorizada; àquilo que a organização seleciona de sua identidade e, por meio de processos comunicacionais (estratégicos ou não), dá visibilidade objetivando retornos de imagem-conceito, legitimidade, e capital simbólico” (Baldissera, 2009, p. 118). Contempla, por exemplo, os jornais e revistas institucionais, as campanhas de publicidade, os eventos e o material publicado nos *sites* e nas mídias sociais. Nessa dimensão também é possível materializar, de alguma forma, os esforços de comunicação, através de avaliações qualitativas e/ou quantitativas (número de pessoas que acessam uma matéria no *site* ou quantidade de curtidas, compartilhamentos ou comentários de uma publicação nas mídias sociais etc.).

Em um grau mais complexo do que a “organização comunicada”, podemos falar da Comunicação Organizacional em seu nível de “organização comunicante” (Baldissera, 2009), caracterizada pela comunicação que abrange a fala autorizada e vai além, considerando os processos informais que ocorrem com ou sem conhecimento da organização. Assim, enquanto a “organização comunicada” caracteriza-se por ser organizativa, a “organização comunicante” tende a desorganização, indo “para além das ilhas de comunicação planejada, autorizada, revela-se em fissuras, em incertezas, em oceanos de fluxos informacionais” (Baldissera, 2010, p. 208). Nessa dimensão, os processos autorizados estão articulados, justapostos e/ou tensionados aos processos informais, resultantes de quaisquer relacionamentos que os indivíduos possam estabelecer diretamente com a organização, mesmo quando não há intenção de comunicar. É aqui que se encaixam os comentários (Baldissera & Rossato, 2016) e outros tipos de interações que acontecem nas mídias sociais das organizações.

A terceira dimensão apontada pelo autor é a da “organização falada”, ou seja, aquela relacionada a processos de comunicação que se referem à organização, mas se dão de forma indireta e se materializam fora do âmbito organizacional (domínios físicos ou virtuais), tal como nas conversas entre empregados, clientes, fornecedores, ou pessoas que não constituem públicos da organização, mas que falam sobre ela. Segundo Baldissera (2010), grande parte da comunicação que escapa aos processos oficiais “pode revelar outros aspectos da organização, geralmente menos visíveis, menos explorados, ou, em certos casos, escondidos dos públicos”. Embora esses processos possam “parecer distantes e sem relevância, também são Comunicação Organizacional, ainda que se reconheça a impotência da organização em estabelecer qualquer controle direto sobre eles” (Baldissera, 2009, p. 119). Nesse caso, apesar de a organização não ter gerência direta sobre esses processos, ela pode tentar realizar algum tipo de acompanhamento e, se for o caso, tomar atitudes no âmbito da “organização comunicada” a fim de neutralizar ou combater as repercussões indesejáveis.

Buscando compreender como a comunicação está configurada hoje e quais são suas dinâmicas nas práticas organizacionais, Kunsch (2014, 2016, 2020) propõe uma configuração bastante completa da Comunicação Organizacional, apresentando-a em quatro dimensões: humana, instrumental, cultural e estratégica. Para a autora, a dimensão humana introduz como pilares de uma ação comunicativa e duradoura o fator humano, subjetivo, relacional e contextual, assim como a qualidade de vida dos trabalhadores e a valorização das pessoas. Mas, apesar de ser a mais importante, frequentemente é esquecida, tanto na literatura sobre Comunicação Organizacional quanto nas práticas cotidianas das organizações. Ao se comunicarem com seus públicos, as organizações não devem ter a ilusão de que todas as suas mensagens terão o efeito planejado, pois cada indivíduo possui seu universo cognitivo e irá recebê-las, interpretá-las e dar-lhes significado a seu modo e dentro de um determinado contexto. Diante de um ambiente cada vez mais complexo, competitivo e com cenários conflitantes e paradoxais, “a humanização das organizações nunca foi tão necessária como no mundo globalizado e desigual como o de hoje” (Kunsch, 2020, p. 93).

A dimensão instrumental é aquela caracterizada como operacional, funcional e técnica, sendo a mais presente e predominante nas organizações em geral. Os canais utilizados são de uma só via e a comunicação, portanto, é assimétrica. Trata-se da visão linear da comunicação, que ignora contextos e outros aspectos mais subjetivos. Putnam (2009) a analisa sob a metáfora do conduto, que trata a comunicação como um canal transmissor de mensagens. Ela é necessária e sempre existirá, mas as organizações não se devam restringir somente a este formato de comunicação.

A dimensão cultural leva em consideração que a Comunicação Organizacional não acontece isolada tanto da cultura organizacional, em nível micro, como do contexto multicultural, em nível macro. As organizações são formadas por pessoas com diferentes culturas que precisam se adaptar à cultura do fundador e/ou da cultura organizacional propriamente dita. Além disso, estão situadas em um determinado país, que possui sua cultura nacional, e, ainda, que elas sofrem interferências de uma cultura multicultural e global da sociedade mundial (Kunsch, 2020). Assim, essa dimensão deve ser considerada no planejamento das ações comunicativas e dos processos de gestão participativa das organizações.

E, por fim, a dimensão estratégica que pode ser considerada sob dois enfoques, um que se baseia numa visão mais conservadora e racional, centrada nos resultados, e outro que se ancora em uma perspectiva mais complexa, considerando a questão humanística e as incertezas, buscando novas alternativas metodológicas para repensar e planejar a Comunicação Estratégica (Kunsch, 2020). Na visão de Kunsch (2018, pp. 20–21), essa dimensão da Comunicação Organizacional deve incorporar

“uma visão muito mais complexa, valorizando, sobretudo, aspectos humanos e sociais, superando a visão simplesmente tecnicista e da racionalidade econômica”. Refere-se, assim, a um tipo de comunicação orientada para a ação, alinhada com os componentes estratégicos da organização (missão, visão, valores e objetivos), ao mesmo tempo que leva em consideração as demandas, os interesses e as expectativas dos públicos:

a área da comunicação deixa de ter uma função apenas tática e passa a ser considerada estratégica. Isto é, ela precisa levar em conta a questão humana e agregar valor às organizações. Ou seja, deve ajudar as organizações a valorizar as pessoas e a cumprir sua missão, atingir seus objetivos globais, contribuir na fixação pública dos seus valores e nas ações para atingir seu ideário no contexto de uma visão de mundo, sob a égide dos princípios éticos (Kunsch, 2018, p. 18).

A Comunicação Estratégica está dentro do campo da Comunicação Organizacional, mas não se propõe a analisar todas as formas, processos e fluxos comunicativos que ocorrem nas organizações. Tem como foco a forma como a organização se apresenta de forma persuasiva e quer se posicionar, desenvolvendo ações sempre intencionais e com finalidades específicas. E é sobre essa comunicação que nos aprofundaremos no próximo tópico, já que nos parece adequada para servir como base para tratar da comunicação da Responsabilidade Social das universidades.

1.1.3 A Comunicação Estratégica

Derivada dos estudos da Comunicação Organizacional, a Comunicação Estratégica é um campo científico recente, transdisciplinar, holístico e inclusivo (Heide et al., 2018). Emerge do ambiente concorrencial que rodeia as organizações da atualidade que estão tendo que lidar com uma multiplicidade de públicos, de audiências fragmentadas e de plataformas de contato (Ruão & Kunsch, 2014), assim como das grandes mudanças na tecnologia de mídia que ocorreram no final do século XX que resultaram em uma mudança de paradigma - ou uma nova maneira de pensar - sobre como as entidades comunicativas, que podem ser organizações (como corporações, organizações sem fins lucrativos ou governos) ou figuras públicas individuais (como celebridades, políticos ou CEOs) se comunicam com seus stakeholders (público, clientes, cidadãos, fãs, ativistas etc.) (Holtzhausen et al., 2021).

O estudo formal da disciplina se estabeleceu a partir do lançamento do *International Journal of Strategic Communication*, em 2007, em que o artigo *Defining Strategic Communication*, presente na

primeira edição, trouxe as bases para o desenvolvimento da área. Este artigo seminal entende a Comunicação Estratégica como “o uso intencional da comunicação por uma organização para cumprir sua missão” (Hallahan, Holtzhausen, van Ruler, Verčič, & Sriramesh, 2007, p. 3), e reconhece que ela tem a persuasão como essência, ainda que esta sua natureza intencional seja frequentemente alvo de críticas.

Para Holtzhausen e Zerfass (2013, p. 74) trata-se da “prática de comunicação deliberada e proposital que um agente de comunicação realiza na esfera pública em nome de uma entidade comunicativa para atingir os objetivos definidos”, sendo que os objetivos da comunicação podem ser tão diversos quanto ganhar participação no mercado, vencer uma campanha política, construir uma reputação positiva ou efetuar mudanças sociais. Em 2014, a publicação do *Routledge Handbook of Strategic Communication* (Holtzhausen & Zerfass, 2014) também viria colaborar no processo de afirmação da disciplina, acompanhada do crescimento exponencial do número de artigos e livros sobre o assunto, assim como a adoção do conceito de “Comunicação Estratégica” para designar programas de graduação e pós-graduação em todo o mundo (Ruão et al., 2021; Zerfass et al., 2018).

Ruão (2016) salienta que enquanto a pesquisa em Comunicação Organizacional examina, de maneira geral, os diversos processos de interação em que os integrantes da organização estão envolvidos, e a Comunicação Corporativa trabalha no alinhamento das mensagens para os diferentes públicos, a Comunicação Estratégica, por sua vez, trata a organização “como um ator social que age para se promover a si próprio, aos seus produtos, as suas causas e aos movimentos sociais a que se associa, através das ações intencionais dos seus líderes, colaboradores e profissionais de comunicação” (Ruão, 2016, p. 44).

Podem ser consideradas atividades de Comunicação Estratégica, ou seja, atividades de comunicação intencionais e orientadas para alcançar a missão organizacional: a identificação de atores-chave, a definição de objetivos estratégicos, o planejamento milimétrico, a implementação controlada e a avaliação regular da comunicação. É um campo que pode ser visto “como um paradigma unificador para estudar a comunicação persuasiva nas organizações, além de fornecer uma importante oportunidade para revigorar os estudos da Comunicação Organizacional” (Ruão, 2020, p.35).

A Comunicação Estratégica se concentra em como a própria organização se apresenta e se promove por meio das atividades intencionais de seus líderes, funcionários e profissionais de comunicação, sem abandonar a construção de relacionamento ou redes no processo estratégico (Hallahan et al., 2007). É uma área multidisciplinar que sofreu influências de três abordagens principais: da teoria da comunicação de massas, da teoria organizacional e das humanidades (linguagem e retórica)

(Falkheimer & Heide, 2018). Abrange toda a comunicação que é substancial para a sobrevivência e o sucesso sustentado de uma entidade e como disciplina assume a perspectiva da organização e seu cálculo para atingir objetivos específicos por meio de comunicação sob condições de recursos limitados e incerteza (Zerfass et al., 2018).

Dessa forma, envolve o planejamento minucioso das mensagens, respostas bem pensadas e organizadas, e a busca por atingir um resultado específico; deve, ainda, fazer parte de uma estratégia mais ampla voltada para stakeholders específicos e pode usar uma ampla gama de meios de comunicação e modos de comunicação (Holtzhausen et al., 2021).

Carrillo (2020) destaca, ainda, que “Comunicação Estratégica” não é sinónimo de “estratégias de comunicação”. A Comunicação Estratégica recorre a todas as formas de comunicação disponíveis para satisfazer os objetivos organizacionais, delimitados de acordo com suas próprias táticas e planos de ação, e será o somatório de todas as “estratégias de comunicação” parciais que dará origem à sinergia que nos permite falar de “Comunicação Estratégica”.

Além disso, nem toda a comunicação é Comunicação Estratégica, mas toda a Comunicação Estratégica é comunicação gerida, visa resultados globais e a longo prazo, sendo fundamental para trabalhar a gestão de ativos intangíveis das organizações, como imagem e reputação. É uma comunicação baseada na pesquisa e centrada no público, em vez de na organização ou na mensagem (Botan, 2018). Oliveira & Paula (2007, 44-52) apontam cinco componentes que definem o carácter estratégico da comunicação no contexto das organizações, são eles:

1. Tratamento processual da comunicação: a comunicação é percebida como um processo, numa visão ampla e integrada das subáreas da comunicação (Relações Públicas, jornalismo e publicidade e propaganda);
2. Inserção na cadeia de decisões: A alta direção reconhece valoriza a função estratégica da comunicação no processo de gestão organizacional;
3. Gestão de relacionamentos: Enfatiza oportunidades de interação e diálogo da organização com os atores sociais ou públicos;
4. Processo planejado: Requer intencionalidade e sistematização da comunicação, com base em metodologia do planejamento estratégico;
5. Processo monitorado: Fundamental para identificar e acompanhar cenários, expectativas e demandas dos atores, e de resultados das estratégias comunicativas. O monitoramento deve contemplar tanto a qualidade, aos impactos e aos resultados do processo comunicacional em relação a

uma situação inicial, aos objetivos estabelecidos e a referências de mercado, quanto a contribuição da comunicação para o alcance dos objetivos organizacionais.

Macnamara e Gregory (2018) observam que todo o processo de planejamento, implementação e avaliação da Comunicação Estratégica existe dentro de um contexto - social, cultural, econômico e político, logo deve se reconhecer que os contextos mudam ao longo do tempo, o que pode exigir ajustes na estratégia, de forma que o contexto no qual a organização e seus stakeholders interagem deve ser continuamente avaliado. E, embora os objetivos de comunicação devam necessariamente ser desenhados para apoiar os objetivos organizacionais, eles também devem levar em conta as necessidades, expectativas e interesses dos stakeholders.

Isso pode ser feito, por exemplo, por meio de pesquisa de opinião, consultas públicas, envolvimento direto com as partes interessadas e o monitoramento e a análise de mídias sociais. As mídias sociais trouxeram novas oportunidades para envolver uma quantidade maior de pessoas nos processos de estratégia e, assim, aproveitar a inteligência coletiva de uma organização, permitindo modos de estratégia mais abertos e participativos (Matzler et al., 2014).

Conforme detalharemos nos próximos tópicos, as tecnologias, e principalmente as mídias sociais, tem possibilitado que os públicos tenham um acesso maior e mais rápido à informação, assim como novos espaços de interação com a organizações, expressão e participação. Também observamos a valorização dos ativos organizacionais intangíveis, e uma mudança na forma como gerir-los. Essas mudanças impactaram na Comunicação Organizacional e na comunicação da responsabilidade social, que deve estar alinhada com os objetivos organizacionais e com as necessidades dos stakeholders. As organizações e seus stakeholders agora podem se envolver em uma comunicação pública bidirecional, direta e em tempo real, as organizações devem estar preparadas para ouvir, buscar dialogar e adaptar pontos de vista e demandas. Diante desse contexto, a Comunicação Estratégica, como um modelo de comunicação orientado para o cumprimento da missão e objetivos organizacionais e em sintonia com as necessidades dos stakeholders, pode contribuir para que organizações, figuras públicas ou entidades comunicativas de qualquer tipo, pensem em todas as suas mensagens como uma peça holística e consigam reagir rapidamente às demandas do público de forma deliberada e planejada (Hallahan et al., 2007; Holtzhausen et al., 2021).

Realizado o panorama dos estudos em Comunicação Organizacional, agora passaremos a tratar da comunicação que é realizada pelas organizações nas mídias sociais, transformações, oportunidades e desafios dessa atuação.

1.2 Mídias sociais e novas dinâmicas para a Comunicação Organizacional

A sociedade contemporânea encontra-se imersa em um espaço midiático, regido pelas tecnologias e moldado pelo virtual (Silverstone, 2005; Sodré, 2002). A Internet é considerada o vetor principal das alterações que ocorreram, pois trouxe a possibilidade de interação em tempo real, de forma simultânea, instantânea e global através dos suportes tecnológicos (computador, celular, televisão etc.), modificando a questão espaço-temporal e, principalmente, os modos de sociabilidade.

Ela possibilitou a reversão da lógica centralizadora histórica da comunicação de massa, em que o discurso comunicativo era centralizado nas mãos de uma minoria: os proprietários dos meios e os profissionais por eles contratados, sendo “o primeiro meio de comunicação moderno que permite expandir seu alcance pela descentralização da estrutura de produção e distribuição de informação, cultura e conhecimento” (Benkler, 2006, p. 31).

Castells (2004, p. 255) considera a Internet como o tecido de nossas vidas, não sendo simplesmente uma tecnologia, mas “um meio de comunicação, de interação e de organização social” que constitui a forma organizativa de nossas sociedades:

A Internet é o coração de um novo paradigma sociotécnico, que constitui na realidade a base material de nossas vidas e de nossas formas de relação, de trabalho e de comunicação. O que a Internet faz é processar a virtualidade e transformá-la em nossa realidade, constituindo a sociedade em rede, que é a sociedade em que vivemos (Castells, 2004, p.287).

Van Dijck (2012) nota que na Internet as práticas sociais são cada vez mais mediadas por plataformas⁹, como as de mídias sociais, que afetam as interações diárias e relações recíprocas das pessoas. Elas não são intermediárias neutras da ação social, mas produtoras de sociabilidade, permitindo e forjando conexões, orientando o tráfego. Assim como a eletricidade transformou as sociedades nos séculos XIX e XX, a conectividade de rede, desenvolvida com surgimento da Internet, é provavelmente a força transformadora mais poderosa nas culturas do início do século XXI:

A conectividade tornou-se a fiação material e metafórica de nossa cultura, uma cultura em que as tecnologias moldam e são moldadas não apenas por aspectos econômicos e

⁹ As plataformas são “hardware, software ou serviços (ou combinações dos mesmos) que ajudam a codificar atividades sociais em protocolos formatados e apresentam esses processos por meio de interfaces amigáveis ao usuário” (Van Dijck, 2012, p. 144).

jurídicos, mas também por utilizadores e conteúdo. O surgimento de plataformas de mídia social está no cerne de uma dinâmica de mudança, onde vários atores (tecnologia, utilizadores, conteúdo, atores jurídicos e econômicos) estão construindo um espaço conectivo de comunicação e informação (Van Dijck, 2012, p. 141).

Inicialmente, a Internet operava num modelo denominado Web 1.0 e se restringia à navegação e consumo de informações, não oferecendo muitos recursos interativos aos públicos. A comunicação era baseada na dicotomia tradicional emissor/receptor, em que os sites eram estáticos, meramente informativos. A passagem da Web 1.0 para o formato 2.0 “resume uma mudança na estrutura da Internet: de uma rede estática do modelo tradicional para uma Web dinâmica, social e de conversação” (Amaral, 2016, p. 21), transformando a maneira como as pessoas se comunicam e interagem online.

A Web 2.0 se constitui numa plataforma de participação que expone as formas de publicação, ou seja, não apenas se consome, mas, principalmente, se produz conteúdo, ampliando, assim, os espaços para interação entre os participantes (Primo, 2011). Essa nova fase da Web não deve ser entendida segundo uma concepção meramente tecnológica, mas como uma filosofia, uma cultura, com atitudes, princípios e práticas particulares (Macnamara, 2010).

As mídias sociais estão entre as ferramentas comunicacionais introduzidas pela Web 2.0, podendo ser conceituadas como “um grupo de aplicativos da Internet construídos tendo como base os fundamentos ideológicos e tecnológicos da Web 2.0 e que permitem a criação e a troca de Conteúdo Gerado pelo Usuário (CGU) (*User-Generated Content* - UGC)” (Kaplan & Haenlein, 2010, p. 61). Elas são meios de comunicação baseados na tecnologia Web que proporcionam aos indivíduos e/ou instituições um ambiente de interação e participação desterritorializado, dando-lhe a possibilidade de criar, compartilhar, discutir e modificar informações e conteúdo em diversos formatos (imagens, vídeos, músicas etc.). Conforme Cipriani (2011, p. 176), o termo mídia social é usado para descrever sites ou plataformas da Internet “que possuem conteúdo social, ou seja, são gerados pelas próprias pessoas e normalmente comandados por elas”, possibilitando que os participantes se conectem, interajam e compartilhem conteúdo uns com outros, tendo a Internet como mediadora do processo.

Na concepção de Recuero (2008), as mídias sociais têm como principal característica a participação ativa da comunidade que a integra na conexão e no compartilhamento de informações. Possuem, assim, particularidades como a apropriação criativa, a conversação, a diversidade de fluxos de informações e a possibilidade de emergência de Redes Sociais e de capital social mediado. Elas

contemplam interesses e práticas diversas, englobando desde projetos colaborativos, como a Wikipedia, blogs e *microblogs* (por exemplo, Twitter); comunidades de conteúdo (por exemplo, YouTube); sites de redes sociais (por exemplo, Facebook e Instagram), até mundos de jogos virtuais (por exemplo, *World of Warcraft*) e mundos sociais virtuais (como o *Second Life*) (Kaplan & Haenlein, 2012).

Entre os diversos tipos de mídias sociais, destacamos os sites ou plataformas de redes sociais, por serem objetos de estudo nesse trabalho. Eles são espaços de reunião de grupos sociais que surgem como uma versão atualizada das socializações que sempre ocorreram em torno de um objetivo em comum sem a mediação do computador, a tecnologia “auxiliou a construção de redes sociais conectadas pela Internet, definidas pela interação via mídias digitais” (Martino, 2014, p. 55). Assim, embora, informalmente, rede social e site de rede social sejam tratados como sinônimos, eles são conceitos distintos, pois já existiam redes sociais antes do surgimento da Internet. Os sites de redes sociais são os espaços utilizados para a expressão de redes sociais no ambiente online que possibilitam conexão e interação entre pessoas ou entre elas e as organizações.

De modo geral, as redes sociais são compostas por dois elementos atores (pessoas, instituições ou grupos; os nós da rede) e suas conexões (interações ou laços sociais), que representam “metáforas para observar os padrões de conexão de um grupo social, a partir das conexões estabelecidas entre os diversos atores” (Recuero, 2014b, p.24). Os atores são o primeiro elemento da rede social, representados pelos nós (ou nodos), mas quando tratamos de redes sociais na Internet, eles não são imediatamente discerníveis por causa do distanciamento entre os envolvidos na interação social. Inicialmente, considera-se que há nesse espaço representações dos atores sociais (pessoas, instituições ou grupos), já que um ator pode ser representado em uma rede social por um perfil com algumas características que não coincidam com o perfil real do indivíduo que o criou. As conexões, por sua vez, são constituídas dos laços sociais formados através da interação social entre os atores e podem ser consideradas o principal foco do estudo das redes sociais, pois é sua variação que altera as estruturas desses grupos.

As plataformas de mídia social penetram cada vez mais em nossas práticas sociais cotidianas, moldando o conteúdo cultural, sendo “complexas convoluções de tecnologia, prática social e conteúdo cultural construídas em torno das várias necessidades conectivas das pessoas em termos de comunicação e informação” (Van Dijck, 2012, p. 149). Elas impactaram profundamente no cotidiano das pessoas, alterando a forma como se relacionam, constroem e percebem valores e mesmo como constroem significados e sentidos (Recuero, 2012). Representam uma mudança de paradigma nas formas de organização social, estamos “vivendo em meio a um extraordinário aumento de nossa

capacidade de compartilhar, de cooperar uns com os outros e de empreender ações coletivas, tudo isso fora da estrutura de instituições e organizações tradicionais” (Shirky, 2012, p.23).

Manovich (2014) ressalta que os novos paradigmas que surgiram nos anos 2000 não são sobre novos tipos de software de mídia em si, mas sim sobre a “expansão exponencial do número de produtores de mídia - e da nova função da Web como plataforma universal para a circulação de mídia não profissional”. Entre os termos já utilizados para capturar esses desenvolvimentos temos: “Web 2.0”, “Software social”, “mídia social” e “Conteúdo Gerado pelo Usuário (CGU)”. Trata-se de um novo cenário que permitiu que os "consumidores de mídia" gradualmente se transformassem também em "produtores de mídia":

O declínio dos preços e o aumento das capacidades de mídia dos eletrônicos de consumo, combinados com a onipresença do acesso à Internet e com o surgimento de novas plataformas de mídia social, criaram uma nova ecologia de mídia e um relacionamento dinâmico entre o produtor e o consumidor de mídia (Manovich, 2014, p. 135).

Embora as mídias sociais tenham sido projetadas inicialmente para uso individual, seu uso se estendeu além dos indivíduos, atraindo a atenção das organizações que passaram a integrar esses espaços, o que afetou diretamente a maneira como se comunicam e se relacionam com seus públicos. Elas influenciaram e transformaram a Comunicação Organizacional de várias formas, incluindo a comunicação da Responsabilidade Social, como veremos posteriormente, trazendo oportunidades e desafios para as organizações. Ao tratar sobre as oportunidades que as mídias sociais estão trazendo para as organizações, Cornelissen (2014) nota que o papel crescente das mídias sociais está solidificando o papel estratégico da Comunicação Organizacional e dos comunicadores dentro da organização e destaca várias oportunidades que elas trazem para a comunicação das organizações:

1 - Possibilitam um envolvimento mais direto com os stakeholders, sendo mais interativas e inclusivas se comparadas com os tradicionais canais de publicidade e marketing que se concentram em mensagens estratégicas e persuasão. O marketing e as Relações Públicas estão crescendo ainda mais juntos, o alcance unilateral tradicional dos profissionais de marketing está sendo complementado pela oportunidade de ter conversas bidirecionais com as partes interessadas que podem construir capital de reputação e valor de marca.

2 - Permitem que a organização se apresente de forma mais “humana”, use uma voz mais coloquial e um estilo mais conversacional, envolvente e natural, “quando há uma

experiência genuína de uma voz corporativa 'humana' por meio de feeds do Twitter, blogs e sites de redes sociais, isso se traduz em sentimentos positivos, uma imagem favorável e fortes relacionamentos com os stakeholders” (Cornelissen, 2014, p. 313).

3 - Oferecem a possibilidade de criar um novo conjunto de comportamentos dos stakeholders em apoio à organização. Como os stakeholders podem usar as mídias sociais para espalhar boas e más notícias e opiniões sobre as organizações, e também para se mobilizarem, é importante entender como fazer disso uma oportunidade para a organização. Dessa forma, é importante que os comunicadores entendam cada vez mais sobre análise de dados e ciência comportamental.

4 – Podem ser usadas para incentivar os stakeholders a se tornarem defensores genuínos da organização. Para que isso aconteça elas não devem ser usadas apenas para formar opiniões ou percepções, ou mesmo como uma frente defensiva, mas para gerar interações baseadas na transparência e autenticidade. A identidade transmitida deve ser consistente, pois se houver qualquer demonstração que a organização não é fiel aos valores que diz defender isso é rapidamente captado no ambiente pelos públicos que, por sua vez, podem rapidamente se organizar para a ação, apontando a falta de "autenticidade" da organização.

Postman (2009) apresenta seis atributos principais que tornam as mídias sociais poderosos instrumentos para a comunicação das organizações, são eles: 1 - autenticidade, que se refere à oportunidade proporcionada a pessoas reais de expressarem suas opiniões e permitirem que suas vozes cheguem diretamente à empresa; 2 - transparência, que se refere à capacidade do público de ver e compartilhar o desempenho organizacional através de divulgações originais da organização; 3 - imediatismo, referindo-se à capacidade da empresa de se comunicar de forma interativa com seus stakeholders em tempo real; 4 - participação, a oportunidade que é dada ao público de participar nas plataformas de mídia social e se conectar diretamente com as empresas; 5 – conectividade, a capacidade de se conectar em diversos lugares com vários grupos diferentes; e 6 – responsabilização, que se refere à capacidade de rastrear e identificar os utilizadores por vários meios, como endereços IP, diante de um comportamento ilegal ou antiético. O autor também aponta a autenticidade e a transparência como as marcas de uma comunicação eficaz das organizações nesses espaços.

A lógica do acesso, produção, disseminação e compartilhamento de todo tipo de conteúdo foi alterada, provocando uma ruptura nos modelos tradicionais de comunicação e fluxos de mensagens. O ambiente digital aumentou a faculdade de interação direta, mesmo quando os públicos estão dispersos

geograficamente (Ruão et al., 2017) e potencializou os fluxos de circulação, modificando as lógicas de “espalhamento” (Jenkins et al., 2014) dos conteúdos, deixando as organizações mais vulneráveis. Essas mudanças refletiram na maneira como as pessoas se relacionam entre si e com as organizações, afetando a forma como as interações e os diálogos ocorrem, como as notícias sobre as organizações são geradas e disseminadas, como as percepções dos stakeholders são refletidas e como os relacionamentos são estabelecidos (Cornelissen, 2014). Segundo Ruão et al. (2017), foi instalado “um modelo amplamente participativo de criação e gestão de comunicação, cultura, identidade e imagem que produz novos reptos para as organizações habituadas ao controlo e pouco preparadas para funcionamentos mais abertos e democráticos”, exigindo uma profunda aprendizagem organizacional e social.

Assim, as organizações conquistaram novos espaços de fala, visibilidade e legitimação perante a sociedade (Baldissera et al., 2013; Barichello & Scheid, 2017; Pérez Dasilva et al., 2013). Passaram a poder criar e administrar seus próprios canais de comunicação, como sites, blogs, podcasts e páginas/perfis em mídias sociais, passando “a poder dizer por si mesmas, sem a necessidade de intermediação dos canais tradicionais, por mais que eles ainda sejam importantes e exerçam significativos níveis de poder, seja para legitimar organizações e seus fazeres ou condená-las” (Baldissera et al., 2013, p. 18). Porém, ao mesmo tempo, a liberdade e a autonomia de sujeitos individuais na esfera comunicacional também aumentou, permitindo uma maior diversidade de vozes a serem ouvidas e representadas (Benkler, 2006).

Temos a emancipação da autonomia dos sujeitos comunicantes, o que inclui muitas maneiras antes não previstas de interação, relação com o conteúdo de mídia e exposição de opiniões, sendo reconhecidos como os principais potencializadores e propagadores de mensagens para outros grupos de pessoas, em vez de “somente servir como portador passivo da mídia viral: suas escolhas, seus investimentos, seus interesses e propósitos, assim como suas ações, determinam o que ganha valor” (Jenkins et al., 2014, p. 47). E as mensagens que geram são muitas vezes baseadas em experiências e formulações de opiniões, o que faz com que tenham “um caráter muito especial, deixando de ser só um anúncio de convencimento para dar lugar à opinião de alguém que vivenciou uma experiência e tem algo a dizer sobre isso” (Corrêa, 2008, p. 156), o impacto que elas causam não está somente no poder de compra, mas no da influência (Tapscott, 2010).

Segundo Benkler (2006), existem duas forças fornecidas pela mídias sociais na Internet. Uma é reativa e se refere à possibilidade de os indivíduos comentarem e fornecerem feedback imediato às organizações, criando um intenso debate sobre as questões do momento e, com isso, gerando um novo discurso público. A outra força é ativa, uma vez que os indivíduos atuam como potenciais

pesquisadores e comentaristas, e refletem as opiniões de outros membros dessa sociedade em rede, sem processos de censura interna, típicos da produção tradicional de notícias realizada através dos meios de comunicação de massa. Podemos notar essas mudanças nas páginas das universidades nas mídias sociais, os sujeitos deixaram de ser meros expectadores e tornaram-se também autores, buscam as páginas Institucionais para externar opiniões diversas, apoiar ações, reivindicar direitos, esclarecer dúvidas etc.

De tal modo, ao mesmo tempo que as mídias sociais são lugares em que as relações com o público podem, potencialmente, ser construídas em torno de modelos mais simétricos, também são uma arena de disputa por versões, opiniões e verdades, desafiando as organizações a se reorganizarem “frente aos novos processos de construção de visibilidade e imagem-conceito, configuração das relações de poder e formação de opinião” (Baldissera et al., 2013, p. 11). Nos próximos tópicos buscaremos nos aprofundar em parte das mudanças que ocorreram no cenário tecnológico a partir das mídias sociais e o impacto que provocaram na comunicação das organizações, trazendo novas possibilidades de interação, estabelecimento de diálogo e dinâmicas que moldam a participação dos públicos, ao mesmo tempo que ocasionaram o declínio das falas oficiais e impactaram na construção e gestão da reputação das organizações.

1.2.1 A reestruturação das interações e dos espaços de diálogo

A interação pode ser definida como o ideal, o objetivo da comunicação humana (Berlo, 1985). É um termo que vem do latim e significa tanto “diálogo recíproco direto”, quanto “agir um sobre o outro e ter influências mútuas” (Neuman, 2008, p. 2307). Braga (2017, p. 20) observa que “o fenômeno comunicacional se realiza em episódios de interação entre pessoas e/ou grupos, de forma presencial e/ou midiaticizada” e as interações sociais “correspondem ao lugar em que podemos tentar nos aproximar do fenômeno comunicacional onde ele acontece”, sendo cada episódio de interação singular. Para o autor, a sociedade produz sua realidade a partir de suas interações sociais e também produz os processos interacionais que constroem sua realidade. A interação pode ser considerada, assim, a “matéria prima das relações e dos laços sociais”, tendo sempre “um caráter social perene e diretamente relacionado ao processo comunicativo” (Recuero, 2014b, p. 31). Envolve a adoção recíproca de papéis, o emprego mútuo das capacidades empáticas. Podemos nos comunicar “sem interagirmos em grau apreciável: entretanto, a nossa efetividade, a nossa capacidade de influenciar e ser influenciado aumenta na proporção em que participamos de uma situação interativa” (Berlo, 1985, p. 130).

A evolução das tecnologias e dos dispositivos tecnológicos transformou a interação, dissociando-a do ambiente físico e alterando a concepção de distância. Nas últimas décadas, passamos por um processo de aceleração e diversificação nos modos de interação social mediados. Para Thompson (2018) os meios de comunicação não só transmitem informação e conteúdo simbólico aos indivíduos, como também alteram as relações que são estabelecidas por eles. Assim, se quisermos entender os meios de comunicação e seu impacto, devemos analisá-los em relação aos tipos de ação e interação que tornam possíveis e criam. O autor apresenta, inicialmente, três formas de interação possibilitadas pela mídia: “interação face a face”, “interação mediada” e “quase-interação mediada”. A interação face a face foi a predominante na maior parte da história humana. Nessa modalidade, os sujeitos se relacionam dentro de um ambiente físico compartilhado, partilhando de um mesmo sistema de espaço e tempo. Possui um caráter dialógico e possibilita a produção de uma múltipla quantidade de deixas simbólicas que podem ser utilizadas para transmitir e interpretar melhor as mensagens que recebe do outro (Thompson, 2011, 2018).

As interações mediadas, por sua vez, demandam o uso de um meio técnico para a transmissão de informação (papel, fios elétricos, ondas eletromagnéticas etc.) e possibilitam que os indivíduos estejam em contextos espaciais ou temporais distintos. Porém, fornecem aos participantes poucos dispositivos simbólicos para a redução da ambiguidade na comunicação (Thompson, 2011). O terceiro tipo de interação apontada por Thompson (2011) é a “quase-interação mediada” e está associado às relações sociais estabelecidas pelos meios de comunicação de massa. Tal como a interação mediada, envolve a extensão das relações sociais no espaço e no tempo e produz certa restrição nas pistas simbólicas oferecidas, mas produz formas simbólicas para um número indefinido de potenciais destinatários e possui caráter monológico, ou seja, o fluxo da comunicação é predominantemente unidirecional. Ela não tem o grau de reciprocidade interpessoal de outras formas de interação, mas cria um certo tipo de situação social na qual os indivíduos que estão distantes no espaço e talvez também no tempo se ligam uns aos outros num processo de comunicação e intercâmbio simbólico, como acontece quando se lê um livro ou se assiste à televisão.

Buscando captar as novas formas de ação e interação criadas pela comunicação mediada por computador, que acontece em ambientes online, alguns anos mais tarde o autor apresentaria mais um tipo de interação, a “interação mediada online”. Assim como em outros tipos de interação, ela “envolve a extensão das relações sociais através do espaço e do tempo e certo estreitamento no leque de pistas simbólicas” (Thompson, 2018, p. 20). Contudo, difere da quase-interação mediada, pois tem caráter dialógico, e, ao contrário da interação mediada (por exemplo, conversas telefônicas), é orientada

para uma multiplicidade de outros destinatários, sendo de muitos para muitos e não apenas de um para um ou de um para vários. Um local favorável para esse tipo de interação mediada são as mídias sociais, por serem espaços em que os indivíduos criam ou mantêm relações sociais com outras pessoas, algumas que conhecem em contextos de interação face a face, outras somente através dessas plataformas. Thompson (2018) enfatiza que as discussões sobre as interações não se esgotam com sua classificação e que há situações no cotidiano em que elas podem estar combinadas e adquirir um caráter híbrido.

Castells (2015) combina os dois últimos tipos de interação apontadas por Thompson (2011, 2018), a “quase-interação mediada” e a “interação mediada online”, em uma única forma de comunicação interativa, a qual denomina “autocomunicação de massa”. Ela constitui um tipo de comunicação de massa porque potencialmente atinge um público global e é “auto” pois são os próprios produtores dos conteúdos que decidem pela produção, definem os potenciais receptores e selecionam as redes utilizadas. Na autocomunicação de massa, os pontos de entrada no processo de comunicação multiplicam-se e diversificam-se dando origem a uma autonomia sem precedentes para que os sujeitos comunicativos se comuniquem em geral. Mesmo que essa autonomia seja “moldada, controlada e restringido pela crescente concentração e intertravamento de mídia corporativa e operações de rede de todo o mundo” (Castells, 2015, p. 136).

Na autocomunicação de massa as mensagens são enviadas de muitos para muitos, a qualquer tempo, utilizando técnicas de *narrowcasting* (comunicar a um público específico) ou *broadcasting* (comunicar para um público difuso). Mas ela não substitui a comunicação interpessoal ou a comunicação de massa, as três formas de comunicação coexistem e se complementam. O que é historicamente novo, e traz enormes consequências para a organização social e para a mudança cultural, é a articulação de todas as formas de comunicação em um hipertexto digital, interativo e complexo que integra, mescla e recombina em sua diversidade a ampla gama de expressões culturais produzidas pela interação humana (Castells, 2015).

Nos estudos que desenvolve sobre a interação mediada por computador, Primo (2011, p. 155) considera a interação como a “a ação entre os participantes do encontro” e observa o relacionamento entre os interagentes, focando nos participantes durante o desenrolar da interação - o que se passa entre os sujeitos, entre o interagente humano e o computador e entre duas ou mais máquinas. Ao posicionar o olhar no que se passa entre os interagentes, propõe dois tipos de interação mediada por computador, a reativa e a mútua. A interação reativa caracteriza-se como um sistema fechado, em que há limitação aos estímulos de resposta, não existindo possibilidade de relacionamento,

pois trata-se de uma relação pré-determinada e previsível, assim “a pessoa terá de adaptar-se à formatação exigida, manifestando-se dentro das condições e dos limites previstos” (Primo, 2011, p. 135).

Já a interação mútua caracteriza-se como um sistema aberto, com relações negociadas e interdependentes, em que “não há como prever objetivamente e por antecipação qual será o resultado das trocas comunicativas – o relacionamento só é definido (e continuamente redefinido) no decorrer da própria interação” (Primo, 2011, p. 116). É esse tipo de interação, através de respostas com textos não padronizados e com abertura à conversação, por exemplo, que estabelece possibilidade de trocas, de diálogo e de construção de relacionamento, pois, embora a interação com os públicos tenha potencial para o diálogo, nem toda interação se converte em diálogo. Na interação mútua um relacionamento nunca será igual a outros, o mesmo não acontece em sistemas reativos que ao apresentar as mesmas variáveis, nas mesmas condições, as interações apresentarão os mesmos resultados.

As recompensas inatas de fornecer e interagir com o conteúdo do site contribuem para a popularidade e utilidade da mídia social. Diferentes ferramentas de comunicação públicas são fornecidas nesses espaços, a depender da plataforma, para dar suporte às interações públicas ou semipúblicas que ocorrem entre os participantes, como recursos que permitem aos participantes publicar conteúdo e criar e/ou participar de grupos, expressar reações (como *likes* ou *dislikes*), realizar compartilhamentos e comentários. Eles são elementos constituídos para dar suporte à mensagem, mas que podem interferir na mensagem, um único clique pode ser enviado e interpretado de várias maneiras.

As reações são interações reativas utilizadas pelos indivíduos na mídia social para expressar de maneira simbólica o sentimento diante do conteúdo. A capacidade de se engajar em atos leves de comunicação, como o “Curtir” (Instagram e Facebook) ou “Favoritar” (Twitter) podem ser conceituados como *Affordances*¹⁰ Digitais Paralinguísticas (ADPs), ou seja “pistas nas mídias sociais que facilitam a comunicação e a interação sem linguagem específica associada às suas mensagens” (Hayes et al., 2016, pp. 172–173). O compartilhamento, por sua vez, permite aos indivíduos distribuir o conteúdo publicado nas mídias sociais para outros. É a atividade fundamental e constitutiva da Web 2.0 e colabora na criação e sustentação dos laços sociais, estando associado ao compartilhamento de emoções. Já os comentários são as práticas mais evidentemente conversacionais, tendo potencial para se tornarem interações mútuas, e permanecem visíveis a todos que visitam a página em que foi realizado. Eles “não são simplesmente um diálogo entre dois interlocutores, mas uma performance de conexão social diante de

¹⁰ O conceito de *affordance* de uma plataforma social digital ou dispositivo está relacionado com a capacidade de ampliação, facilitação e interação que disponibiliza para uso e como essas propriedades balizam as ações dos utilizadores (Boyd, 2010).

um público mais amplo” (Boyd, 2010, p. 6). Demandam um maior esforço dos sujeitos do que as reações ou compartilhamentos, que apenas sinalizam a participação, o comentário “não apenas sinaliza a participação, mas traz uma efetiva contribuição para a conversação” (Recuero, 2014b, p. 120).

Os diversos tipos de mídias sociais podem ser considerados espaços comuns para a interação entre os atores sociais e entre eles e as organizações. Nesses espaços, diversos grupos interagem, se articulam, curtem e compartilham conteúdo, desenvolvem conversas a partir dos conteúdos disponibilizados que permanecem registradas e acessíveis dentro das plataformas digitais. Apresentam uma nova lógica de relacionamento, permitindo que os indivíduos construam “relacionamentos com as organizações, e vice-versa, numa estrutura reticular e de convergência tecnológica, que possibilita novas formas de intercâmbio simbólico e sociabilidade” (Barichello, 2014, p.2). Oliveira e Paula (2007) observam que com o avanço das tecnologias a bipolaridade emissor/receptor foi redimensionada para um processo que percebe tanto a organização quanto os públicos como interlocutores. As organizações, que antes desempenhavam o papel fixo de emissores ou protagonistas do processo de comunicação, tornam-se interlocutoras, ora assumindo o papel de emissor, ora o de receptor, sempre em movimento e de maneira dialógica. As mídias sociais transformaram o estudo e a prática da Comunicação Organizacional que passa a reconhecer os receptores como indivíduos ativos e propor cada vez mais práticas de relacionamentos com os públicos por meio da negociação, colaboração e diálogo, não mais apenas transmissão de mensagens (Barichello, 2014; Grunig et al., 2011; Kent & Taylor, 2002; Kunsch, 2011).

O diálogo interessa a diferentes campos do conhecimento e ganhou um lugar relevante e estratégico no ambiente organizacional nas últimas décadas. As mídias sociais, como ambientes em que potencialmente uma comunicação simétrica bidirecional pode ser estabelecida, passam a ser vistas como novos espaços que permitem o estabelecimento de diálogo com os públicos. Como modelo normativo para a construção do relacionamento entre a organização e os públicos, o diálogo está teoricamente enraizado a conceitos desenvolvidos antes da era digital. Muitos consideram o teólogo Martin Buber como o pai do conceito moderno de diálogo. Na sua influente obra *I and Thou*, publicada na década de 1920, o autor defende que o diálogo envolve um esforço para reconhecer o valor do outro – vê-lo como um fim e não apenas como um meio para alcançar um objetivo desejado, e que as relações dialógicas só podem surgir quando as duas partes se tratam como seres iguais em suas interações (Kent & Taylor, 2002). Buber (1970) observa que na relação "Eu-Tu", nos tornamos totalmente disponíveis para a outra pessoa, estamos abertos a ela, dispostos a nos compartilhar completamente com ela e realmente queremos entender sua visão de mundo.

Na visão de Grunig e Hunt (1984), o diálogo é uma relação de comunicação simétrica em que emissor e destinatário são participantes iguais no processo de comunicação e onde têm papéis recíprocos. Num diálogo, cada pessoa não tenta tornar certas ideias por ela já sabidas comuns, em vez disso “pode-se dizer que os interlocutores estão fazendo algo em comum, isto é, criando juntos alguma coisa nova” (Bohn, 2005, p. 29). Quando as pessoas estão dispostas a trabalhar juntas, podem criar algo em comum que nasça “de suas discussões e ações mútuas, em vez de algo que seja transmitido por uma autoridade a outros que se limitem à condição de instrumentos passivos” (Bohn, 2005, p. 30). O diálogo é um dar e receber comunicativo que é guiado por dois princípios:

Em primeiro lugar, os indivíduos que dialogam não precisam necessariamente concordar - muitas vezes discordam veementemente - no entanto, o que eles compartilham é a vontade de tentar alcançar posições mutuamente satisfatórias. Embora os debatedores possam não chegar a um acordo, o diálogo não é apenas sobre um acordo. Em vez disso, trata-se do processo de discussão aberta e negociada. Em segundo lugar, a comunicação dialógica é sobre intersubjetividade, e não verdade objetiva, ou subjetividade. Devido à natureza da comunicação dialógica e sua ênfase em um processo de comunicação negociada, é considerada uma forma especialmente ética de conduzir o diálogo público e Relações Públicas (Kent & Taylor, 1998, p. 325).

A comunicação dialógica implica numa troca negociada de ideias e opiniões, o que faz com que este tipo de comunicação seja mais ética, verdadeira e honesta, e possibilite a construção de relações mais duradouras e humanizadas (Kent & Taylor, 1998, 2002). A inclusão do diálogo no vocabulário da comunicação das organizações e das Relações Públicas “é um passo importante para a compreensão de como as organizações podem construir relacionamentos que atendam tanto aos interesses organizacionais quanto dos públicos” (Kent & Taylor, 2002, p. 21). Taylor e Kent (2014) ressaltam que o pensamento dialógico precede o diálogo real. Enquanto o diálogo se refere a uma instância específica de discussão de mão dupla, o pensamento dialógico é uma postura filosófica mais ampla que informa uma abordagem processual para criar um ambiente de comunicação interativo aberto, no qual os pontos de vista e os interesses dos outros sejam reconhecidos e respeitados.

Com base no trabalho de estudiosos e filósofos do diálogo do século XX, Kent e Taylor (1998) discutiram como usar efetivamente a capacidade dialógica da Web e sistematizaram um conjunto de cinco princípios que oferecem diretrizes para guiar as práticas da comunicação dialógica mediada, tendo como foco, naquele momento, os sites: ciclo dialógico; utilidade da informação disponibilizada;

geração de retorno de visitas; facilidade de navegação no site; e permanência do visitante na página. Em 2002, os autores revisaram e expandiram suas ideias iniciais para sintetizar o trabalho de estudiosos anteriores e pesquisas mais recentes e apresentaram cinco princípios abrangentes orientadores para o estabelecimento do diálogo, são eles: *mutualidade*, o reconhecimento de que organizações e públicos estão intimamente ligados; *propinquidade*, a organização mostra-se disposta a consultar os públicos nos assuntos que os influenciam e os públicos de apresentarem suas demandas à organização; *empatia*, atmosfera de apoio, confiança e compreensão que deve existir para que o diálogo tenha sucesso; *risco*, o reconhecimento do potencial que o diálogo tem de produzir resultados imprevisíveis, tanto bons quanto ruins; e *compromisso*, refere-se ao grau de dedicação da organização ao diálogo honesto e genuíno nas suas interações com os públicos (Kent & Taylor, 2002). Quando tratamos da Responsabilidade Social das organizações e da sua comunicação, o diálogo com os stakeholders tem adquirido uma importância cada vez maior e as mídias sociais trouxeram novas possibilidades para a área, como veremos no Capítulo 3.

1.2.2 A participação online dos públicos

Van Dijck (2016) observa que vivemos atualmente na cultura da conectividade, em que há um entrelaçamento das práticas online e offline e a onipresença das mídias sociais no cotidiano, o que aumenta o poder das pessoas por meio de interações que acontecem nessas plataformas e cria uma nova esfera pública, onde o privado e o público são frequentemente confundidos. Conforme Papacharissi (2010), a ideia da esfera pública habermasiana, conceituada como um espaço social que facilita encontros, precisa ser revisitada diante das possibilidades de discussão e mobilização oferecidas pelas tecnologias. Nesse sentido, Benkler (2006) sustenta que a mudança provocada pelo ambiente de informação em rede é profunda e estrutural. Vivemos uma “esfera pública em rede” (*networked public sphere*), no contexto de uma economia da informação em rede que substitui a economia da informação industrial, em que o poder se dilui em uma arena comunicacional mais inclusiva, dialógica e plural, aberta a múltiplas vozes e temas. As características principais desse novo contexto são a arquitetura de comunicação multidirecional, distribuída em rede, e a diminuição nos custos de emissão, o que permite que qualquer sujeito, que tenha acesso às tecnologias digitais, torne-se um emissor. Para o autor, essas características juntas “alteraram fundamentalmente a capacidade dos indivíduos, atuando sozinhos ou com outros, de serem participantes ativos na esfera pública, em oposição a leitores, ouvintes ou espectadores passivos” (Benkler, 2006, p. 212).

Estas características facilitam a participação dos indivíduos, oferecendo maiores oportunidade para que se manifestem, seja em apoio ou reprovação, quando comparada com a posição praticamente inexpressiva dos sujeitos na sociedade centrada nos meios de comunicação de massa. Atualmente, é possível que os indivíduos ajam imediatamente compartilhando, comentando, criticando, corrigindo ou complementando as informações que recebem da mídia sem custos e praticamente sem restrições. As novas possibilidades de participação sem custo, através de recursos disponibilizados pela Internet, alteram a forma como os próprios atores sociais se veem, passam de receptores passivos a potenciais contribuidores, como “atores potenciais nas arenas políticas, em vez de quase sempre serem receptores passivos de informação mediada” (Benkler, 2006, p. 220).

A participação é inerente aos estudos da Comunicação, mas ganhou ainda mais relevância na área após a popularização da Web 2.0. Tornou-se um dos conceitos-chave dos estudos de comunicação e mídia, mas não só nesse campo, como em outros, o termo ainda é usado para significar tudo e nada (Carpentier, 2011). Por ser um conceito que vem sendo utilizado em vários campos e discursos diferentes nas Ciências Sociais, o seu significado “permanece, às vezes, um pouco fluido, variando com o contexto de seu uso” (Dahlgren, 2013, p. 18). White (1994) compara a participação com a imagem momentânea do caleidoscópio, que muda de cor e forma conforme a vontade das mãos que a sustenta e, pode ser muito frágil e ilusória, sendo alterada de um momento para o outro.

No campo específico da Comunicação Organizacional, o tema da participação tem ganhado espaço, impulsionado:

pela evolução tecnológica e a eclosão de uma nova ecologia mediática que transformou a forma como as organizações se relacionam com os média e com os seus públicos, implementando novos modelos de gestão mais participativos e novos paradigmas de comunicação – passando de um modelo monolítico e descendente de comunicação para um modelo mais aberto, interativo e multidirecional, focado na construção de redes de relações (Melo, 2014, p. 81).

A evolução da tecnologia, as mudanças nas formas de interação e a ampliação do acesso à Internet alterou o cenário e as possibilidades de participação nas últimas décadas, adicionando novos parâmetros a um debate já complexo. Embora a relação entre participação e tecnologia não seja determinada a priori, não se pode excluir que “mudar a infraestrutura que suporta a participação pode alterar os padrões de participação” (Hindman, 2009, p. 16). O aumento dos espaços e dispositivos online implicou uma extensão das oportunidades anteriores de participação cidadã na esfera da mídia e

popularizou o termo participação online. Apesar da popularidade, é um conceito que ainda permanece bastante vago e mal definido, não existindo, até o momento, uma definição amplamente aceita e aplicada, sendo muitas vezes difícil distinguir no ambiente online, por exemplo, entre participação, interação, engajamento e mobilização.

A participação passou a ser vinculada cada vez mais à criação de conteúdo e a englobar práticas que se tornaram bastante populares nas mídias sociais e em outros espaços online destinados à interação dos participantes, tais como a realização de comentários e o compartilhamento, avaliação ou recomendação de conteúdo. Nesse sentido, utilizar a Internet para assinar petições, estar envolvido em grupos de fãs, editar artigos da *Wikipedia*, criar e fazer upload de vídeos, responder a uma pergunta em um fórum online ou realizar uma reclamação numa página da rede social de uma empresa são consideradas formas de participação online, pois são voltadas para um público mais amplo, algum tipo de grupo social ou comunidade (Schradi, 2011) e vão além de uma simples comunicação interpessoal mediada por computador (Hoffman, 2012).

Para Bordenave (2002), a participação possui duas bases complementares: uma afetiva, as pessoas participam porque sentem prazer em fazer coisas com os outros; e outra instrumental, as pessoas participam porque fazer coisas com outros é mais eficaz e eficiente que fazê-las sozinhos. Ela é intrínseca à natureza social do homem e tem acompanhado as formas históricas que a vida social foi tomando:

a participação é o caminho natural para o homem exprimir sua tendência inata de realizar, fazer coisas, afirmar-se a si mesmo e dominar a natureza e o mundo. Além disso, sua prática envolve a satisfação de outras necessidades não menos básicas, tais como a interação com os demais homens, a autoexpressão, o desenvolvimento do pensamento reflexivo, o prazer de criar e recriar coisas, e, ainda, a valorização de si mesmo pelos outros (Bordenave, 2002, p. 16).

Autores como Jenkins (2015, p. 305) preferem definir o termo participação de forma ampla, como sendo “as interações sociais e culturais que ocorrem em torno das mídias”, diferenciando a participação na mídia tradicional das oportunidades participativas oferecidas pelas novas mídias. Eles buscam entender a complexidade da natureza da participação na era digital de forma ampla, caracterizada pela fácil circulação de conteúdos e públicos cada vez mais ligados em rede (Suau Martínez,

2013). A participação online abrange, assim, um elevado número de práticas, algumas de natureza direta e intrínseca, política ou cívica e outras não (Papacharissi, 2010).

Segundo Shirky (2011), a evolução da Web vem ao encontro do desejo permanente das pessoas participarem do mundo da mídia, de produzir e compartilhar conteúdos e experiências individuais com os outros, porém, as tecnologias anteriores não possibilitavam que isso ocorresse. Ao utilizarmos uma rede “a maior vantagem que temos é acessar uns aos outros. Queremos estar conectados uns aos outros, um desejo que a televisão, enquanto substituto social, elimina, mas que o uso da mídia social, na verdade, ativa” (Shirky, 2011, p. 18). A atividade de participação torna-se algo público, compartilhável e mensurável, “essa capacidade de falar em público e de combinar nossas aptidões é tão diferente daquilo a que estamos acostumados que precisamos repensar o conceito básico de mídia: ele não é apenas algo que consumimos; é algo que usamos” (2011, p. 50). Para o autor, as mídias sociais não são “mais uma alternativa para a vida real, são parte dela. E, sobretudo, tornam-se cada vez mais os instrumentos coordenadores de eventos no mundo físico” (Shirky, 2011, p. 37).

Jenkins (2015) observa que a circulação de conteúdos nos diferentes sistemas de mídia, hoje depende fortemente da participação ativa dos consumidores que são incentivados a procurar novas informações e fazer conexões em meio a conteúdos de mídia dispersos. O autor traz a ideia da cultura participativa que contrasta com a noção de passividade dos espectadores dos meios de comunicação, enfatizando que “em vez de falar sobre produtores e consumidores de mídia como ocupantes de papéis separados, podemos agora considerá-los como participantes interagindo de acordo com um novo conjunto de regras” (Jenkins, 2015, p. 30). A capacidade dos indivíduos de se comunicar e fazer circular suas ideias é expandida, podendo as comunidades em rede se articularem mais rapidamente e ajudar a moldar as agendas coletivas. A cultura participativa consiste em uma:

cultura com barreiras relativamente baixas à expressão artística e ao engajamento cívico, um forte apoio para criar e compartilhar as criações de alguém, e alguns tipos de orientação informal pelos quais o que é conhecido pelos mais experientes é repassado aos novatos. A cultura participativa é também aquela em que os membros acreditam que suas contribuições importam, e sentem algum grau de conexão social com o outro (eles se importam com que os outros pensam sobre o que eles criaram) (Jenkins, 2009, p. 3).

Porém, outros autores, como Carpentier (2011a, 2011b, 2016), entendem que mesmo aceitando as novas potencialidades da mídia online, a natureza da participação que oferecem não é

diferenciada o suficiente para exigir uma tipologia separada de participação. O autor sugere duas abordagens para o conceito de participação, uma sociológica e outra política.

a abordagem sociológica define participação como uma forma de fazer parte de uma determinada realidade, o que resulta numa interação social concreta. Dependendo do campo considerado, entende-se por participação a visita a um museu, a prática de uma modalidade desportiva, ver televisão, marcar presença no espaço online, entre outras possibilidades. Por outro, uma abordagem política sobre participação encara o conceito como uma forma de partilhar o poder. Esta perspetiva baseia-se na teoria democrática, um sistema político que sempre se definiu na tensão entre representação (ou delegação do poder) e a participação (ou o exercício do poder) (Held, 1996). (Carpentier et al., 2019, p. 20)

De tal modo, enquanto “a perspetiva sociológica aponta praticamente a participação como um conceito sem limites, a abordagem política impõe barreiras concretas” (Carpentier et al., 2019, p. 21). A participação apresenta, ainda, duas dimensões interrelacionadas: a participação através da mídia, que diz respeito à possibilidade de utilizar os meios para se intervir na esfera pública mediada, servindo “como um local onde os cidadãos podem expressar suas opiniões e experiências e interagir com outras vozes” (Carpentier, 2011a, p.67); e a participação na mídia, que trata da participação “na produção de *output* da mídia (participação relacionada ao conteúdo) e na tomada de decisão organizacional da mídia (participação estrutural)” (Carpentier, 2011a, p.67).

As visões otimistas sobre a participação online enfatizam como o ambiente digital aumentou as oportunidades de participação, proporcionando uma mudança de poder que beneficia o público. Estaríamos testemunhando uma convergência entre produtores e receptores de discursos (Carpentier, 2011a), e entre produtores e consumidores de conteúdo (*prosumers*), públicos empoderados, proativos e dinâmicos que são capazes de influenciar quem os rodeia (Troye & Xie, 2007). Vários movimentos, organizações, coletivos ativistas ou apenas redes de pessoas encontram em espaços como os das mídias sociais novas maneiras de se organizar em torno de questões diversas, expressar opiniões, participando e influenciando a discussão pública. Algumas vezes, eles obtêm sucesso, outras não “as relações de poder são complexas e nem sempre previsíveis” (Dahlgren, 2013, p. 33).

Os espaços de participação mediados pela Internet podem trazer novas possibilidades de interação entre demandantes e demandados, servindo como meios legítimos de influenciar nas agendas,

além disso potencializam a confiança e o sentimento de pertença (Oreg et al., 2011). Marques (2006) observa que a Internet é tida por diversos autores como uma espécie de “revigorante” da esfera pública argumentativa, pois dá oportunidade de expressão para vozes marginais e o surgimento de discursos que superam barreiras como a do espaço e do tempo, além de oferecer a possibilidade da reciprocidade discursiva. Neste sentido, a Internet pode ser entendida como espaço argumentativo digital, o que faria do computador um meio de comunicação diferenciado em termos políticos, pois “a partir do momento em que favorecem a troca de experiências e de conteúdo, redes telemáticas também atuam, pelo menos em potência, como um ambiente propício ao diálogo e entendimento” (Marques, 2006, p. 67).

Como temos acompanhado, durante muito tempo, a Comunicação Organizacional seguiu um modelo de comando e controle com mensagens decididas e emitidas do topo da organização. A diluição das fronteiras entre provedores e consumidores de conteúdo, ocasionada pela possibilidade de participação dos indivíduos através das mídias sociais, marcou uma clara ruptura com os modelos tradicionais de comunicação e fluxos de mensagens. Esse cenário possibilitou a existência de mais vozes falando sobre a organização, o desenvolvimento de conversas não previstas e o aumento de informações disponíveis sobre elas, impactando na formação e gestão da reputação organizacional, conforme detalharemos no próximo tópico.

1.2.3 O declínio das falas oficiais

A nova configuração possibilitada pelas mídias sociais em que há uma grande quantidade de produtores de conteúdo e informação disponível, com um processo de circulação mais horizontalizado e participativo, onde “o público possui papel ativo na propagação de conteúdos” (Jenkins et al., 2014), torna quase impossível para as organizações conseguirem controlar as informações disponíveis sobre si mesmas, tanto as verdadeiras quanto as falsas (Argenti & Barnes, 2011; Aula, 2010). Esse cenário fez com que as organizações perdessem o controle direto sobre as informações disseminadas a respeito delas, quando e onde, ficando muito mais expostas e vulneráveis (Argenti & Barnes, 2009; Aula, 2010; Aula & Heinonen, 2016; Cornelissen, 2014; Kaplan & Haenlein, 2010; Scott, 2010).

Nas últimas décadas, a quantidade de informação disponível aumentou significativamente, gerando uma sobrecarga de informação (Laham, 2006), e, embora haja uma abundância de informações, muitas vezes é difícil obter informações úteis e relevantes, paradoxalmente, agora é possível “afogar-se em informações enquanto permanece sedento de conhecimento” (Königer & Janowitz, 1995). Antes mesmo da propagação das mídias digitais, Toffler (1973) já alertava que o crescimento das tecnologias aumentaria a produção de informações de forma tão rápida e em volumes tão grandes que as pessoas

teriam dificuldades em processá-las, absorvê-las, discernir a relevância e lhes dar sentido, analisando-as e transformando-as em conhecimento, e é o que observamos que ocorre atualmente nesses espaços. As informações fluem livremente na Internet, sendo facilmente publicadas e compartilhadas – principalmente nas mídias sociais, sem poder ser impedidas por *gatekeepers*, como jornalistas e especialistas - acadêmicos, médicos, consultores etc., o que faz com que a qualidade e a veracidade delas se torne mais suspeita.

Em seus esforços para gerenciar a sobrecarga de informações, os intermediários de informações digitais, como Google, Twitter ou Facebook, estão explicitamente e implicitamente adaptando as informações que os indivíduos recebem. Essas plataformas possuem algoritmos – instrumentos técnicos que gerenciam o uso e a visibilidade das plataformas sociais digitais, projetados para estabelecer o que ganha valor e o que será mostrado ou não para cada indivíduo. Eles são sistemas opacos que classificam, filtram e priorizam conteúdos baseados nos valores internos do sistema e nas preferências e ações dos usuários (Caplan & Boyd, 2016).

Os algoritmos funcionam como influenciadores e até mesmo como condutores daquilo que deve ser visto por cada tipo de utilizador da plataforma, desempenham “um papel na curadoria de notícias por meio de diferentes mecanismos algorítmicos de agregação, disseminação e curadoria, muitas vezes sob a bandeira de ‘personalização’” (Caplan & Boyd, 2016, p. 2). Determinam, assim, o que será mostrado ou não, e a forma como são organizados os *feeds* de notícias - que trazem uma mistura complexa de conteúdos pessoais e organizacionais, patrocinados e não patrocinados. Porém, tanto os indivíduos quanto as organizações não têm controle sobre esses algoritmos e nem conhecimento aprofundado de como funcionam, e as regras estabelecidas podem mudar a qualquer tempo, sem consulta prévia aos participantes das plataformas.

No passado, os *gatekeepers* filtravam as informações brutas e investigavam as afirmações para testar as explicações e obter outros pontos de vista para explicar questões complexas. A falta de *gatekeeping* e a filtragem das plataformas da Web requerem que os usuários das informações façam perguntas, validem afirmações e verifiquem as fontes antes de agir com base nas informações. É um trabalho adicional para o qual muitos não estão preparados ou não têm tempo para realizar. Assim, a era digital abriu a porta para informações não filtradas que podem ser não apenas imprecisas, mas maliciosas, e elas podem se espalhar rapidamente e afetar a reputação das organizações.

Além disso, por muito tempo, as interações sociais eram mediadas por processos tradicionais de comunicação (televisão, rádio, jornal impresso, revista, murais, memorandos etc.), em que a mídia tradicional determinava quais vozes eram ouvidas, com que intensidade e de que forma, e

os contatos entre organizações e públicos aconteciam através de instrumentos controlados pelas organizações, como formulários, telefonemas ou e-mail, de forma que não eram visíveis ao grande público. As organizações conseguiam, assim, ter um certo controle sobre os temas em pauta, as informações disponibilizadas, o enquadramento e as fontes para as quais eram direcionadas (Aula, 2010; Kaplan & Haenlein, 2010). A imagem das corporações “era construída pela comunicação unidimensional que os mais altos níveis gerenciais impunham verticalmente aos grupos de interesse de maneira separada e sem qualquer discussão” (Argenti & Barnes, 2011, p. 18), o que não é mais possível atualmente.

As publicações, reações, compartilhamentos, comentários e conversações realizados pelos indivíduos nas mídias sociais permaneçam registradas e são facilmente visualizadas, buscadas e replicadas. Essa demarcação traz uma importante mudança para a comunicação das organizações, já que pela primeira vez os atores passam a registrar seus passos, suas conversas, suas interações e redes, sendo possível “mapear gostos, atos, ideias e conexões de milhares de pessoas, procurar e estabelecer padrões entre essas múltiplas redes, principalmente através das interações que são mediadas por essas ferramentas” (Recuero, 2014a). Contudo, ao mesmo tempo, esses registros permanecem visíveis, acessíveis e compartilháveis por todos os participantes do espaço, sem nenhum controle por parte das organizações. Os discursos fluem livremente, sem *gatekeeper*, sem necessariamente ter versões oficiais ou visões divergentes, enquanto promovem silos nos quais identidades e opiniões são formadas e reforçadas (Heath et al., 2018).

Diante dessas mudanças, a tarefa de gerenciar relacionamentos – e, portanto, a própria empresa – mudou drasticamente, agora são os públicos que detêm o poder da influência e não mais a hierarquia corporativa (Argenti & Barnes, 2011). Capriotti (2011) ressalta que saímos do discurso público “de” uma organização – em que a comunicação é gerada pela própria entidade que fala sobre si mesma e divulga informações que considera relevantes, para o discurso público “sobre” uma organização - que inclui tudo o que é dito publicamente, todas as informações disponíveis e circulantes sobre a organização. Dentre essas informações, temos tanto as que a própria organização disponibiliza sobre si, quanto as que outras organizações, grupos e pessoas disponibilizam sobre ela, de forma que “já não existe uma fonte única de informação ou uma voz oficial de uma empresa, mas sim várias vozes” (Capriotti, 2011, p. 371).

O modelo clássico em que somente os profissionais de comunicação contactavam os canais oficiais de notícias foi superado. Atualmente, blogues e sites de redes sociais, por exemplo, também oferecem conteúdo e podem pautar os mídia, e influenciar os públicos em suas percepções e

comportamentos em relação às organizações. Os meios digitais de comunicação (como e-mail, blogues e mídias sociais) têm sido utilizados até mesmo pelos funcionários que não pertencem à área de comunicação para comunicar para o público externo suas próprias informações sobre a organização, geralmente, sem nenhum tipo de controle por parte dos profissionais de comunicação das organizações (Cornelissen, 2014). As organizações têm sido cada vez mais colocadas à margem, como simples observadoras, “não tendo o conhecimento nem a chance – ou, às vezes, até o direito – de alterar os comentários publicados publicamente por seus clientes. A Wikipédia, por exemplo, proíbe expressamente a participação de empresas em sua comunidade online” (Kaplan & Haenlein, 2010, p. 60).

Os stakeholders assumiram simultaneamente o papel de jornalista, fiscalizador e influenciador de opinião e passaram a ter tanto poder quanto as organizações nesses espaços, inclusive sobre a reputação das organizações (Kaul et al., 2016). A tecnologia também tornou mais fácil rastrear a história de uma empresa e muito mais difícil ocultar uma má conduta ou reparar a reputação após uma transgressão - já que a informação ficará sempre disponível online. A transparência sem precedentes que é vivenciada hoje pelas organizações, forçada pelos meios online e que pode não ser o reflexo da realidade, aumenta ainda mais a responsabilidade das empresas de agir responsavelmente, levando em consideração o interesse dos seus stakeholders (Freeman et al., 2017). A “voz” coletiva das partes interessadas, a natureza da interatividade, a velocidade e o alcance reduziram consideravelmente o controle corporativo sobre a comunicação. Com o declínio das falas oficiais os stakeholders estão assumindo ativamente o papel de formar a reputação e as histórias de reputação da organização através do contexto digital (Aula & Heinonen, 2016).

1.2.3.1 A gestão de reputação online

A reputação é um ativo intangível, assim como a identidade e a imagem, e sua formação é influenciada pela forma como os stakeholders vivenciam as atividades, produtos ou serviços da organização (experiência pessoal), o que amigos e colegas dizem sobre ela ou seus produtos e as percepções que se formam através de diferentes fóruns públicos (Aula & Heinonen, 2016; Bromley, 2000; Van Riel & Fombrun, 2007). Para Fombrun (1996), a reputação é uma representação coletiva resultante da acumulação de julgamentos sobre as ações passadas da organização e advém da interação da organização com os grupos de relacionamento e das informações circulantes sobre a empresa e suas ações. Ela é criada a partir de todas as experiências, impressões, crenças, sentimentos e conhecimentos que as pessoas têm sobre uma empresa e alimentada por fontes internas e externas, sendo um conjunto de percepções das pessoas dentro e fora da empresa. É, assim, o conjunto de significados pelos quais

uma empresa é conhecida e por meio dos quais as pessoas a descrevem, lembram e se relacionam. Uma empresa não terá reputação - as pessoas é que detêm a reputação da empresa (Dowling, 1986).

O conceito ganhou atenção nos últimos anos porque captura os efeitos que as marcas e as imagens têm nas avaliações gerais que os stakeholders fazem das empresas, podendo ser útil para medir a estimativa geral em que a organização é mantida por seus constituintes - e assim medir a eficácia das comunicações da organização com os stakeholders (Fombrun, 1996; Van Riel & Fombrun, 2007). Atualmente, a discussão sobre reputação é central para a comunicação das organizações e se espalhou para além da área de negócios, tendo sido estudada sob a perspectiva não apenas das empresas, mas também de organizações sem fins lucrativos (Kinzey, 2013; Sarstedt & Schloderer, 2010), administração pública (Luoma-aho, 2007; Wæraas & Byrkjeflot, 2012), Institutos de Ensino Superior (Christensen & Gornitzka, 2016; Ressler & Abratt, 2009), hospitais (Mira et al., 2014; Şatir, 2006) e até mesmo cidades, regiões ou países (Aula & Harmaakorpi, 2008; Micera & Crispino, 2017; Passow et al., 2005).

A reputação cria um atalho mental para os stakeholders, fornecendo-lhes uma compreensão global que podem atribuir a uma organização e na qual podem confiar para justificar decisões relevantes. Uma boa reputação atua como um ímã e nos atrai àquelas organizações ou marcas que a possuem (Fombrun & Van Riel, 2004). Também pode permitir às empresas, por exemplo, cobrar preços premium, atrair melhores candidatos, melhorar seu acesso aos mercados de capitais e atrair investidores (Fombrun & Shanley, 1990), além de colaborar na atração e manutenção de clientes a longo prazo e servir para proteger uma organização em um período de crises (Jones, 2000). Por ser um elemento relacionado a percepções ou associações mentais sobre as organizações que se desenvolvem interna e externamente, a reputação é difícil de avaliar e contabilizar (Carrillo & Ruão, 2005).

A reputação é uma construção narrativa e comunicativa, ou seja, consiste em uma “coleção de histórias contadas sobre uma organização” (Smythe et al., 1992, p. 19), e essas histórias são mais prolíficas e heterogêneas do que nunca na Internet. No ambiente online, o processo de formação da reputação se tornou mais difícil e intrincado do que antes, podendo ser descrita de três maneiras principais: é multifocal, multivocal e multimodal (Aula & Heinonen, 2016). A gestão da reputação também passou por mudanças, podendo ser definida como “o processo de posicionamento, monitoramento, medição, fala e escuta enquanto a organização se envolve em um diálogo transparente e ético com seus vários stakeholders online” (Jones et al., 2009). Envolve, assim, a interação com as pessoas online, criação de conteúdo compartilhável, monitoramento do que as partes interessadas estão dizendo, acompanhamento dos diálogos e das ideias que são compartilhadas nas redes sociais, assim como o conteúdo negativo encontrado online (Dijkmans et al., 2015).

Notamos, portanto, que a gestão da reputação atualmente é mais bilateral, e as informações são enviadas de forma bidirecional entre a organização e os stakeholders. As organizações não são mais as fontes finais de informação, a comunicação é feita entre a organização e os stakeholders e entre os stakeholders com outros stakeholders. Além disso, a mídia social também criou mais oportunidades para os stakeholders construírem a reputação da organização através do boca a boca (*word of mouth*) que teve seu alcance ampliado, não estando mais restrito às redes sociais tradicionais e diretas que incluíam a família, amigos e colegas (Aula, 2011; Aula & Heinonen, 2016).

Os participantes das mídias sociais sabem como funciona a comunicação nesse ambiente, têm expectativas sob a atuação das organizações e espaço para expressá-las (Solis, 2012). Capriotti (2011) lembra que ao mesmo tempo que a Internet pode colaborar na criação de grupos de defesa e apoio aos produtos ou atividades de uma empresa, também serve como espaço para protestar contra as práticas empresariais, como meio de oposição ou resistência social às empresas, controlando, avaliando e comentando, por exemplo, as práticas socialmente irresponsáveis das empresas e/ou as informações sobre as atividades de Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Nesses espaços, os indivíduos geram informações tanto verdadeiras quanto falsas, e apresentam ideias sobre as organizações que podem ser diferentes da que as organizações compartilham com o público, ou seja, diferem da própria ideia de uma organização sobre o que ela é ou o que deseja ser. Porém, quanto mais forte a organização é em termos de comunicação, mais ela pode, por meio da Internet, influenciar os tipos de histórias que estão sendo divulgadas sobre ela (Aula, 2011).

Aula (2010) apresenta três maneiras pelas quais as mídias sociais desafiam o gerenciamento da reputação organizacional. Primeiro porque elas não são apenas um canal para distribuição de comunicações organizacionais, mas uma arena de participação ativa na qual as organizações interagem com o público. Essas interações criam impressões que são importantes para as organizações. Em segundo lugar, a gestão estratégica da reputação deve se concentrar na ética, em vez de buscar interesses de curto prazo. De tal modo, deve haver uma linha clara entre como se comportar para corresponder às expectativas e como comunicar uma meta de negócios. Por exemplo, usar pessoas anônimas para influenciar uma discussão ou inventar clientes para recomendar produtos de uma empresa nas redes sociais não é apenas eticamente questionável, mas também cria um risco de reputação que deve ser evitado. Por último, os indivíduos buscam informações e fazem interpretações baseados na comunicação que encontram disponíveis sobre uma organização nas mídias sociais, construindo uma imagem que acaba sendo compartilhada com outras pessoas. A verdade subjetiva se transforma em uma verdade coletiva sobre o que uma organização é e o que deveria ser. Dessa forma,

se opiniões indesejáveis sobre uma organização disponíveis nesse ambiente não forem verificadas ou respondidas, a situação se tornará difícil de corrigir.

Costa (2016) concorda com a ideia de que a distribuição de informações nas mídias sociais colabora para o declínio das falas oficiais das organizações, redimensionando contextos anteriormente mais autoritários e lineares. Nesses espaços, propícios à participação, iniciativas de confronto e de questionamento aos discursos institucionais são criados, podendo acontecer tanto crises que se iniciam fora das mídias sociais, mas ganham força nesses ambientes, quanto as que surgem nas próprias mídias sociais. O autor lembra que a reputação da organização pode ser colocada em risco não só pela atividade dos públicos como pelas próprias atividades de comunicação de uma organização, incluindo a reação às reclamações que são apresentadas. Um fluxo de reclamações sobre a organização que normalmente seria resolvido em privado pode rapidamente se tornar público e criar um elemento de reação negativa se a rede não for monitorada. Uma publicação mal interpretada, um atraso na resposta a um conteúdo questionável na página de uma organização na mídia social pode criar polêmica e até mesmo se tornar uma crise se não for tratado com eficácia e rapidez (Aula, 2010).

Três estratégias de comunicação e mobilização utilizadas nas mídias sociais que podem afetar a reputação da empresa, representando uma espécie de “novo poder”, são apresentadas por Costa (2016) como “os três P’s” - paródias, protestos e provocações. As paródias são utilizadas como elementos de uma estratégia de comunicação que visa ridicularizar o discurso corporativo veiculado, por exemplo, por meio da publicidade tradicional. É um recurso “que se usa para descontextualizar a mensagem e reconfigurar o sentido originalmente pretendido, gerando conteúdos (...) contrários ao interesse da organização, mas com possível interesse para outras audiências” (Costa, 2016, p. 66). Na maioria das vezes, vêm carregadas de humor, sarcasmo ou curiosidade, o que tende a contribuir para o alcance das publicações.

Já os protestos são tentativas de mobilização que se aproveitam das características das mídias sociais para potencializar os efeitos sobre o tamanho, a velocidade e o alcance de um movimento social. Por vezes, sugerem o compartilhamento de ideias, em outras convocam grupos de pessoas a irem às ruas. No contexto das organizações, podem envolver campanhas de rejeição ou boicote a produtos e serviços, convocações para passeatas, dentre outras possibilidades. As provocações, por sua vez, são menos sutis que as paródias, mas também desejam oferecer outras versões para as ‘verdades’ apresentadas pelas organizações, demonstrando rejeição e desestabilizando o discurso corporativo. Ocorrem, por exemplo, quando alguém recupera um fato do passado para questionar a idoneidade das

organizações ou quando os usuários, por meio de comentários nas mídias sociais das organizações, buscam desestabilizar os moderadores/gestores da comunidade (Costa, 2016).

Uma outra estratégia que também tem sido usada nas mídias sociais é a de envergonhar publicamente indivíduos, organizações ou marcas. Inclusive, esses espaços oferecem o potencial para o desenvolvimento de campanhas de vergonha social até quando pareceria haver muito pouca justificativa (Kitchin et al., 2020). Conforme Cheung (2014), a vergonha tem sido usada há muitos anos, em vários graus, como uma forma de punição estatal ou socialmente aprovada em diferentes culturas e agora surge como um método de sanção social na era da Internet. A nova forma de vergonha pública, que é online, caracteriza-se por uma ânsia intensificada da sociedade em nomear publicamente e envergonhar pessoas ou organizações, e envolve “a exposição de informações pessoais identificáveis dos indivíduos visados, que são percebidos como tendo transgredido diferentes graus de social normas [...] com o propósito de humilhação, condenação social e punição” (Cheung, 2014, p. 3). Ela é uma forma de destacar e chamar a atenção para comportamentos inadequados que vão contra às normas sociais.

Todas essas estratégias citadas podem vir a ser utilizadas pelos indivíduos em casos relativos à Responsabilidade Social Organizacional (RSO). Dessa forma, tem sido cada vez mais importante para as organizações monitorar as mídias sociais, utilizá-las para ouvir e aprender com os públicos sobre o seu desempenho, identificar os pontos fortes e fracos, assim como participar da conversa, buscar o diálogo, procurando influenciar positivamente a reputação da organização ou marca para melhor (Postman, 2009). Exibir comprometimento, clareza e equilíbrio para diferentes mensagens, públicos e plataformas também pode trazer credibilidade¹¹, um importante antecedente da reputação corporativa (Fombrun, 1996), e contribuir para que uma organização seja percebida como líder em uma situação específica, bem como uma fonte primária de informações (Huang-Horowitz & Freberg, 2016).

Passado o ponto das mídias sociais e as novas dinâmicas para a Comunicação Organizacional, em que buscamos pensar sobre os impactos que as mídias sociais ocasionaram na comunicação das organizações, vamos agora nos deter na evolução da comunicação das universidades e a chegada dos meios digitais.

¹¹ A credibilidade pode ser definida como “o grau em que um receptor percebe uma mensagem como verdadeira e crível” (MacKenzie & Lutz 1989 , p. 51).

CAPÍTULO 2: A COMUNICAÇÃO DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS NO CONTEXTO DIGITAL

Nas últimas décadas, vários desafios têm sido impostos às universidades públicas. Elas passaram a atuar num ambiente cada vez mais complexo, competitivo e incerto, sendo chamadas a reconsiderar o seu papel na sociedade, a avaliar a sua missão, a sua relação com os diversos públicos, bem como a sua contribuição para uma sociedade democrática e sustentável (Chapleo & O'Sullivan, 2017; Culum et al., 2013). Assistiram ao desenvolvimento de políticas governamentais de orientação economicista, apelando à apresentação de resultados visíveis e quantificáveis, que avaliam as universidades não tanto pela influência que têm sobre as novas gerações, mas pela imediatez do seu trabalho (Ruão & Carrillo, 2005). Além disso, o aumento da concorrência, a diminuição do financiamento do governo e o aumento do custo de produção da educação estão entre os fatores que exigiram das universidades uma abordagem diferente das que estavam costumadas a adotar (Guilbault, 2016). Dessa forma, precisaram se reestruturar, adotar novas estratégias de gestão, encontrar novas formas de financiamento e conquistar novos públicos.

Seguindo esse fenômeno que, para alguns, atravessa todo o globo, Ruão (2008) observa que na década de 80 as universidades públicas portuguesas também passaram por grandes mudanças, sendo impulsionadas a adotar uma gestão próxima do modelo empresarial, na qual se exigia uma maior autonomia financeira e uma constante atenção e adaptação às necessidades sociais. Expressões como mercado, produto, consumo, estratégia, concorrência, diferenciação, posicionamento, qualidade, avaliação ou imagem, que refletiam uma assimilação da metáfora empresarial, passaram a integrar os discursos delas. É nesse período que “muitas dessas instituições renovaram as suas iconografias, substituindo os símbolos medievais por logótipos, e desenvolveram nomes de marca, slogans e outros sinais típicos da linguagem comercial” (Ruão, 2008, p. 16). Mensagens publicitárias, meios audiovisuais, produtos de merchandising e outras técnicas promocionais passam a reforçar as ações de Relações Públicas e os programas de comunicação a ter os estudantes, agora entendidos como clientes, como centro e a elencar os públicos como stakeholders. O objetivo desses esforços era “desenvolver estratégias de comunicação eficazes na captação de alunos e financiamentos, a partir de identidades diferenciadas e imagens positivas” (Ruão, 2008, p. 16).

Além disso, principalmente a partir do final da década de 90, temos o aumento do número de Instituições de Ensino Superior (IES) privadas, representando uma concorrência que até então elas não haviam experimentado. E é nesse quadro que as universidades despertaram para o valor da informação qualificada e persuasiva para com os seus públicos, de forma que os gabinetes de

comunicação e as atividades de promoção nas instituições de ensino superior se proliferaram (Ruão, 2008). O processo de mercantilização das universidades portuguesas progrediu com o aproximar do final do século XX, e o mercado da educação alargou-se, assim:

a metabolização da função de comunicação tornou-se ainda mais visível entre as instituições de Ensino Superior (...) Da comunicação de elite, assente nas actividades informativas, as universidades passaram para o modelo da comunicação de massa, que integrava um esforço assimétrico de contacto alargado com públicos massificados, e assumiam, agora, a ideia de Comunicação Estratégica, que encerrava o pressuposto da articulação política e táctica de todas as mensagens, meios e públicos (Ruão, 2008, p. 500).

Ruão (2005) nota que por muito tempo as universidades usaram modelos de comunicação unidirecionais e assimétricos, privilegiando os públicos institucionais (como o Estado e as autoridades locais). Os líderes organizacionais acreditavam que a qualidade e o rigor no ensino e na investigação seriam suficientes para criar e manter uma imagem institucional positiva. Assim, a comunicação interna era menosprezada e o contato com os potenciais alunos era apenas de carácter burocrático e informativo. Para dar respostas ao novo cenário que se formou, um dos elementos críticos da gestão universitária foi buscar repensar o papel da comunicação que vinham desenvolvendo. O início da adoção de um novo paradigma comunicacional por parte das instituições universitárias é marcado pelo:

alargamento dos departamentos de comunicação (agora com funções que vão para além das tradicionais assessoria de imprensa e protocolo), a modernização das simbologias usadas (mais ou menos integradas em programas de projecção de identidade), a aposta em novos meios de comunicação (como a publicidade em meios de comunicação de massa e o desenvolvimento dos sites institucionais) e a segmentação da comunicação (privilegiando o contacto com novos públicos, como os potenciais alunos, os media ou os funcionários) (Ruão, 2005, pp. 591–592).

Conforme referido por Ruão (2005), a importância da Comunicação Estratégica que temos observado no setor universitário tem feito com que os departamentos de comunicação nas universidades sejam ampliados, se profissionalizem e assumam cada vez mais funções. O estabelecimento desses setores pode ser percebido como uma forma de buscar gerenciar as fluxos informacionais crescentes entre a universidade e seu ambiente interno e externo, responsabilidade que pode ser bastante

desafiadora devido à complexidade interna desse tipo de organização e ao ambiente fragmentado que a cerca (Cornelissen, 2014; Pinar et al., 2011; Sands & Smith, 2000).

Simancas-González e García-López (2017) apontam que além de cuidar das relações com os meios de comunicação e da gestão da informação e dos conteúdos de comunicação institucional, os departamentos de comunicação nas universidades também passaram a realizar a gestão de publicidade, do marketing e das mídias sociais, focando em estratégias de projeção dos ativos intangíveis. Há uma transformação nesses departamentos que passam “das relações com a mídia para a comunicação corporativa e o branding universitário” (Simancas-González & García-López, 2017, p. 742), refletindo a mudança na forma como essas instituições entendem a comunicação. A intensificação e profissionalização da Comunicação Estratégica das universidades é, ainda, uma resposta às expectativas políticas e públicas no campo da comunicação científica, em que se espera que as universidades desempenhem um papel fundamental, sendo cada vez mais solicitadas a divulgar a produção que realizam e a contribuir para a compreensão e o envolvimento do público com a ciência, assim como com o desenvolvimento social (Borchelt & Nielsen, 2014; Fähnrich et al., 2020).

Outro ponto que tem se tornado central para essas Instituições é a gestão de relacionamento com seus stakeholders, que tem ganhado uma nova dimensão com o avanço das tecnologias (Aquilani & Lovari, 2008; Fähnrich et al., 2020; Monfort & Mas Iglesias, 2021). As relações que as universidades criam e gerenciam com seus stakeholders podem aumentar a visibilidade, a transparência, a credibilidade, assim como a consciência com o contexto econômico, social e institucional que estão inseridas. Ao criar e manter diálogos, elas podem calibrar e sintonizar relacionamentos existentes e construir proativamente novos, produzindo recursos imateriais, como reputação e lealdade (Bellucci et al., 2019; Grunig, 2006; Mesquita et al., 2020b) e, como observamos anteriormente neste trabalho, a tecnologia trouxe novas possibilidades para que isso ocorra.

2.1 A adoção dos meios de comunicação digitais pelas universidades

O potencial da Internet para a comunicação e o desenvolvimento de relacionamento com a sociedade ficou mais evidente para as universidades nos últimos anos. Os meios digitais possibilitam “novas formas de comunicação e demandam a reconfiguração dos meios tradicionais ao mesmo tempo em que amplificam potenciais pouco explorados” (Primo, 2011, p. 9). Grande parte do público que as universidades pretendem alcançar hoje (futuros, atuais e ex-alunos, docentes e investigadores) já as utiliza frequentemente, estando acostumado a recorrer a fontes digitais para obter informações e a interagir com as organizações (Peruta & Shields, 2017; Rutter et al., 2016). Elas têm agora um novo

perfil de público, potencialmente mais informado, ativo e participativo, que busca cada vez mais os meios digitais das instituições para se expressar e obter informações e serviços. Para Burukina (2020), a mudança que ocorreu nas universidades foi causada tanto pela evolução dos padrões de consumo de mídia dos públicos das universidades, profundamente influenciados pelas tecnologias digitais, quanto pela redução dos orçamentos das universidades, que atingiu os departamentos de comunicação e impulsionou a adoção dos meios digitais.

Entre os meios de comunicação digital adotados pelas universidades temos o e-mail, os sites e, mais recentemente, as mídias sociais (blogs, microblogs, sites de redes sociais etc.). O e-mail ou correio eletrônico é um meio de comunicação interpessoal assíncrono bastante popular no ambiente virtual que possibilita o envio e recebimento de mensagens em formatos variados. Devido à forma e à velocidade com que as mensagens são transmitidas, o e-mail trouxe mais agilidade ao processo de comunicação das organizações, sendo amplamente utilizado pelas universidades, tanto para comunicação interna quanto externa. Ele possibilita, por exemplo, encaminhar ou transmitir mensagens para uma ou várias pessoas, inclusive através de listas de transmissão pré-definidas, trocar informações mais detalhadas ou confidenciais e manter os registros de uma interação. Assim, seu uso avançou no ambiente universitários nas últimas décadas, chegando a substituir diversos instrumentos tradicionais de comunicação como o contato telefônico, os ofícios e os informativos institucionais internos e externos impressos.

Os Websites ou sites, por sua vez, foram os primeiros instrumentos de comunicação digital adotados pelas universidades que proporcionaram a divulgação e o acesso de informações institucionais a muitas pessoas a qualquer tempo e lugar, a um baixo custo e sem a necessidade de intermediação por parte dos meios de comunicação de massa ou cadastro prévio. Eles são a representação do campus no ambiente digital (Mesquita et al., 2020c), cartões de apresentação das universidades, transmitindo a comunicação da instituição e divulgando a marca universitária (Carrillo Durán et al., 2013). Os sites reúnem e compartilham informações fundamentais sobre a organização, que permanecem acessíveis na Internet através dos mecanismos de busca, além de proporcionar visibilidade institucional e construção de sentidos por parte de quem acessa. Possibilitam, ainda, o estabelecimento de interação online com os sujeitos, mesmo que de forma assíncrona (Mesquita et al., 2020c).

Burgess et al. (2005) explicam que geralmente as organizações começam estabelecendo uma presença simples na Web e vão desenvolvendo as funcionalidades dos sites ao longo do tempo. Conforme a experiência e especialização no uso das tecnologias aumentam eles ficam mais complexos, passam de uma presença estática na Internet para níveis crescentes de interatividade, movimento que

é observado também nas universidades (Mesquita et al., 2020c; Pooock & Lefond, 2001; Scroferneker et al., 2013). Segundo os autores, o processo evolutivo dos sites é composto por três níveis:

1. Nível de promoção (início) - Consiste na disponibilização de informações estáticas em dois níveis. O primeiro nível apresenta informações básicas como endereço, contato e informações gerais sobre os produtos e serviços oferecidos. Em um segundo nível, apresenta informações mais detalhadas, entre as quais o e-mail e mais detalhes sobre as atividades da organização.

2. Nível de provisão (consolidação) - O site torna-se um sistema de informação dinâmico. Nesse estágio, existem três níveis. O primeiro é de baixa interatividade, com catálogos online e links com informações detalhadas. A segunda é a meia interatividade, com catálogos de produtos mais completos, ajuda online ao usuário e valor agregado. Já o terceiro e último é altamente interativo e inclui chat, fóruns de discussão, multimídia e boletins informativos por e-mail.

3. Nível de processamento (maturidade) - Esta última fase é alcançada quando o site atinge uma maturidade funcional que lhe permite realizar transações online. Esta fase requer a identificação do usuário e um nível de segurança mais alto do que nas fases anteriores, já que os usuários podem, por exemplo, adquirir produtos e serviços pela Web e manter um perfil pessoal. A partir da Web 2.0 novas formas de comunicação foram adicionadas a essa última fase, possibilitando que plataformas sejam estabelecidas para criar mensagens e multiplicar a interação.

Diante da demanda crescente por informações e serviços online, ter um site que consiga atender às expectativas dos visitantes tornou-se fundamental para estabelecer e manter relacionamentos no ambiente digital. Atualmente, são instrumentos essenciais para as práticas de comunicação e marketing das universidades, representando, grande parte das vezes, o primeiro elemento de contacto com os potenciais estudantes (Silva et al., 2016). Eles fornecem informações mais detalhadas sobre a Instituição para os alunos e a sociedade em geral e facilitam o recrutamento de alunos em potencial. Portanto, a universidade deve ser estratégica com o conteúdo que é disponibilizado nesse espaço (Elsayed, 2017). Essas páginas têm, ainda, um papel preponderante para a definição da imagem e no estabelecimento da reputação dessas Instituições, assim, é importante que as informações disponibilizadas sejam confiáveis, úteis e de qualidade e que eles sejam de fácil utilização e com aspectos conceituais, funcionais e estéticos harmonizados no design. Além disso, é necessário pensar na acessibilidade, velocidade de acesso e navegabilidade, facilitando o uso por todos, independentemente das circunstâncias e levando em consideração todos os tipos de deficiências (Delgado, 2018; Mateos et al., 2001).

Estudos anteriores envolvendo os sites de universidades americanas e inglesas revelaram, por exemplo, que além de comunicar informações administrativas e os valores tradicionais da academia, como ensino e pesquisa, elas também devem levar em consideração a questão da inovação e da projeção internacional, assim como um conjunto original de valores emocionais, essenciais para se destacarem, como questões ligadas ao meio ambiente e à Responsabilidade Social (Chapleo et al., 2011). Também apontam que os futuros alunos que consideram o site de uma universidade inadequado, associam essa experiência eletrônica com a qualidade e o funcionamento da própria universidade (Abrahamson, 2000) e o mesmo pensamento pode ser estendido às mídias sociais.

Atuando sob uma lógica diferente da existente nos sites, as mídias sociais (como blogs, e sites como Twitter, Facebook, Instagram e YouTube), permitem que as organizações se envolvam em contato direto com os sujeitos a um custo relativamente baixo e níveis mais altos de eficiência do que pode ser alcançado com ferramentas de comunicação mais tradicionais (Kaplan & Haenlein, 2010). Elas podem interagir, criar proximidade e personalizar o que poderia parecer inacessível e abstrato de outra forma. Para Benson e Morgan (2014), as mídias sociais assumiram um papel multifacetado para as universidades: servem como facilitadoras no estabelecimento de redes de contato; ferramentas de marketing e recrutamento; ferramentas de colaboração, ensino e aprendizagem; bem como um meio que oferece oportunidades de carreira e de empreendedorismo. Para uma universidade reduzir o risco e aumentar a eficácia do uso das mídias sociais é necessário que essa presença esteja alinhamento com os objetivos estratégicos da instituição.

No início do desenvolvimento das mídias sociais, diversas universidades as trataram com hesitação, pois acreditavam que não era um fórum apropriado para participarem (Raineri et al., 2015). As universidades norte-americanas foram pioneiras em utilizá-las como canais de diálogo e vitrines para captação de novos estudantes. À medida que as mídias sociais foram crescendo, se diversificando e atraindo um público maioritariamente jovem, mais instituições passaram a criar seus próprios perfis e hoje a maioria delas participa ativamente de alguma plataforma do gênero (Barnes & Lescault, 2011). Os tópicos mais comumente abordados por elas nesses espaços incluem eventos promovidos pela universidade, divulgação científica, além de informações administrativas gerais e sobre o desempenho e as realizações de alunos e professores (Holmberg, 2015; Lovari & Giglietto, 2012; Peruta & Shields, 2018; Taecharunroj, 2017). Em Portugal, atualmente todas as universidades públicas já possuem um site institucional e perfil próprio em pelo menos uma plataforma de mídia social (Mesquita et al., 2020c).

Burukina (2021) nota que nas últimas décadas as universidades europeias foram fortemente impactadas em todos os seus níveis pela digitalização da sociedade. No que tange à

comunicação, essas Instituições têm usado cada vez mais as mídias sociais, principalmente para comunicação externa – com foco principal em atrair novos alunos, incluindo estrangeiros. Algumas universidades também têm desenvolvido e usado ativamente aplicativos móveis, mesmo que ainda com funcionalidades restritas e, além do e-mail tradicional, estabelecido há muito tempo e que permanece sendo utilizado principalmente para comunicação interna, também passaram a usar mensageiros instantâneos. A autora aponta, ainda, que principalmente a partir do contexto da pandemia de COVID-19, “as plataformas de vídeo adquiriram maior relevância, com a ajuda das quais se disponibiliza não só o ensino à distância, mas também conferências de investigação-prática, reuniões de departamentos etc.” (Burukina, 2021, p. 184). Dessa forma, a tendência é que diferentes mídias sociais sejam cada vez mais utilizadas pelas instituições, sendo fundamental que sejam corretamente gerenciadas e incluídas na estratégia global de comunicação.

A presença das universidades nas mídias sociais traz todas as oportunidades e desafios já abordados anteriormente quando tratamos das organizações de maneira geral. Pesquisas desenvolvidas especificamente sobre a comunicação das universidades nesses espaços sugerem que elas podem colaborar na divulgação de informações diversas do Campus, promoção das atividades e pesquisas desenvolvidas, estabelecimento de imagem institucional positiva e criação de um senso de comunidade em torno de alunos, professores e demais públicos (Bellucci et al., 2019; Peruta & Shields, 2018); no processo de construção de marca e recrutamento de estudantes (Farinloye et al., 2020; Peruta & Shields, 2017; Rutter et al., 2016); além de proporcionar visibilidade e contribuir no processo de legitimação institucional (Barichello & Scheid, 2017; Stuart et al., 2017). Elas também ampliam as possibilidades de interação e diálogo com os públicos da universidade, mesmo que muitas Instituições ainda não utilizem esse potencial, assim como se tornar uma ferramentas de escuta, a fim de adquirir informações e padrões de comportamento relacionados a diversos públicos (Bellucci et al., 2019; Bonilla Quijada et al., 2021; Capriotti & Zeler, 2020b; Lund, 2019; Mesquita et al., 2020c).

Dedicamo-nos, neste capítulo, a apresentar a comunicação das universidades, enfatizando as mudanças trazidas pelo contexto digital. Já tendo sido abordados no capítulo anterior os campos teóricos da Comunicação Organizacional e das mídias sociais, passemos agora para a Responsabilidade Social e para a comunicação da Responsabilidade Social, área mais específica que será tratada por nós nessa investigação.

CAPÍTULO 3: RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES: EVOLUÇÃO, CONCEITOS CENTRAIS E COMUNICAÇÃO

3.1 A evolução da Responsabilidade Social

Como observamos anteriormente, nas últimas décadas a compreensão sobre o papel das organizações na sociedade tem mudado e elas têm sido cada vez mais encorajadas a atuarem de forma socialmente responsável. Uma atuação ética e a adoção de estratégias de responsabilidade social tem se mostrado essenciais não apenas para grandes multinacionais, mas também para pequenas e médias empresas (Enderle, 2004) e, ainda, para organizações de setor público (Crane et al., 2013). Durante este período, o entendimento da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) ou Responsabilidade Social Empresarial (RSE) evoluiu e diferentes modelos conceituais foram desenvolvidos, incluindo um conjunto mais amplo de responsabilidades. Se inicialmente a RSC tinha como foco a filantropia, nas últimas décadas ampliou a visão e as formas de atuação, passou a focar os stakeholders e ser pensada de forma estratégica, chegando à crença mais recente de que a principal responsabilidade das empresas deve ser a geração de valor compartilhado (Agudelo et al., 2019). Neste capítulo, apresentaremos brevemente a evolução da RSC, história, teorias e conceitos centrais, passando logo depois para a Responsabilidade Social Universitária (RSU) e, de maneira mais específica, para a Comunicação da Responsabilidade Social.

3.1.1 A era filantrópica

A ideia atual de que as empresas têm uma responsabilidade para com a sociedade não é nova, sendo possível rastrear essa preocupação nos últimos séculos. Ao tratar sobre a evolução histórica da RSC, Carroll (2008, p. 20) começa observando a partir da segunda metade do século XIX quando as empresas emergentes estavam “especialmente preocupadas com os funcionários e em como torná-los mais produtivos”, sendo difícil diferenciar o que as organizações faziam por motivos de negócios - para tornar os trabalhadores mais produtivos, e o que faziam por motivos sociais. Na época, os sistemas fabris da Grã-Bretanha e da América se encontravam em ascensão e recebiam diversas críticas, particularmente em relação a empregabilidade de mulheres e crianças, além de ser associado ao surgimento de outros problemas sociais como falta de condições dignas de moradia e o aumento da pobreza. Um movimento de melhoria industrial/bem-estar começa a ser notado nesse período, mesmo que como uma mistura desigual de humanitarismo, filantropia e perspicácia empresarial. Ele buscava prevenir problemas trabalhistas e melhorar o desempenho por meio de ações que pudessem ser

interpretadas como empresariais e sociais. Os exemplos incluem o fornecimento de clínicas hospitalares, casas de banho, refeitórios, participação nos lucros, instalações recreativas e outras práticas semelhantes (Carroll, 2008; Wren, 2005).

A filantropia, uma das primeiras formas de RSC, também aparecia no final dos anos 1800, mas era difícil determinar se a filantropia de indivíduos como Cornelius Vanderbilt ou John D. Rockefeller era individual ou empresarial. Nas primeiras décadas de 1900, os executivos passam a ter contato com assistentes sociais e a ser expostos às opiniões dos outros sobre os problemas que a sociedade enfrentava, de forma que novas visões de responsabilidade corporativa surgem. Por volta de 1920 e início de 1930, os gerentes de negócios passam a assumir a responsabilidade de equilibrar a maximização dos lucros com a criação e manutenção de um equilíbrio com as demandas de seus clientes, sua força de trabalho e a comunidade.

As corporações começaram a ser vistas cada vez mais como instituições que, assim como o governo, tinham obrigações sociais a cumprir, preparando o cenário para o nascimento e crescimento formal da RSC na década de 1950. Além disso, é a partir dos anos 30 que o papel dos executivos e o desempenho social das corporações começaram a aparecer na literatura (Carroll, 1999, 2008). O período de 1870 a 1930 pode ser considerado o "período de pré-regulamentação" das contribuições corporativas, sendo que antes de 1900 essas contribuições eram vistas por muitos de forma negativa, encaradas como doação de ativos dos acionistas sem sua aprovação (Muirhead, 1999). Murphy (1978) denomina esse período que vai até a década de 1950 de era "filantrópica", em que a principal ação das empresas era doar para instituições de caridade.

3.1.2 Décadas de 50 a 70: a era moderna, a Teoria do Acionista e o avanço do debate

A RSC toma forma na década de 1950, sendo esse um período de mais "conversa" do que "ação". Foi um momento de mudança de atitudes, mas ainda são observadas poucas ações corporativas além da filantropia (Carroll, 2008). Nessa época, acontecem transformações fundamentais na política e na economia globais que refletem na percepção e no desenvolvimento da RSC, como a eclosão do capitalismo americano e de medidas protetivas e sociais na União Europeia. Além disso, temos o lançamento do primeiro trabalho acadêmico que tinha como foco teorizar a relação entre corporações e sociedade, o livro *Responsibilities of the Businessman* (1953), de Howard R. Bowen, cujo trabalho fornece um marcador conveniente para o início do debate moderno sobre a RSC e o tornaria o "Pai da Responsabilidade Social Corporativa" (Carroll, 1999, 2008). A obra é o primeiro relato sistemático e racionalizado da RSC, nele o autor a conceitua como a obrigação social de "perseguir essas políticas,

tomar essas decisões ou seguir as linhas de ação desejáveis em termos dos objetivos e valores da nossa sociedade" (Bowen, 1953, p. 6). Ele também reconhece que a RSC não é uma panaceia que irá curar a sociedade de todos os seus males, mas considera um desenvolvimento bem-vindo que precisa ser encorajado e apoiado. As principais questões nas quais Bowen está interessado na obra são delimitar quais são exatamente as responsabilidades das empresas e como a sociedade pode fazer mudanças institucionais para promovê-las (Lee, 2008).

Waterhouse (2017) nota que o interesse pela RSC durante a década de 1960 foi influenciado pela crescente conscientização da sociedade e dos movimentos sociais da época, principalmente nos EUA. No final da década, o contexto social geral se refletiu na forma de uma forte pressão sobre as empresas para se comportarem de acordo com as expectativas sociais da época, muitas das quais foram expressas de forma vívida em protestos e campanhas ambientais e antiguerra. Algumas das principais preocupações da sociedade durante este período giraram em torno do rápido crescimento populacional, poluição, degradação do meio ambiente, direitos humanos e trabalhistas (Carroll, 1999, 2008; Du Pisani, 2006). A consciência crescente em torno das questões ligadas à RSC colaborou para que durante o final dos anos 1950 e 1960 várias legislações fossem promulgadas para regular a conduta das empresas e proteger funcionários e consumidores (Lee, 2008). Murphy (1978) classifica o período de 1953 a 1967 como a era da "conscientização", na qual houve mais reconhecimento da responsabilidade geral dos negócios e seu envolvimento nos assuntos da comunidade.

Também observamos na década de 1960 um crescimento importante nas tentativas de formalizar ou mais precisamente afirmar o que significava RSC. Vários estudiosos passam a se dedicar ao tema, entre eles Keith Davis (1960), um dos primeiros e mais proeminentes escritores neste período, William C. Frederick (1960), James W. McGuire (1963) e Clarence C. Walton (1967) (Agudelo et al., 2019; Carroll, 1999, 2008). Murphy (1978) denomina o período de 1968 a 1973 de a era do "problema", em que as empresas começaram a se concentrar em questões específicas como decadência urbana, discriminação racial e poluição. A filantropia ainda é manifestação principal, mas práticas abrangendo melhorias para funcionários (condições de trabalho, relações industriais, políticas de pessoal), relações com clientes e relações com acionistas já são observadas (Heald, 1970). Porém, ainda há mais conversa do que ação (McGuire, 1963).

Além disso, a Responsabilidade Social Corporativa raramente era adotada por todos os níveis dentro das organizações e implementada de forma consciente. A maioria dos gerentes de nível médio a considerava prejudicial ao desempenho financeiro da organização e prestavam atenção a ela

apenas de maneira superficial (Ackerman, 1973). Nesse sentido, é importante notar que a RSC também recebeu várias críticas. Entre elas destacamos as realizadas por Milton Friedman, um economista renomado que mais tarde seria laureado com o Nobel de Economia (1976). Na obra *Capitalism and Freedom* (1962) o autor apresenta uma perspectiva particular do papel das corporações em um sistema capitalista livre, no qual as empresas deveriam se limitar à busca de benefícios econômicos. Dessa forma, a responsabilidade social de uma empresa se limitava a ganhar dinheiro para seus acionistas e considerou a RSC uma 'doutrina subversiva' que ameaçava os próprios alicerces da sociedade de livre iniciativa (Friedman, 1962).

As ideias de Friedman fizeram o debate sobre a responsabilidade social empresarial decolar, causando uma polêmica que chegaria aos dias atuais. Para o autor, a única função de uma empresa é fornecer bens e serviços e retornar um lucro para seus acionistas enquanto age dentro da lei e paga impostos. Dirigentes e acionistas que quiserem contribuir para resolver problemas sociais devem usar seus próprios recursos, e não os da empresa, pois a função dos dirigentes é maximizar o lucro, uma ideia que continua bastante forte no ambiente empresarial. Esse entendimento passou a ser conhecido como a Teoria do Acionista (*stockholder*), e de certa maneira deu o tom para o debate sobre a responsabilidade social das empresas, seja para apoiá-la ou combatê-la.

O sentimento antiguerra, o contexto social geral e um crescente senso de consciência na sociedade durante o final dos anos 1960 se traduziram em um baixo nível de confiança da sociedade nas empresas (Waterhouse, 2017), o que colaborou para que houvesse uma aceleração da RSC na década de 70 (Carroll, 2009). Murphy (1978) define o período como a era da "capacidade de resposta", em que as empresas começaram a tomar medidas sérias de gerenciamento e organização para resolver os problemas de RSC. Essas ações incluíam alterar conselhos de administração, examinar a ética corporativa e usar divulgações de desempenho social. No início da década de 1970, o Comitê para o Desenvolvimento Econômico (CED) dos EUA, traz duas contribuições importantes para a área. A primeira foi a publicação de *A New Rationale for Corporate Social Policy* (1970), explorando em que medida justifica-se que as empresas se envolvam nos problemas sociais (Baumol, 1970) e, em seguida, a publicação do *Social Responsibilities of Business Corporations* (1971), explorando as novas expectativas que da sociedade em relação ao setor empresarial. Essas publicações são relevantes pois avançam o debate público em torno da RSC ao reconhecer que "as funções de negócios por consentimento público e seu objetivo básico é servir de forma construtiva às necessidades da sociedade - para a satisfação da sociedade" (Committee for Economic Development, 1971, p. 11) e reconhecem que o contrato social entre as empresas e a sociedade estava evoluindo de maneira substancial e importante, as empresas

“estão sendo solicitadas a assumir responsabilidades mais amplas para com a sociedade do que nunca e a servir a uma gama mais ampla de valores humanos” (Committee for Economic Development, 1971, p. 16).

O uso irrestrito do termo Responsabilidade Social Corporativa durante a década de 1970 criou uma incerteza quanto à sua definição. Em 1977, Carroll propõem a primeira definição unificada termo, afirmando que: “a responsabilidade social dos negócios abrange as expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem das organizações em um determinado momento” (Carroll, 1979, p. 500). A definição de RS do autor é construída a partir do trabalho de outros estudiosos (incluindo o CED) e avança ao fornecer uma conceituação clara e concisa que pudesse ser aplicável em qualquer contexto, diferente das definições anteriores de RSC (Agudelo et al., 2019). Outra contribuição relevante do entendimento de Carroll sobre RSC é que ela não vê os objetivos econômicos e sociais como compensações incompatíveis, mas sim como uma parte integrante da estrutura empresarial de responsabilidade social total (Lee, 2008).

Carroll (1979) também apresenta a primeira versão da sua “pirâmide da Responsabilidade Social” (Figura 1), que receberia várias atualizações ao longo dos anos. Nela o autor propõe a subdivisão da Responsabilidade Social em quatro dimensões: econômica, legal, ética e discricionária. A responsabilidade econômica se refere às obrigações da empresa ser produtiva e rentável; a legal, se relaciona às expectativas da sociedade de que as empresas cumpram suas obrigações de acordo com a estrutura legal vigente; e a ética, refere-se às expectativas dos stakeholders de que as empresas, dentro do contexto em que se inserem, tenham um comportamento justo e apropriado. Já a responsabilidade discricionária (que mais tarde seria denominada de filantrópica) reflete o desejo comum de que as organizações empresariais estejam envolvidas ativamente na melhoria do ambiente social. O formato piramidal enfatiza as dependências hierárquicas entre as quatro dimensões que são dinâmicas e se complementam, mesmo que muitas vezes existam conflitos entre elas, especialmente entre a dimensão econômica e as demais.

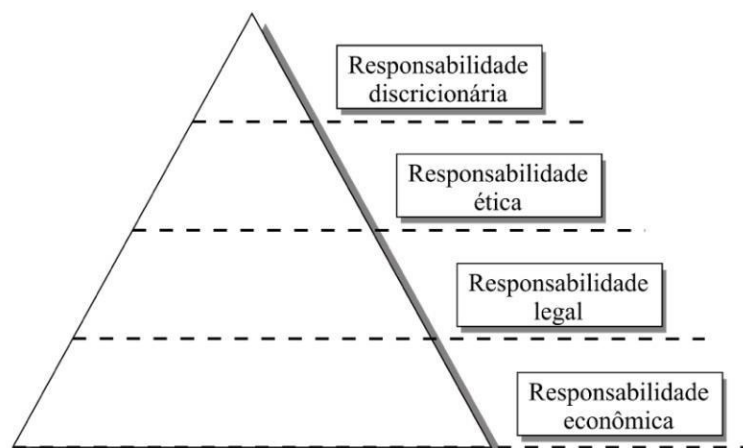


Figura 1: Reprodução da primeira versão da pirâmide da Responsabilidade Social
 Fonte: Carroll. 1979.

3.1.3 Décadas de 80 e 90: o crescente interesse pelo tema, a Teoria dos Stakeholders e a Teoria da Legitimidade

A década de 1980 foi uma década de “menos definições, mais pesquisas e temas alternativos” (Carroll, 1999, p. 284). A pesquisa empírica tornou-se a palavra de ordem, com foco nas primeiras formas de medição da RSC, como a análise de conteúdo de relatórios anuais ou a realização de pesquisas simples sobre o que constituía a RSC. O fortalecimento da relação entre a RSC e a performance financeira das organizações também ficou mais evidente, sendo mais estudada e discutida (Carroll, 1999, 2008, 2021). Além disso, foi um período de escândalos éticos amplamente divulgados que chamaram a atenção do público para erros gerenciais e corporativos. As preocupações sociais e expectativas mais relevantes do comportamento corporativo durante a década giravam em torno de “poluição ambiental, discriminação no emprego, abusos do consumidor, saúde e segurança do funcionário, qualidade de vida no trabalho, deterioração da vida urbana e práticas questionáveis/abusivas de empresas multinacionais” (Carroll, 2008, p. 36).

À medida que novas preocupações sociais surgiram, puderam ser observadas uma série de eventos que, apesar de não se relacionarem diretamente com a RSC, refletiram num crescente senso de consciência da comunidade internacional em relação à proteção ambiental, ao desenvolvimento sustentável e, indiretamente, ao comportamento empresarial. Os mais relevantes incluem: a criação da Direção-Geral do Ambiente da Comissão Europeia (1981); o estabelecimento da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMAD) presidida pela primeira-ministra norueguesa Gro Harlem Brundtland (1983); o desastre nuclear de Chernobyl (1986); a publicação do relatório “Nosso Futuro

Comum” - apresentado pela Comissão Brundtland que forneceu uma definição de desenvolvimento sustentável; a adoção das Nações Unidas (ONU) do Protocolo de Montreal (1987) e a criação do Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas (IPCC) (1988) (Agudelo et al., 2019; Carroll, 2008).

A principal contribuição conceitual para a RSC na década de 1980 foi a Teoria dos Stakeholders (Teoria das Partes Interessadas), apresentada por R. Edward Freeman (1984) em seu livro seminal, *“Strategic Management: A Stakeholder Approach”*, que trouxe uma nova forma de pensar e caracterizar as preocupações de RSC no campo empresarial e social. Esta teoria afirma que uma organização não deve considerar apenas os interesses dos acionistas (*stockholders*), mas sim de todos os stakeholders ou partes interessadas, definidas como "qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da organização" (Freeman, 1984, p. 46). Em outras palavras, eles representam partes distintas que afetam o valor da empresa e participam ativamente do desenvolvimento do negócio. A Teoria dos Stakeholders se contrapõe a Teoria do Acionista defendendo que atender ao conjunto de partes interessadas afetadas ou que afetam a empresa é do próprio interesse dos acionistas para assegurarem a sustentabilidade dos lucros.

Os stakeholders são agrupados em duas categorias: (1) primários, cuja ausência na participação nas atividades principais da empresa leva ao seu colapso (por exemplo: acionistas, fornecedores e empregados); e (2) secundários, que podem afetar os objetivos da empresa, mas que não estão diretamente envolvidas nas transações da empresa (por exemplo: o governo e a mídia) (Carroll, 2021; Freeman, 1984; Freeman & Parmar, 2010). Esses grupos não estão isolados, eles influenciam e são influenciados uns pelos outros e pelas empresas, e os interesses deles não são estáveis, se alteram ao longo do tempo (Barbieri & Cajazeira, 2010). Por ter uma série de conexões com diferentes stakeholders, tentar satisfazer todos simultaneamente pode não ser possível, dessa forma a organização tem que decidir quais devem ser priorizados em um determinado momento e como respondê-los. Ao adotar uma "abordagem das partes interessadas", a organização considera estruturalmente em suas atividades o interesse dos seus *stakeholders* (partes interessadas) juntamente com o interesse dos seus *stockholders* (acionistas) (Wernaart, 2021).

Barbieri e Cajazeiras (2010) observam não há limites para o surgimento de stakeholders, pois não é a empresa que escolhe quem tem interesse nela, são as pessoas e grupos que manifestam ou expressam seus interesses por ela. Assim, inicialmente

qualquer pessoa ou grupo é parte interessada na empresa, mesmo que não compre seus produtos, não trabalhe para ela e não resida em sua área de influência. A rigor, as pessoas

e grupos que ainda não existem fisicamente, como gerações futuras, e os que não têm voz própria, como os animais, os elementos não vivos do meio ambiente, as crianças, os indígenas e outros grupos vulneráveis, podem se tornar partes interessadas de uma empresa, na medida em que houver quem os defenda, como as ONGs ambientalistas e de ajuda humanitária ou os integrantes do Poder Público (Barbieri & Cajazeira, 2010, p. 26).

A consequência operacional da Teoria dos Stakeholders é a Gestão de Stakeholders, que diz respeito a forma como a empresa operacionaliza a sua relação com os stakeholders e a integra nos seus processos internos. Esse caminho permite que as empresas perceberem as reais condições em que exercem a sua atividade, assim como a sua relação com o meio ambiente (Getz & Timur, 2012). A ideia central é de que um negócio pode ser entendido como um conjunto de relações entre grupos que têm interesse nas atividades que o compõem. Entender um negócio é saber como funcionam essas relações. E, o trabalho do executivo ou empresário é gerenciar e moldar esses relacionamentos e mantê-los trabalhando juntos em algum tipo de harmonia (Freeman et al., 2017). Assim, uma empresa é bem-sucedida à medida que cria valor e satisfaz as principais partes interessadas continuamente ao longo do tempo.

Recentemente, a Teoria dos Stakeholders desenvolveu um enfoque na importância de envolver os stakeholders na criação de valor de longo prazo (Andriof et al., 2002). O argumento é que, para não apenas lucrar, mas também sobreviver, as organizações precisam se envolver com os vários stakeholders dos quais dependem e engajá-los. A ênfase mudou de stakeholders sendo gerenciados pelas empresas para um foco na interação que as empresas têm com eles, tendo como base um ponto de vista mais relacional e orientado para o processo. Em vez de se concentrar apenas no lucro imediato, o pensamento das partes interessadas evoluiu para “o estudo de relacionamentos interativos, mutuamente engajados e responsivos que estabelecem o próprio contexto de fazer negócios modernos e criam a base para transparência e *accountability*” (Andriof et al., 2002, p. 9), esse processo se concentra no desenvolvimento de um relacionamento mútuo de longo prazo entre as partes, colocando a noção de participação, envolvimento e diálogo no centro da Teoria dos Stakeholders (Morsing & Schultz, 2006).

Outra teoria da área que traz elementos importantes para o nosso estudo é a Teoria da Legitimidade. Conforme essa teoria, há um contrato social fictício entre a organização e a sociedade. A sociedade concede às empresas o direito à existência, esperando que elas correspondam às suas expectativas. Este acordo implícito entre a organização e a sociedade permite que ela funcione enquanto

usa os recursos em conformidade com os objetivos, finalidades e valores da sociedade, entretanto a partir do momento que a sociedade não estiver satisfeita, o contrato social pode ser revogado e a organização condenada a desaparecer (Deegan, 2002; Dowling & Pfeffer, 1975). Essa ideia de um contrato social sugere que, embora o objetivo principal de uma empresa seja obter lucros, ela também tem a obrigação moral de agir de maneira socialmente responsável e essa obrigação é a base de um acordo ou contrato social intangível entre as empresas e a sociedade.

Nesse sentido, as organizações buscam obter e manter a licença para operar que é concedida pela sociedade, de forma que os gestores têm a obrigação ética de atender às demandas das contrapartes e minimizar os impactos para todos os agentes afetados pela organização. Essa licença para operar é vista como a legitimação da organização pelos stakeholders e passa a ser buscada pelas organizações cada vez mais através de um alinhamento próximo com seus stakeholders. A legitimidade refere-se a "uma percepção generalizada ou suposição de que as ações de uma entidade são desejáveis, adequadas ou apropriadas dentro das normas, valores, crenças e definições aceitas" (Suchman, 1995, p. 574). É considerada um recurso do qual uma organização depende para sobreviver, e que também pode ser impactada ou manipulada pela organização (Dowling & Pfeffer, 1975; Woodward et al., 2001). A gestão da legitimidade está estritamente ligada às políticas de comunicação da organização (Suchman, 1995).

A Teoria da Legitimidade busca explicar os aspectos relacionados ao comportamento social corporativo nesse processo de legitimação (O'Donovan, 2002). Para ela, quanto maior a probabilidade de mudanças adversas nas percepções sociais de como uma organização está agindo, maior será o desejo por parte da organização de tentar gerenciar essas mudanças nas percepções sociais. Para permanecerem legítimas, as organizações podem realizar mudanças ou, de várias maneiras, tentar alterar as percepções, expectativas ou valores sociais como parte de um processo de legitimação, sendo importante que isso seja acompanhado de divulgação, caso contrário, os stakeholders não saberão o que a organização está fazendo ou tentando alcançar e a legitimidade será problemática (Cormier & Gordon, 2001; Deegan, 2002; Dowling & Pfeffer, 1975). Além disso, um estudo recente explorou como a necessidade de ganhar, manter ou reparar a legitimidade molda os mecanismos para engajar os stakeholders, apontando como fundamental a participação efetiva deles para obter e manter a legitimidade (Leardini et al., 2019).

Na década de 90, poucas contribuições originais ao conceito de RSC ocorreram, mas houve a consolidação do campo de estudos e uma expansão acadêmica e profissional para além dos Estados Unidos. A RS se institucionalizou e serviu como base ou ponto de partida para outros conceitos e temas

complementares, muitos dos quais abraçaram o pensamento de RSC, sendo bastante compatíveis, tais como desempenho social, ética nos negócios, Teoria dos Stakeholders, sustentabilidade e cidadania corporativa (Carroll, 1999, 2008; Carroll & Shabana, 2010). Esta década também pode ser considerada o período no qual as organizações diversificaram, globalizaram e procuraram profissionalizar a Responsabilidade Social que desenvolviam. O assunto tornou-se comum nas organizações e termos como “investimento social”, “reputação organizacional”, “parcerias” ou “políticas sociais” se difundiram e surgiram as primeiras estratégias de reputação com base na responsabilidade organizacional, envolvendo atividades como voluntariado de funcionários, doações internacionais ou ações em prol do meio ambiente (Carroll, 2008).

Agudelo et all. (2019) ressalta que durante a década de 90 o interesse pelo tema foi crescente e o conceito ganhou apelo internacional, talvez como resultado da abordagem internacional para o desenvolvimento sustentável da época em combinação com o processo de globalização em curso. Também aconteceram eventos significativos que influenciaram a perspectiva internacional em relação à Responsabilidade Social e a abordagem para o desenvolvimento sustentável. Entre eles temos a criação da Agência Europeia do Meio Ambiente (1990); a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (Cnumad) em 1992 no Rio de Janeiro (Eco-92), que culminou na Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, na adoção da Agenda 21 e na Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas (UNFCCC); e a assinatura do Protocolo de Quioto (1997). A criação de organismos internacionais e a adoção de acordos internacionais representaram esforços para o estabelecimento de padrões mais elevados no que diz respeito às questões relacionadas ao clima e, indiretamente, ao comportamento empresarial.

A Responsabilidade Social Corporativa avançou com aplicações mais práticas (Lee, 2008) e diversas empresas multinacionais entenderam que ser socialmente responsável tinha o potencial de ser um caminho seguro para equilibrar os desafios e oportunidades do processo de globalização que estavam vivenciando e, como resultado, a institucionalização da RSC se tornou mais forte (Carroll, 2015). Uma tendência importante que começa a ser observada na década de 1990 e continua até hoje é o surgimento de empresas que desenvolvem uma excelente reputação tendo como base práticas de RSC, mesmo que a sinceridade ou natureza de algumas delas sejam questionadas, entre essas empresas podemos citar The Body Shop, Ben & Jerry's, IBM, Johnson & Johnson, Nike e Merck (Carroll, 2008).

3.1.4 Os anos 2000: reconhecimento e expansão, a RSC estratégica, a Criação de Valor Compartilhado e o futuro

Nos anos 2000 há o reconhecimento, expansão e aumento da implementação da RSC por parte das organizações, contribuições relevantes para a área vindas da academia, além da influência institucional e pública na sua implementação (Agudelo et al., 2019; Carroll, 2008; Carroll & Brown, 2018). O Pacto Global das Nações Unidas (UNGC) é lançado em julho de 2000 definindo dez princípios norteadores para o comportamento das organizações membros a serem incorporados em suas estratégias, políticas e procedimentos. Mesmo não estando diretamente vinculado à RSC, preencheu as lacunas de governança em termos de direitos humanos, questões sociais e ambientais, inserindo valores universais nos mercados, além de trazer atenção global para a responsabilidade social.

No mesmo ano, as Organizações da Nações Unidas (ONU) adotaram a Declaração do Milênio, com seus oito Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), e definiram uma agenda internacional para os 15 anos seguintes. Em 2015, durante a 70ª Assembleia Geral da ONU, uma nova agenda global, mais ambiciosa que a anterior, foi materializado no documento “Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável” (ONU, 2015). O documento é um guia composto por 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que se desdobram em 169 metas e 230 indicadores globais, a serem trabalhados pelos países até 2030. Além disso, nesse período o debate em torno da RSC passou ser levantado por figuras públicas e certificações internacionais destinadas a abordar a responsabilidade social foram criadas, como a ISO 26000, influenciando o reconhecimento global da RS (Agudelo et al., 2019). A noção de sustentabilidade, também passou a fascinar a comunidade empresarial de forma que esse tema se tornaria parte integrante de todas as discussões (Carroll & Shabana, 2010). Um dos temas que continuou a ser de extremo interesse foi a relação entre o desempenho social empresarial e o financeiro, com trabalhos apontando uma relação positiva entre essas duas variáveis.

Um dos resultados dessa discussão foi a ênfase na ideia que veio a ser conhecida como *Business Case for CSR* (caso de negócios para a RSC), que se refere “aos argumentos ou justificativas subjacentes que apoiam ou demonstrem por que a comunidade empresarial deve aceitar e promover a ‘causa’ da RSC” (Carroll & Shabana, 2010, p. 86). Conforme Carroll e Shabana (2010), a busca pelo *business case* para a RSC vem se desenvolvendo há várias décadas, mas se acelerou nos últimos anos e passou a significar o estabelecimento da justificativa e do raciocínio 'business', ou seja, os benefícios específicos para as empresas em um sentido econômico e financeiro que decorreriam de atividades e iniciativas de responsabilidade social. O *business case* não trata apenas de evitar riscos, mas também

de aproveitar oportunidades. Ele é parcialmente fundado na noção de que para que os negócios tenham sucesso é preciso olhar para a sociedade e que as empresas devem se comportar de forma responsável para ganhar e manter a confiança pública e, assim, garantir sua licença para inovar, operar e crescer (Stigson, 2010). Tornou-se um tema popular durante a primeira década de 2020 e é provável que continue porque os defensores dos negócios querem a garantia de que a RSC vale a pena (Carroll, 2021).

Também foi nesse período que a Responsabilidade Social Corporativa Estratégica (RSC Estratégica) se generalizou e, talvez, amadureceu, apesar dos seus fundamentos já terem sido explorados décadas antes (Carroll, 2021). Baron (2001), foi o primeiro autor a usar o termo “estratégia” em RSC com o objetivo de criar valor, mas foi a abordagem estratégica de Michael Porter e Mark Kramer (2002, 2006, 2011) que teve uma tração considerável entre os líderes empresariais, bem como os formuladores de políticas públicas, apresentando um importante contributo para a temática e fazendo com que o valor compartilhado emergisse como uma mentalidade dominante dentro de visões instrumentais de RSC (Vallentin & Spence, 2017).

Na RSC estratégica, não há mais uma ruptura conceitual que separa o desempenho social e econômico das corporações. O conceito de responsabilidade social é ampliado e aplicado a todas as atividades em que uma empresa se envolve enquanto faz negócios, bem como ao contexto competitivo da empresa (Porter & Kramer, 2006). Para tornar-se estratégica, a RSC precisa estar integrada aos planos e objetivos corporativos mais amplos. Porém, ela não "acontece" simplesmente, reflete a coleta cuidadosa de informações, planejamento, avaliação, priorização e tomada de decisão para determinar onde os recursos devem ser investidos para acumular o maior benefício para a organização, os interesses sociais e os stakeholders. E, além de ser impulsionado pela missão e valores da empresa, a RSC estratégica deve ser impulsionada pelas expectativas dos stakeholders (Coombs & Holladay, 2012).

Conforme Porter e Kramer (2011), a maioria das empresas continua presa a uma mentalidade de RS na qual questões sociais estão na periferia, não no centro. Elas deixaram passar oportunidades para satisfazer necessidades fundamentais da sociedade e não souberam entender o impacto de mazelas e deficiências sociais na cadeia de valor. Para reconectar o sucesso da empresa ao progresso social os autores apresentam o princípio da Criação de Valor Compartilhado – CVC (*Creating Shared Value – CSV*), que envolve a geração de valor econômico de forma a criar também valor para a sociedade, visualizando sempre as necessidades das duas partes. Os autores definem valor compartilhado como "políticas e práticas operacionais que aumentam a competitividade de uma empresa enquanto, simultaneamente, promovem as condições econômicas e sociais nas comunidades em que opera" (Porter & Kramer, 2011, p. 66). A CVC é caracterizada como uma estratégia empresarial

e pode ser compreendida por três níveis: reconhecimento de produtos e mercados; redefinição da produtividade na cadeia de valor e o desenvolvimento do *cluster*. As oportunidades de valor compartilhado vão depender do setor em que a empresa está inserida, da estratégia e dos problemas sociais (Porter & Kramer, 2011).

A mentalidade de valor compartilhado que Porter e Kramer (2006, 2011) promovem é encontrar os pontos de intersecção, os pontos ideais onde as empresas podem criar valor para si mesmas e para a sociedade. Em vez de ver a RSC como um custo ou focar nas compensações entre fazer o bem e fazer bem, a responsabilidade é considerada uma oportunidade e um investimento que pode beneficiar os negócios e a sociedade ao mesmo tempo (Vallentin & Spence, 2017). Pode-se supor que a RSC estratégica é o ponto de partida de um ciclo virtuoso, pois “uma empresa que é capaz de colher benefícios comerciais de sua abordagem estratégica à RSC tem um incentivo natural para se envolver ainda mais ativamente com o meio ambiente e a sociedade” (Laasch, 2010, p. 380).

Nos anos 2000 surgem, ainda, vários estudos que observam as diferentes percepções e aplicações da RSC em diferentes países, sugerindo que um modelo “tamanho único” de RSC não funciona em nível global (Carroll, 2021). Neste sentido, Matten e Moon (2008) fazem uma distinção perspicaz entre a Responsabilidade Social Corporativa nos EUA e na Europa, visto que essas duas regiões têm sido prolíficas em seu estudo e aplicação. Os autores afirmam que ela é mais “explícita” na América e mais “implícita” na Europa. A RSC explícita consiste em políticas voluntárias e voltadas para o interesse próprio, já a “implícita” é mais infundida na cultura, onde alguns aspectos da RSC são decretados ou impostos por instituições, como o governo (Matten & Moon, 2008).

Notamos, assim, que nas últimas décadas a RSC avançou e suas concepções mudaram substancialmente. Ela não é mais concebida como uma "responsabilidade" moral dos gerentes corporativos por um bem social maior ou como despesas discricionárias dos executivos que poderiam prejudicar a lucratividade de uma empresa, mas como recursos estratégicos a serem usados para melhorar o seu desempenho final (McWilliams et al., 2006). As políticas corporativas transformadas em resposta ao interesse público e do mercado muitas vezes tiveram um impacto social e financeiro positivo, e isso tem sido notado pelas empresas. Visser (2011) aponta cinco idades e estágios sobrepostos da RSC, o que nos dá uma ideia de como ela amadureceu na teoria e na prática. Passamos pelas Idades da Ganância, Filantropia, Marketing e Gestão, usando abordagens defensivas, beneficentes, promocionais e estratégicas de RSC, respectivamente, e agora chegamos na era da responsabilidade. Saímos, ainda, da RSC 1.0 para a RSC 2.0 ou RSC sistêmica, em que ela muda de “orientada a imagem,

para orientada a desempenho; de especializada a integrada; de padronizada a diversificada; de ocidental a global” (Visser, 2011, p. 148).

Ao refletir sobre o presente e o futuro da RSC, Carroll (2021) diz que a expansão acelerada do pensamento, da pesquisa e da prática em RSC tem sido perceptível e deve continuar a se expandir em suporte, adaptação e aplicações por empresas e acadêmicos. A aceitação da RSC pelas empresas, assim como do ativismo social por parte de líderes corporativos aumentou, o que a tem impulsionado. O crescimento global, e especialmente dos países com economias em desenvolvimento, têm sido outra força motriz. Além disso, para o autor, as estratégias de mídia social e o gerenciamento de crises se tornarão imperativos para que as empresas comprometidas com a RSC se comuniquem e ajam rapidamente em circunstâncias que mudam rapidamente, como as que temos vivenciado cada vez mais na atualidade.

Freeman et al. (2017) também refletem sobre o impacto da tecnologia na área. Eles notam que o engajamento dos stakeholders é afetado pela digitalização, sendo uma questão fundamental a ser pensada pelas organizações na atualidade, já que introduz novas partes interessadas (virtuais), torna a troca de informações entre a organização e seus stakeholders instantânea, dinâmica e aberta a um amplo público, além de afetar a maneira como pensamos sobre as responsabilidades das organizações para com a sociedade. A Internet, e de maneira mais específica as mídias sociais, amplifica as demandas e as pressões vindas de uma geração de consumidores mais crítica e exigente, o que implica que se monitore e avalie o impacto das ações nas partes interessadas. Dar respostas à multiplicidade de solicitações existente atualmente é uma tarefa complexa. Reconhecer os interesses de todos os públicos e alinhá-los com a missão, visão, valores e objetivos organizacionais, que, por sua vez, devem estar integrados à Responsabilidade Social, parece ser o principal desafio com o qual as organizações se deparam na contemporaneidade (Balonas, 2014; Silva, 2020).

Nesse tópico, buscamos realizar uma breve contextualização da evolução histórica da Responsabilidade Social. Como percebemos, não há uma definição única para o termo, apesar de existirem várias definições e enquadramentos, tanto no mundo corporativo quanto no acadêmico, nenhuma é aceita de maneira unânime. Isso acontece porque Responsabilidade Social é um conceito controverso, complexo e sem regras definidas de aplicação, além disso é um fenômeno dinâmico e que compreende outros conceitos do mundo empresarial (Carroll, 1999; Rasche et al., 2017). Buscando nos aprofundar na temática, apresentaremos nos próximos pontos conceitos, dimensões e formas da RS, assim como conceitos relacionados ou complementares amplamente empregados, como ética nos negócios, sustentabilidade, desenvolvimento sustentável e cidadania corporativa.

3.2 Uma visão geral dos conceitos, dimensões e práticas de Responsabilidade Social

Muitas definições de RSC foram desenvolvidas nas últimas décadas, tendo como base o contexto social, econômico, político e ambiental de cada período, pois à medida que as expectativas sociais em relação ao comportamento organizacional mudaram o conceito de RSC também mudou (Agudelo et al., 2019). Elas parecem se enquadrar em duas escolas gerais de pensamento (Schwartz & Carroll, 2007). A primeira escola argumenta que as empresas são obrigadas apenas a obter lucros dentro dos limites da conformidade legal e ética mínima (Friedman, 1970; Levitt, 1958), apoiada na definição clássica de Friedman (1970, p. 126) de RSC abordada anteriormente, de que a única "responsabilidade social das empresas é aumentar seus lucros dentro das regras do jogo, ou seja, envolvem-se em competição aberta e livre, sem engano ou fraude". A segunda sugere uma gama mais ampla de obrigações para com a sociedade, que vão além das econômicas e jurídicas e cresceu bastante em importância nos últimos anos, sendo largamente desenvolvida (Carroll & Shabana, 2010).

Diante da grande quantidade de definições de RSC existentes, Dahlsrud (2008) apresenta um estudo onde indica 37 diferentes definições do conceito e este número subestima o número verdadeiro, pois muitos construtos de definição derivados academicamente não foram incluídos devido à metodologia utilizada para identificá-los. Através de uma análise de conteúdo das definições existentes e da frequência com que foram utilizadas, contadas através de uma pesquisa no Google, o autor verificou que elas se referem principalmente a cinco dimensões: dimensão social, dimensão econômica, dimensão ambiental, stakeholders e voluntariado (ações não prescritas por lei).

Para Dahlsrud (2008), embora sejam aplicadas em frases diferentes, as definições são predominantemente congruentes, tornando a falta de uma definição universalmente aceita menos problemática do que pode parecer à primeira vista. Dessa forma, o desafio para as empresas “não é tanto definir a RSE, mas compreender como a RSE é socialmente construída em um contexto específico e como levar isso em consideração quando as estratégias de negócios são desenvolvidas” (Dahlsrud, 2008, p. 6). Outro ponto evidenciado é que as definições mais frequentemente utilizadas nos trabalhos analisados foram estabelecidas por organizações do setor e grupo de profissionais. A Tabela 1 abaixo traz as oito definições citadas mais frequentemente, conforme a pesquisa realizada:

Tabela 1: As oito definições de RSC mais frequentemente citadas

	Fonte	Definição	Frequência de Citações
1	Commission of the European Communities (2001)	Um conceito pelo qual as empresas integram as preocupações sociais e ambientais nas operações dos seus negócios e na sua interação com seus <i>stakeholders</i> de forma voluntária.	286

2	World Business Council for Sustainable Development (1999)	O compromisso das empresas em contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando com os colaboradores, seus familiares, a comunidade local e a sociedade em geral para melhorar sua qualidade de vida.	180
3	World Business Council for Sustainable Development (2000)	A responsabilidade social corporativa é o compromisso contínuo das empresas em se comportar de forma ética e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando a qualidade de vida da força de trabalho e de suas famílias, bem como da comunidade local e da sociedade em geral.	156
4	Commission of the European Communities (2001)	A responsabilidade social corporativa é essencialmente um conceito pelo qual as empresas decidem voluntariamente contribuir para uma sociedade melhor e um ambiente mais limpo.	134
5	Business for Social Responsibility (2000)	Tomada de decisões de negócios vinculadas a valores éticos, conformidade com requisitos legais e respeito às pessoas, comunidades e meio ambiente.	131
6	Business for Social Responsibility (2000)	Operar um negócio de maneira que atenda ou supere as expectativas éticas, legais, comerciais e públicas que a sociedade tem dos negócios. A responsabilidade social é um princípio orientador para todas as decisões tomadas e em todas as áreas de uma empresa.	117
7	International Business Leaders Forum (2003)	Práticas de negócios abertas e transparentes baseadas em valores éticos e respeito aos funcionários, comunidades e meio ambiente, que contribuirão para o sucesso sustentável dos negócios.	82
8	Khoury et al. (1999)	A responsabilidade social corporativa é o relacionamento geral da empresa com todos os seus stakeholders. Isso inclui clientes, funcionários, comunidades, proprietários / investidores, governo, fornecedores e concorrentes. Os elementos de responsabilidade social incluem o investimento na promoção da comunidade, relações com os funcionários, criação e manutenção de empregos, gestão ambiental e desempenho financeiro.	48

Fonte: Adaptado de Dahlsrud (2008, p. 7)

A definição de RS que adotamos neste trabalho é a fornecida pela Comissão Europeia (2001), pois ela enfatiza que a RSC: abrange questões sociais e ambientais; não está ou não deve ser separada da estratégia e operações do negócio: trata da integração das preocupações sociais e ambientais na estratégia e nas operações do negócio; engloba ações voluntárias. Além disso, traz como aspecto importante da RSC a interação da organização com suas partes interessadas internas e externas (funcionários, clientes, vizinhos, organizações não governamentais, autoridades públicas etc.), se encaixando nos propósitos desta pesquisa.

A RSC apresenta, ainda, duas dimensões sobre as quais as organizações vão concentrar os seus esforços de forma a aplicar os seus princípios: a interna e a externa. A dimensão interna diz respeito às questões que envolvem diretamente os trabalhadores, como, por exemplo, os investimentos realizados em recursos humanos, na saúde e segurança no trabalho, assim como práticas ambientalmente responsáveis que se relacionam, sobretudo, com a gestão dos recursos naturais explorados no processo de produção. A dimensão externa se relaciona com tudo o que ultrapassa o domínio da própria empresa, envolvendo outros stakeholders, como os parceiros comerciais, os fornecedores, os clientes, as

autoridades públicas e as ONGs que exercem atividade junto das comunidades locais ou no domínio ambiental (CCE, 2001).

Rasche et al. (2017) notam que discutir as responsabilidades sociais, ambientais, éticas e filantrópicas de uma organização é contextualmente dependente e multidimensional por natureza. Decorre, entre outras coisas, de que tipo de organização está sendo analisada (tamanho, estrutura etc.), em que setor opera, a localização das atividades de negócios relevantes, além disso contextos e eventos também são importantes. A Responsabilidade Social ganha vida e significado prático quando começamos a discutir como as organizações tratam de problemas específicos. Há uma gama de práticas associadas à RS contemporânea, no Quadro 3 identificamos as formas ou práticas mais tradicionais.

Quadro 3: Formas ou práticas de RSC mais tradicionais

Filantropia	É a forma mais tradicional. Acontece quando as organizações contribuem com dinheiro, serviços, produtos ou similares diretamente para uma causa ou Instituição (Coombs & Holladay, 2012).
Voluntariado	A organização estimula seus colaboradores, parceiros e membros franqueados a apoiar em conjunto com a organização as causas da comunidade local, destinando para isso uma parcela do seu tempo. Esses esforços voluntários incluem, além do tempo, a disposição de habilidades, talentos, ideias, e trabalhos físicos (Kotler & Lee, 2005).
Promoção de causa	A organização contribui com dinheiro ou outros recursos para aumentar a conscientização sobre uma causa ou preocupação social (Coombs & Holladay, 2012).
Marketing de causa	A organização contribui com uma porcentagem das vendas de determinados produtos ou serviços para uma causa, durante um período estipulado (Coombs & Holladay, 2012).
Marketing social	A organização suporta o desenvolvimento e/ou implementação de uma campanha de mudança de valores, crenças, atitudes e comportamentos, com a intenção de melhorar a saúde, a segurança, o meio ambiente ou o bem-estar da comunidade (Kotler & Lee, 2005).
Práticas de negócios socialmente responsáveis	É considerado um tipo mais recente de iniciativa de RS. Acontece quando a própria organização se adapta e conduz práticas de negócios discricionárias e investimentos que apoiam causas sociais para melhorar o bem-estar da comunidade e proteger o meio ambiente (Kotler & Lee, 2005). Ocorre dentro do próprio sistema operacional/administrativo da empresa, ao passo que outras iniciativas de RSC ocorrem fora.

Fonte: Coombs & Holladay (2012) e Kotler & Lee (2005)

Embora o termo “Responsabilidade Social”, e suas variações “Responsabilidade Social Corporativa”, “Responsabilidade Social Empresarial” e “Responsabilidade Social Organizacional”, sejam bastante populares, existem outros conceitos concorrentes, complementares ou que se sobrepõe e que descrevem as relações organizações-sociedade (Rasche et al., 2017; Schwartz & Carroll, 2007). Eles se proliferaram ao longo das décadas e foram se condensando nos últimos anos (Lopes, 2015), mas permanecem dificuldades em entender o que cada construção realmente significa, ou deveria significar, e como cada uma pode se relacionar com as outras, causando certa confusão no campo empresarial e da sociedade, e até mesmo o desenvolvimento teórico do campo (Schwartz & Carroll, 2007). Entre esses conceitos relacionados ou complementares utilizados para retratar políticas, ações e práticas orientadas

para a RSC, destacaremos quatro deles de maneira breve: ética nos negócios, sustentabilidade, desenvolvimento sustentável e cidadania corporativa.

3.2.1 Ética nos negócios, sustentabilidade, desenvolvimento sustentável e cidadania corporativa

A ética nos negócios é a base para todas as discussões sobre RSC. Pode ser definida como “o estudo de situações, atividades e decisões de negócios em que as questões de certo e errado são abordadas” (Crane & Matten, 2016, p. 5), sendo que o "certo" e o "errado" se refere às questões morais, em oposição a, por exemplo, às comerciais, estratégicas ou financeiras. Ela não diz respeito apenas a negócios comerciais, mas também a organizações governamentais, grupos de pressão, organizações sem fins lucrativos, instituições de caridade e outras organizações. Conforme Srour (2012), a ética estuda as morais e as moralidades, analisando as escolhas que os agentes fazem em situações concretas e se as opções escolhidas estão dentro de padrões sociais. Em certo sentido, pode se dizer que a ética nos negócios começa onde termina a lei, se preocupando, particularmente, com as questões não são claramente cobertas pela lei ou onde não há consenso definitivo sobre se algo está certo ou errado (Crane & Matten, 2016; Rasche et al., 2017). Trata das "áreas cinzentas" dos negócios, ou onde "os valores estão em conflito" (Treviño & Nelson, 2014, p. 39), e se aplica a todos os membros da organização, independentemente do cargo, nível ou gama de responsabilidades (Paliwal, 2006).

Não é um fenômeno novo, o debate existe desde a revolução industrial. No entanto, poderíamos dizer que nas últimas décadas a atenção em torno do comportamento moral das empresas tem sido renovada, resultado de pelo menos cinco tendências sociais: privatização, inovação tecnológica e digital, mudanças na moralidade, crises econômicas e financeiras e a globalização (Jeurissen, 2007; Wernaart, 2021). As situações éticas vivenciadas pelas organizações também estão se tornando cada vez mais complexas, e as discussões e debates em torno do tema tem crescido, atraindo a atenção de vários setores, incluindo empresas, consumidores, mídia, organizações não governamentais (ONGs), e um aumento significativo na pesquisa e na literatura sobre ética organizacional (Brown et al., 2005; Koh & Boo, 2001). A ética nos negócios pode ser dividida em dois grandes domínios, um normativo e outro descritivo. O normativo tem como base o pensamento filosófico e tenta compreender qual é o curso de ação moralmente certo ou errado em uma situação específica. Já o descritivo, baseado principalmente em pesquisas psicológicas e etnográficas, tenta entender como as decisões éticas são realmente tomadas nos negócios e o que influencia o processo e os resultados dessas decisões (Crane & Matten, 2010, 2016).

A ética pode ser vista como uma lente analítica para refletir e fundamentar os valores, decisões e políticas que orientam a conduta organizacional, enquanto a RSC trata das práticas organizacionais que traduzem esses valores em ações tangíveis (Rasche et al., 2017). É provavelmente a mais antiga matéria de educação e pesquisa organizacional relacionada à RSC, de forma que muitas questões da área foram inicialmente discutidas sob o rótulo de ética organizacional. Porém, atualmente, depois de mais de cinco décadas de debate sobre o assunto, a ética pode ser vista mais como um subcampo da RSC. Enquanto a RSC descreve as atividades que as empresas empreendem para corresponder às expectativas da sociedade, a ética organizacional pode ser vista como a ferramenta analítica que os gerentes e outros podem usar para compreender, conceituar e legitimar o status moral das políticas, estratégias e programas organizacionais. Assim, ao mesmo tempo que a ética ajuda as empresas a compreender, delinear e legitimar suas ações também fornece um rótulo confiável sob o qual a RSC pode ser praticada e pesquisada (Crane & Matten, 2010, 2016; Wernaart, 2021).

Um termo que nos últimos anos tem sido cada vez mais usado para complementar o debate sobre RSC é da sustentabilidade. Algumas empresas até começaram a renomear completamente suas atividades sociais e ambientais como sendo sobre sustentabilidade corporativa, muitas vezes sem alterar a substância dessas atividades (Rasche et al., 2017). A sustentabilidade pode ser conceituada como “um valor que implica fazer negócios de forma que não atrapalhe a concretização dos valores sociais, ambientais e econômicos para as próximas gerações” (Wernaart, 2021, p. 128). Segundo Srour (2013), a noção de sustentabilidade diz respeito a viver de maneira permanente em equilíbrio com os recursos gerados pelo planeta, pois uma sociedade sustentável não se mede apenas pelo consumo material, mas também pela qualidade de vida de seus cidadãos: saúde pública, longevidade, nível educacional (anos de estudo e qualidade da aprendizagem), ambiente limpo, utilização dos recursos naturais etc. Dessa forma, no âmbito empresarial, a sustentabilidade requer:

a) empresas socialmente responsáveis, ou seja, mobilizadas pela problemática da inclusão social; b) empresas capazes de assegurar a própria perpetuidade, ou seja, lucrativas sem apelar para práticas parciais; e c) empresas dedicadas a preservarem o meio ambiente, ao mesmo tempo que restauram os sítios afetados por elas. Em outros termos, a sustentabilidade supõe que as empresas sejam viáveis economicamente, justas socialmente e corretas ecologicamente. Este triplice resultado (*triple bottom line*) mede o impacto das suas atividades no mundo e contribui, em última instância, para assegurar a habitabilidade do planeta (Srour, 2013, p. 195).

As discussões em torno da sustentabilidade geralmente se baseiam e se relacionam com a noção de desenvolvimento sustentável - introduzida pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMAD), da ONU, em 1987, e enfatizam a perspectiva do *Triple Bottom Line*, (o tripé da sustentabilidade) (Crane & Matten, 2016; Ihlen et al., 2011; Rasche et al., 2017). O desenvolvimento sustentável é comumente definido como sendo "aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades" (ONU, 1987, p. 41), ou mais recentemente como "desenvolvimento econômico que cria valor para clientes, acionistas, partes interessadas e sociedade, projetando e operando negócios de forma alinhada com os ecossistemas, a serviço da prosperidade humana, hoje e no futuro" (Figge, 2011, p. 4). O *Triple Bottom Line* propõe que uma empresa deve buscar não apenas o lucro, mas também assumir responsabilidades no campo dos valores sociais e ecológicos, ou seja, cuidar do Planeta, das Pessoas e do Lucro (os três P's da sustentabilidade em inglês: *People, Planet e Profit*) (Elkington, 1997). Assim, o termo enfatiza a natureza de longo prazo do benefício que se espera que as empresas proporcionem à sociedade, trazendo a perspectiva da empresa para o ambiente natural e as gerações futuras de forma mais explícita do que os outros conceitos relacionados da área (Schwartz & Carroll, 2007).

Os conceitos de RSC e sustentabilidade são diferentes, mas relacionados, já que a teoria e a prática deles são convergentes (Rasche et al., 2017). Tanto a sustentabilidade quanto a RSC têm como objetivo fazer com que as empresas invistam em questões sociais e ambientais ao mesmo tempo que geram lucro a longo prazo. Porém, a evolução do conceito de sustentabilidade teve início através da preocupação ambiental e logo acabou por envolver as dimensões econômicas e sociais. Já a RSC além de envolver as questões sociais, ambientais e econômicas da sustentabilidade, possui ética e moral na sua originalidade e tem como foco principal gerenciar os aspectos sociais, ambientais e econômicos no contexto organizacional (Crane & Matten, 2016; Rasche et al., 2017; Wernaart, 2021).

Já a Cidadania Corporativa (CC), por sua vez, surgiu como um termo relevante na literatura de gestão que trata do papel social das empresas, sendo utilizado inicialmente por muitas empresas e consultorias de gestão nos Estados Unidos e no Reino Unido no final do século XX para mostrar uma aparente nova preocupação com as pessoas e o planeta. Desde então, entrou para o vocabulário da comunidade empresarial global e para a literatura acadêmica (Altman & Vidaver-Cohen, 2000; Andriof & McIntosh, 2001; McIntosh, 2007). A noção de CC vê a empresa como tendo direitos, deveres e responsabilidades na sociedade da mesma forma que os cidadãos também têm direitos, deveres e

responsabilidades. Para muitos profissionais e ativistas, é uma noção radical de que seu cumprimento significa uma reescrita das regras de negócios (McIntosh, 2007).

Matten e Crane (2005, 2016) distinguiram três visões diferentes de cidadania corporativa: a limitada, a equivalente e a ampliada. Na visão limitada, a cidadania corporativa é usada como uma forma de descrever as atividades filantrópicas das empresas, como doações de caridade e outros tipos de ação comunitária. Essa visão reflete o uso inicial do termo e se aproxima de uma compreensão filantrópica de RSC. Na visão equivalente, o entendimento da cidadania corporativa é mais geral, sendo essencialmente uma fusão de CC com as concepções existentes de RSC. Torna-se outra maneira de descrever as atividades de RSC das empresas, mas sem definir uma nova relação entre negócios e sociedade ou desenvolver uma reflexão séria sobre a noção de “cidadania” e seu potencial para trazer à tona um novo significado. Finalmente, a visão ampliada da Cidadania Corporativa “descreve o papel da corporação na administração dos direitos de cidadania para indivíduos” (Matten & Crane, 2005, p. 173). Assim, pressupõe que as organizações comecem a proteger, facilitar e habilitar os direitos dos cidadãos sempre que os governos não quiserem ou não puderem fazer isso e torna a CC um conceito que se preocupa com a forma como os negócios afetam e são afetados pelos direitos sociais, civis e políticos.

A Cidadania Corporativa tanto pode ser o resultado de uma iniciativa corporativa voluntária e voltada para o interesse próprio, quanto de uma reação corporativa compulsória e pública, sendo que em ambos os casos coloca as empresas diretamente em um papel político em vez de apenas econômico. A maioria das empresas realmente afirma não querer assumir esse papel político na sociedade, mas parece que cada vez mais o fazem, seja por pressão de ativistas ou mesmo por necessidade. Por exemplo, se uma empresa de vestuário precisa garantir que os filhos de seus funcionários que trabalham em uma comunidade pobre da África recebam educação, ela pode precisar construir seu próprio centro escolar, porque as autoridades locais podem não ter os recursos para fazê-lo (Crane & Matten, 2016).

Na prática, o termo CC é muitas vezes utilizado como sendo um sinônimo de RSC. No entanto, existem algumas diferenças conceituais que devem ser destacadas. Como McIntosh (2007) argumenta, em contraste com a Responsabilidade Social Corporativa o conceito de CC percebe uma empresa como sendo uma cidadã normal, um membro real da própria sociedade que está envolvida e participa de várias formas da governança da sociedade. Com base nessa visão, o escopo das responsabilidades que uma empresa tem que abordar é muito mais ampla, em comparação com a RSC. Portanto, o CC pode ser considerado como uma abordagem mais radical do que a RSC.

3.3 O diálogo na Responsabilidade Social

Um dos aspectos que tem ganhado relevância na Responsabilidade Social é a importância da interação da organização com os seus stakeholders e a busca por incluí-los e envolvê-los nos processos e ações de RS desenvolvidos. Esse envolvimento pode ajudar todas as partes a se entenderem melhor e ter um relacionamento baseado na cooperação e não no confronto (Kaptein & Tulder, 2003). A Teoria dos Stakeholders (Freeman, 1984), já tratada anteriormente nesse trabalho, sugere a ideia de que investir tempo e outros recursos para abordar os interesses das partes interessadas é uma atividade gerencial justificável, pois esses indivíduos ou grupos podem afetar diretamente o desempenho e os resultados de uma organização. Nesse sentido, o diálogo é visto como parte de um espectro mais amplo de ações e atividades socialmente responsáveis que podem ser realizadas pelas organizações, e integra a estratégia de envolvimento das partes interessadas na comunicação de RSC (Morsing & Schultz, 2006).

O diálogo com as partes interessadas pode ser conceituado como “um processo no qual as partes com diferentes interesses e valores em jogo em uma determinada questão trabalham juntas para soluções mutuamente aceitáveis” (Perret, 2003, p. 385), ou, ainda, uma “‘cocriação’ de entendimento compartilhado pela empresa e seus stakeholders” (Morsing & Schultz, 2006). É uma tarefa complexa e desafiadora. Não se trata, necessariamente, de tomar decisões, mas de compreender questões e explorar áreas de entendimento comum, encontrar “o terreno comum oculto (mostrado como a área sombreada) e desenvolver uma compreensão dos interesses e necessidades de cada parte que podem formar a base para levar o diálogo adiante” (Perret, 2003, p. 386), pois geralmente há muita coisa acontecendo abaixo da superfície que não pode ser facilmente observada:

Esta é a chave para um diálogo construtivo. As posições são simplesmente as pontas do iceberg; eles são informados tanto pelos interesses quanto, mais fundamentalmente, pelas necessidades das partes envolvidas. Quanto mais se vai abaixo da superfície, mais os interesses e as necessidades das partes provavelmente se sobrepõem (Perret, 2003, pp. 385–386).

Trabalhos anteriores (Flick, 1998; Kaptein & Tulder, 2003; Palazzo, 2015; Perret, 2003; Perrini & Tencati, 2006) apontam que o diálogo pode oferecer às empresas e seus stakeholders uma oportunidade de identificar e debater o que cada um deles considera como questões relevantes ou comportamento organizacional adequado em relação a questões econômicas, sociais e ambientais, proporcionando um processo de aprendizado mútuo e o desenvolvimento de relacionamentos duradouros entre ambas. Possibilita, ainda, a obtenção de vantagem competitiva, à medida que a

organização consegue responder melhor às preocupações das partes interessadas do que seus concorrentes, além de estimular a criatividade e a inovação organizacional. O diálogo contrasta com o foco explicitamente orientado para o lucro adotado pelas empresas no passado, uma visão que invariavelmente forneceu a base para abordagens de planejamento estratégico e gestão (Crane & Matten, 2016).

Crane e Matten (2016, p. 187) ressaltam que os negócios éticos devem estar enraizados no diálogo com as partes interessadas, pois “se a 'boa' ética nos negócios significa fazer a coisa 'certa', é essencial que as organizações consultem as partes interessadas relevantes para determinar o que outros grupos consideram como 'certo' em primeiro lugar”. Existem vários meios de envolver as partes interessadas de uma organização na gestão da ética, desde pesquisas para avaliar suas opiniões sobre questões específicas até incluí-las mais plenamente na tomada de decisões corporativas. As formas mais avançadas podem ser atividades centrais na promoção da responsabilidade corporativa. Mesmo existindo certos limites práticos para essa abordagem, especialmente a quantidade considerável de tempo que ela envolve e suas suposições bastante otimistas sobre o comportamento humano racional (Noland & Phillips, 2010), a consulta, o diálogo e a parceria com as partes interessadas estão se tornando cada vez mais aceitos pelas organizações.

Muitas organizações temem o diálogo porque acreditam que estarão abdicando do poder de tomar as decisões que as afetam, porém o diálogo com as partes interessadas não é necessariamente sobre a tomada de decisões, mas frequentemente é usado para informar decisões, entender questões e explorar áreas de entendimento comum. Ao refletir sobre a Responsabilidade Social da Novo Nordisk (NOVO), uma grande indústria farmacêutica dinamarquesa, Øvlisen (2016) apresenta uma pouco da experiência da empresa na área, ressaltando a importância do diálogo no processo tanto para detectar as demandas quanto para amadurecê-las internamente:

Acredito firmemente que tais diálogos são essenciais não apenas para suas atividades de RSC, mas para o sucesso geral do negócio. Você não pode criar seus objetivos sociais no vácuo. O diálogo interno e o comprometimento dos funcionários são fundamentais para criar propriedade e ação de apoio. O diálogo externo estabelece relevância e prioridades. É aqui que a empresa confronta suas ações baseadas em valores com os valores de outras partes interessadas. E, na minha opinião, toda a discussão é sobre entender os valores uns dos outros com o propósito de compartilhar “valores”, em vez de apenas compartilhar “valor” (Øvlisen, 2016, p. 158).

Apoiados na perspectiva teórica de Buber (1970), Ferreira et al. (2008) adaptam os conceitos de diálogo e responsabilidade tratados pelo autor, trazendo para um campo de aplicação não trabalhado originariamente por ele. Na visão de Buber (1970), a responsabilidade é um conceito que existe somente no domínio da vida vivida, não é um dever ideal desconectado da realidade concreta. Dessa forma, a responsabilidade pode ser compreendida como prestar contas daquilo que nos foi confiado e esta prestação de contas é uma relação interpessoal que se estabelece entre mim e quem a mim algo confiou. A responsabilidade pressupõe a existência do outro, independentemente da minha vontade e implica uma resposta à palavra a mim dirigida pela alteridade, pelo outro que não sou eu. Toda ação responsável nasce da resposta a essa presença-palavra.

Na perspectiva de Martin Buber, responsabilidade, resposta e diálogo estão entrelaçados, e para haver responsabilidade social é preciso que haja “a efetiva presença de uma rede de relações interpessoais dialogais perpassando as pessoas que servem de suporte para as dimensões internas e externas do processo nas organizações” (Ferreira et al., 2008, p. 31). A possibilidade de prever os efeitos do próprio comportamento e corrigi-lo com base em tal previsão é fundamental para a responsabilidade (Abbagnano, 2007), de forma que o exercício da responsabilidade é um permanente processo de aprendizagem e interação, e essa aprendizagem e essa interação são características da arquitetura da rede de interação dialógica mantida pelos diversos stakeholders em cada situação:

Agir de forma socialmente responsável implica agir colocando em questão as consequências, para os outros, do próprio agir. Isso implica reconhecer a necessidade de limites ao poder de agir. E implica também exercer permanentemente um papel de crítica e atualização dos hábitos tradicionalmente herdados. Não necessariamente negar o que mediante tais atos se afirma. Mas ousar sempre emitir juízos críticos no presente, evitando que o futuro venha a ser configurado apenas como um fruto de movimentos inerciais (Ferreira et al., 2008, p. 32).

A identificação e o engajamento das partes interessadas constituem práticas fundamentais da Responsabilidade Social que condicionam as demais, e será através do diálogo com os stakeholders que a organização vai criar uma base sólida para estabelecer o que pretende fazer no campo da Responsabilidade Social, assim como trazer credibilidade às ações (Barbieri & Cajazeira, 2010). Do ponto de vista prático, diversos instrumentos de gestão da Responsabilidade Social foram criados nas últimas

décadas para facilitar o estabelecimento do diálogo e o engajando as partes interessadas nos processos decisórios das organizações, tais como “reuniões individuais, oficinas de debate, audiências públicas, mesas redondas, consultas individualizadas, fóruns na Internet” (Barbieri & Cajazeira, 2010, p. 195).

Perret (2003) ressalta que se trata de um processo, geralmente uma série de reuniões e workshops, no qual o diálogo é cuidadosamente gerenciado para garantir que seja alcançado um equilíbrio entre as necessidades e expectativas dos diferentes stakeholders. Portanto, não é o mesmo que grupos focais, painéis ou pesquisas de opinião, pois embora essas abordagens possam fazer parte de um processo de diálogo com as partes interessadas, elas fornecem uma visão da opinião em um momento, enquanto o diálogo é uma comunicação contínua e interativa, indo além da obtenção de uma reação ou opinião. A evolução da tecnologia trouxe novas possibilidades de aproximação, escuta e estabelecimento de diálogo com os stakeholders, como é o caso das mídias sociais, que diversos autores acreditam que podem ser utilizadas nesse processo, mas de maneira geral as organizações ainda estão em processo de reconhecimento e adequação a esse novo cenário (Capriotti, 2011, 2017; Capriotti & Zeler, 2020b; Eberle et al., 2013; Schröder, 2021; Yuan Wang, 2015; Yang et al., 2018).

Feita a retrospectiva da evolução da Responsabilidade Social, a apresentação dos conceitos, dimensões e práticas, a perspectiva dialógica e a distinção entre os conceitos relacionados ou complementares, nos interessa no âmbito deste estudo focar a atenção num campo mais específico da RS, a Responsabilidade Social da Universidade ou Responsabilidade Social Universitária (RSU). Trata-se de um tema em construção no âmbito acadêmico que tem ganhado espaço e relevância na esfera nacional e internacional, dada a contribuição dessas instituições para a formação de estudantes e comunidades socialmente responsáveis, assim como para a pesquisa científica e a inovação (Berto, 2011; Wagenberg, 2006), conforme detalharemos no próximo tópico.

3.4 A Responsabilidade Social Universitária

A Responsabilidade Social tem cada vez mais sido considerada como um aspecto intrínseco do sistema de ensino superior nas últimas décadas (Vasilescu et al., 2010). As inúmeras mudanças econômicas, políticas, sociais e tecnológicas que ocorreram no mundo refletiram diretamente na missão, organização e no perfil das universidades, fazendo com que o papel delas se expandisse, indo além do pressuposto básico do ensino, produção e disseminação de conhecimento. Elas tiveram que buscar responder às mudanças e se adaptar para enfrentar os desafios atuais e futuros, se reorganizar administrativamente, olhar ao redor, envolverem-se no atendimento das necessidades da sociedade e tornarem-se mais relevantes para as comunidades que servem (Păunescu et al., 2017; Vasilescu et al.,

2010). Felt (2005, p. 18) agrupa as forças de mudança que atuam no ensino superior em duas categorias, as internas e as externas à Universidade. As forças internas às universidades “estão muitas vezes enraizadas nas aparentes tensões entre as estruturas de pesquisa e ensino”, já as externas incluem:

a diminuição relativa da despesa pública com instituições de ensino superior; uma ênfase crescente na racionalidade econômica na compreensão e contextualização das instituições e serviços públicos, incluindo as universidades; o aumento da intervenção dos stakeholders em questões percebidas até recentemente como internas às instituições de ensino superior e pesquisa; e uma mudança perceptível nas expectativas e demandas dos alunos em relação à educação universitária (Felt, 2005, pp. 17–18).

Foi principalmente a partir da década de 1990 que o tema da Responsabilidade Social passou a receber mais destaque no ambiente universitário, quando diante das transformações que aconteciam no mundo diversos documentos internacionais, como por exemplo, a Declaração de Talloires (ULSF, 1990), a Carta da Universidade para o Desenvolvimento Sustentável (Copernicus, 1994), a Declaração de Thessaloniki (UNESCO, 1997) e a Declaração Mundial sobre Educação Superior para o Século XXI: Visão e Ação (UNESCO, 1998), começam a tratar sobre a Responsabilidade Social das Instituições de Ensino Superior (IES) ou Responsabilidade Social Universitária (RSU). Eles colocaram em evidência a importância do comprometimento delas com o meio ambiente e o desenvolvimento da sociedade, orientando essas Instituições a desenvolver e incorporar novas filosofias e princípios (Chile & Black, 2015; Sylvestre et al., 2013; Vasilescu et al., 2010; Wright, 2004). Espera-se, agora, que as universidades desempenhem um papel mais importante no desenvolvimento local, nacional e internacional, orientando a sua missão e objetivos de forma a contemplar os interesses da sociedade (Casablancas-Segura et al., 2019; Chile & Black, 2015).

Como o nível mais alto do sistema educacional, as universidades representam centros de inteligência, conhecimento e atividade criativa, exercendo um papel fundamental no desenvolvimento científico, social, cultural e econômico da sociedade (Chile & Black, 2015; Mori Junior et al., 2019; Tetřevová & Sabolová, 2010; Vallaey, 2006, 2020). Por serem atores sociais que legitimam o conhecimento adquirido pelos profissionais, elas têm “uma responsabilidade fundamental de direcionar o desenvolvimento humano em direção à meta de justiça e sustentabilidade, uma vez que todos os demais atores sociais (setor público, empresas, sociedade civil, etc.) formam seus líderes nas IES”

(Vallaey, 2020, p. 23). Além disso, as universidades preservam e ampliam os conhecimentos adquiridos, realizam atividades científicas, de pesquisa, artísticas e de inovação, e desempenham um papel importante na discussão pública dos problemas sociais ou éticos, na formação do entendimento mútuo, da sociedade civil e da diversidade cultural (Tetřevová & Sabolová, 2010).

Mori Junior et al. (2019) notam, por exemplo, que o setor de educação é um dos poucos setores que pode apoiar, promover e contribuir para o alcance de todos os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU. E nesse quadro, as universidades, em particular, são essenciais porque podem equipar a próxima geração com habilidades, conhecimento e compreensão para enfrentar os desafios e oportunidades de sustentabilidade e realizar pesquisas que avancem a agenda de desenvolvimento sustentável. Também podem fornecer exemplos e usar seus conhecimentos, capacidades e liderança para influenciar os stakeholders a adotar e modelar práticas mais sustentáveis (Geryk, 2018; Mori Junior et al., 2019). Além disso, atualmente essas Instituições estão mais conscientes das repercussões negativas ou positivas de suas ações na sociedade em geral e da necessidade de protagonismo nessa questão como modelo ético para a sociedade (Vallaey, 2006).

Como acompanhamos no decorrer deste trabalho, o conceito de Responsabilidade Social (RS) emerge no contexto empresarial no século XX, com inúmeros entendimentos e perspectivas de aplicação e a partir do início deste século, o conceito se expande para a busca de solução de questões de natureza ambiental e social, se estendendo às organizações públicas e Organizações Não Governamentais (ONGs), alcançando as Instituições de Ensino Superior (IES). A Responsabilidade Social das universidades difere por natureza da Responsabilidade Social Corporativa, uma vez que a missão, as atividades e objetivos das IES são particularmente diferentes das outras organizações, o que faz com que a importância do conceito seja fundamental em comparação com os outros tipos de entidades (Chile & Black, 2015; Tetřevová & Sabolová, 2010).

Calderon (2006) observa que é preciso desmistificar o conceito de RSU, que ainda se encontra bastante vinculado às práticas empresariais e ideais neoliberais excludentes, revisitando-o, mostrando a sua importância para refletir sobre a gestão universitária e principalmente sobre o papel da universidade na sociedade contemporânea. Há a necessidade de estabelecer um novo contrato ou pacto social entre a universidade e a sociedade, tendo como norte o desenvolvimento humano. Para o autor, a RSU diz respeito “aos deveres que a universidade tem com a sociedade que a financia, referindo-se principalmente à procura de soluções para os principais problemas sociais, à necessidade de uma melhor distribuição de renda e à criação de mecanismos de promoção social de setores historicamente marginalizados” (Calderón, 2006, p. 9). Ela se materializa na forma como as atividades de uma

instituição são dirigidas e como ela se torna corresponsável pelo desenvolvimento social, o que envolve em uma gestão responsável, ensino de qualidade, pesquisa científica ética e extensão comprometida com a superação dos problemas sociais.

Vallaey (2006) destaca a importância das universidades reverem sua atuação junto à sociedade, assim como as empresas têm revisado e superado o enfoque filantrópico do investimento social (como despesa extra). Nesse sentido, é preciso que as universidades superem o enfoque da “projeção social e extensão universitária” como “apêndices” bem intencionados de sua função central de formação estudantil e produção de conhecimentos. A RSU não é sinônimo de extensão solidária extracurricular (Vallaey, 2020) ou extensão bem intencionada aos mais vulneráveis (Vallaey, 2014). Ela vai além, é uma política de qualidade ética que envolve toda a universidade: administração central, formação, pesquisa e extensão, ela “requer coerência institucional permanente em todos os processos organizacionais, uma congruência entre dizer e fazer desde a compra do papel até a organização do plano curricular e a gestão das linhas de pesquisa” (Vallaey, 2014, p. 110). Também supõe estabelecer um diálogo participativo da universidade com a sociedade, tendo em vista promover o desenvolvimento humano sustentável.

Não se trata apenas de insistir nas três funções substantivas que são o ensino, a investigação e a extensão, e de confiar a esta última a tarefa de vincular a universidade à sociedade. São os quatro processos - gestão, formação, produção de conhecimento e participação social - que constituem a função social da universidade (Vallaey et al., 2009, p. 10).

De La Jara et al. (2006, p. 63) definem a RSU como a “capacidade que possui a universidade de difundir e colocar em prática um conjunto de princípios e valores, gerais e específicos, por meio de quatro processos considerados chaves: gestão, docência, pesquisa e extensão universitária”, comprometendo-se socialmente com a comunidade universitária e com o país em que está inserida. Para isso, é necessário que haja “uma reflexão da instituição acadêmica sobre si mesma, no contexto de seu entorno social, de uma análise de sua responsabilidade e, sobretudo, de sua parcela de culpa nos problemas crônicos da sociedade” (Vallaey, 2006, p. 38). A atuação de uma universidade socialmente responsável exige “uma visão holística, a articulação dos diversos setores da instituição, em um projeto de promoção social de princípios éticos e de desenvolvimento social equitativo e sustentável,

com vistas à produção e transmissão de saberes responsáveis e à formação de profissionais cidadãos igualmente responsáveis” (Vallaey, 2006, p. 39).

Conforme Jorge e Peña (2017), o termo RSU sugere que as universidades são instituições que devem incorporar princípios e valores éticos, sociais e ambientais em suas funções principais e isso deve ser alcançado a partir de uma perspectiva baseada na satisfação das necessidades e expectativas dos stakeholders, da seguinte forma:

- Na formação, por meio da incorporação de questões sociais, éticas e ambientais aos currículos para atender às demandas da sociedade emanadas dos princípios da Década das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável ou Princípios de Educação para a Gestão Responsável;
- Na pesquisa, por meio da transferência de conhecimento para a sociedade;
- Na gestão, por meio da implementação de práticas de boa governança e accountability, e que esta esteja associada ao desenvolvimento de códigos de boa governança, práticas de relato sobre questões sociais e ambientais e maior protagonismo dos stakeholders externos na governança universitária;
- Atividades de engajamento comunitário, definidas através da promoção da cidadania corporativa e dos valores cívicos e da contribuição para o seu ambiente socioeconômico (Jorge & Peña, 2017, p. 304).

Segundo Vallaey, Cruz e Sasia (2009), uma forma de definir a Responsabilidade Social Universitária é considerar os impactos que a instituição gera em seu meio ambiente e os riscos a eles associados, dessa forma será possível perceber os riscos que estão associados a esses impactos e a partir disso refletir e promover iniciativas positivas, considerando o envolvimento dos atores universitários e dos demais atores do campo social. Quatro tipos de impactos são levantados pelos autores:

1) Impactos do funcionamento organizacional: como qualquer organização trabalhista a universidade impacta, a vida dos seus funcionários administrativos, docentes e estudantes, bem como a forma que organiza seu trabalho diário gera impactos ambientais (resíduos, desmatamento, poluição etc.);

2) Impactos educacionais: a universidade tem um impacto direto na formação dos futuros profissionais, na ética profissional e na maneira deles interpretarem e se comportarem no mundo;

3) Impactos cognitivos e epistemológicos: a universidade coordena a produção de conhecimentos e tecnologias e influencia a definição do que é chamado socialmente de "verdade, ciência, racionalidade, legitimidade, utilidade, ensino etc." (Vallaey et al., 2009, p. 9). Os autores consideram esse o impacto mais importante e menos conhecido "uma vez que acaba por definir os paradigmas mentais e os modelos práticos através dos quais líderes, gestores e profissionais constroem e reproduzem a sociedade" (Vallaey et al., 2009, p. 9).

4) Impactos sociais: a universidade tem impacto na sociedade e no seu desenvolvimento econômico, social e político. Não só tem um impacto direto no futuro, pois molda profissionais e líderes, mas é também uma referência e um ator social que pode promover (ou não) o progresso, e ter (ou não) capacidade de ser um interlocutor válido na solução de problemas. Assim, uma universidade responsável "se pergunta como pode acompanhar o desenvolvimento da sociedade e ajudar a resolver seus problemas fundamentais" (Vallaey et al., 2009, p. 9).

Para serem capazes de participar na comunidade e intervir nos seus problemas sociais, alcançando uma entendimento mais amplo de Responsabilidade Social, é imperativo que as universidades integrem iniciativas de RS em suas políticas administrativas e procedimentos de gestão e, principalmente, mantenham um sistema de comunicação bidirecional que promova um diálogo cooperativo e contínuo com os seus públicos (Ali et al., 2021; Mainardes et al., 2014). Conforme Jorge e Peña (2017) apontam, do ponto de vista teórico, as definições de RSU estão fortemente associadas aos fundamentos da Teoria dos Stakeholders, cujos princípios decorrem dos interesses de todos os agentes envolvidos no setor universitário (Freeman, 1984). O envolvimento dos stakeholders no processo é obrigatório para uma abordagem de longo prazo e uma transformação significativa das questões sociais (Ali et al., 2021).

O poder dos stakeholders é entendido como a relação social na qual um ator pode levar outro a fazer algo que de outra forma não faria. No caso das universidades, podemos observar a crescente pressão exercida por suas partes interessadas (tais como: alunos, professores, investigadores, comunidade vizinha etc.), para exigir que elas adotem princípios operacionais mais conscientes, o que também tem impactado numa maior necessidade de divulgação dos esforços de RSU delas (Benneworth & Jongbloed, 2009; Bolívar et al., 2013; Gallego-Álvarez et al., 2011). Assim, a aplicação da Responsabilidade Social ao contexto do ensino superior implica, entre outras questões, na divulgação das ações realizadas, na introdução de processos para monitorar e identificar as expectativas dos diferentes grupos de stakeholders (Epstein & Widener, 2010; Lozano, 2014) e no estabelecimento de mecanismos de diálogo com essas partes interessadas (Downey, 2002).

O desenvolvimento das tecnologias e as novas possibilidades de interação e participação dos stakeholders através desses espaços tem estimulado a implantação desses requisitos e trazido novas oportunidades comunicacionais para essas Instituições. Dessa forma, discutiremos agora a relação da Responsabilidade Social com a Comunicação Organizacional, assim como as novas possibilidades trazidas pela Internet, notadamente pelas mídias sociais, para essa comunicação.

3.5 A Comunicação da Responsabilidade Social

A comunicação é uma parte essencial do processo de Responsabilidade Social das Organizações (RSO). Porém, mesmo existindo uma vasta literatura sobre Responsabilidade Social, a parte que trata sobre este domínio particular dos estudos da comunicação das organizações - a comunicação da Responsabilidade Social - é desproporcional em tamanho, com relativamente pouca pesquisa interdisciplinar sobre o assunto. Até mesmo os livros de gestão da área são amplamente omissos sobre o tópico (Ihlen et al., 2011). Apesar da divulgação de informações sobre RS pelas empresas já acontecer desde o século passado, foi somente a partir da década de sessenta que a temática despertou mais interesse, passando por períodos conturbados nas décadas seguintes até começar a ser pensada de forma mais ampla (Epstein, 2003). Comunicar a Responsabilidade Social assumiu um papel vital nas organizações apenas nos últimos anos, com o aumento crescente da atenção e dos recursos direcionados à área, tornando-se um tema de interesse mais amplo e global na academia, na área dos negócios e no governo.

Parece mais importante do que nunca para as organizações atuarem de maneira socialmente responsável e serem percebidas como tais, ou seja, que se empenhem em construir e manter uma reputação de compromisso social, e a comunicação tem um papel central para que isso aconteça. Esse é um desafio que até mesmo as empresas que já possuem uma reputação positiva de RSC enfrentam (Maignan & Ferrell, 2004; Morsing & Schultz, 2006). Atualmente, há uma crescente pressão legal e institucional das diferentes partes interessadas sobre as organizações, exigindo maior transparência sobre as dimensões sociais, éticas e ambientais de suas práticas de negócios, assim como interação com a sociedade (Isenmann, 2006; Pomeroy & Dolnicar, 2008; Sen et al., 2006; Tang & Li, 2009; Wanderley et al., 2008), e o aumento da relevância da RS para o mercado de capitais e para os investidores, o que tem colaborado para a ampliação do alcance e da qualidade da comunicação de RSC (Isenmann, 2006).

Os stakeholders hoje são mais informados e críticos em relação aos negócios das empresas, eles buscam informações não apenas sobre produtos e serviços, mas também sobre os valores da empresa, bem como seus compromissos sociais e ambientais. As iniciativas de RSC influenciam nas suas atitudes de compra, investimento e no relacionamento com as organizações. Contudo, pesquisas apontam que os stakeholders geralmente têm uma baixa consciência das atividades de RS, o que constitui um obstáculo na busca das organizações colherem os benefícios da atuação na área, que passam pelo estabelecimento e aprimoramento da legitimidade, da credibilidade, da reputação e do desempenho corporativo geral (Morsing, 2006; Pomeroy & Dolnicar, 2008; Tang & Li, 2009).

A comunicação de RSC é uma questão complexa, pois embora os stakeholders queiram saber mais sobre as organizações por trás das marcas e produtos que consomem e investem (Lewis, 2001), e as organizações queiram que os stakeholders estejam cientes de que são socialmente responsáveis, elas são reticentes em comunicar suas ações, temendo críticas e temendo criar expectativas (Schlegelmilch & Pollach, 2005; Wanderley et al., 2008). Coombs e Holladay (2012, p. 110) denominam essa preocupação de comunicar ativamente as atividades de RS de “dilema de comunicação promocional de RSC”, em que ao mesmo tempo que os stakeholders querem informações de RSC, as informações podem gerar uma reação negativa quando são vistas pelas partes interessadas como excessivamente autopromocionais, o que cria um complicado desafio comunicativo. Qualquer lacuna entre as expectativas sociais e as declarações e desempenho apresentadas pelas organizações pode provocar ameaças à legitimidade organizacional (Dowling & Pfeffer, 1975). Conforme Morsing (2017) observa, parece que a comunicação de RSC não apenas informa, mas também desencadeia novas questões sobre o comportamento corporativo, e uma busca crítica por lacunas entre o que é dito e o que é feito passa a ser um foco principal. Quando há falta de consistência entre a promessa de RSC de uma empresa e sua ação de RSC, isso é visto como um ato de imoralidade e é frequentemente referido como hipocrisia corporativa.

Um outro fator complicador do processo de comunicação de RS é a variedade de interesses em torno das iniciativas da área, já que nem todos os stakeholders desejam as mesmas informações ou tem as mesmas expectativas (Coombs & Holladay, 2012). Enquanto alguns podem esperar conformidade ética, outros podem esperar doações de caridade ou atividades voluntárias, por exemplo. Além disso, as mensagens de RSC também podem atrair a atenção crítica e negativa do público, pois quanto mais as organizações apresentam suas intenções sociais responsáveis, maior a probabilidade de atrair a atenção crítica e suscitar ceticismo (Ashforth & Gibbs, 1990). Assim, é essencial que as atividades de RS estejam ao mesmo tempo em sintonia com a missão e objetivos organizacionais e com as

expectativas das partes interessadas, tendo a comunicação adaptada a cada uma delas, mas mantendo uma consistência geral, pois a falta de consistência pode despertar ceticismo sobre a sinceridade ou o comprometimento com a iniciativa de RSC (Coombs & Holladay, 2012).

Mesmo diante dos vários desafios, comunicar a Responsabilidade Social é importante para as organizações e para a sociedade. Ela colabora para dar visibilidade ao compromisso social e ambiental organizacional – sendo coerente com as crescentes expectativas dos stakeholders internos e externos sobre esses temas, além de legitimar o papel da organização na sociedade, construir e manter a reputação e fortalecer as relações com os stakeholders (Ellerup Nielsen & Thomsen, 2018; Schoeneborn et al., 2019). Como já observamos neste trabalho, à medida que a Responsabilidade Social evoluiu, os stakeholders foram assumindo um papel cada vez mais importante, tornando-se fundamental que haja a criação e conservação de laços entre as organizações e as partes interessadas para que a RS organizacional consiga servir ao seu propósito. Nesse sentido, a comunicação tem um papel essencial e os estudos da comunicação de RS têm reconhecido isso. Morsing (2017, p. 283) define a comunicação da RSC como:

uma comunicação da empresa às partes interessadas internas e externas sobre seus esforços para contribuir para o desenvolvimento social, ambiental e econômico da sociedade. No entanto, cada vez mais as partes interessadas participam e influenciam a conversa e a definição de comunicação de RSC, conseqüentemente, essa definição passa a incluir como os stakeholders contribuem para definir as responsabilidades sociais e ambientais de uma empresa para com a sociedade.

Os stakeholders também recebem destaque na definição de comunicação de RS de Podnar (2008, p. 75):

um processo de antecipação das expectativas das partes interessadas, articulação da política de RSC e gerenciamento de diferentes ferramentas de comunicação da organização projetadas para fornecer informações verdadeiras e transparentes sobre a integração de uma empresa ou marca em suas operações de negócios, preocupações sociais e ambientais e interações com as partes interessadas.

A forma como a organização comunica sobre RS é essencial para a forma como será percebida pelos outros como contribuinte para a sociedade. Gonçalves (2013) observa que faz pouco sentido fazer bem e não o dizer, porém se faz necessário ponderar a forma e o peso com que se divulgam as ações. A comunicação da Responsabilidade Social pode contribuir positivamente para a imagem e reputação da organização, tendo a capacidade de humanizar a organização e legitimar a sua ação junto de todos os públicos. Mas para que isso aconteça ela deve estar vinculada com a identidade, a cultura e a missão organizacional. A autora apresenta alguns princípios básicos que devem ser continuamente levados em consideração para que a comunicação de RSE não se torne uma comunicação perversa, que se vira contra o próprio emissor das mensagens:

Em 1º lugar, tomar a decisão de comunicar só e apenas quando o tema da RSE estiver no coração da missão da organização; em 2º lugar, desenvolver uma comunicação humilde e moderada, em especial, sem o recurso a investimentos publicitários gigantescos; e, finalmente, em 3º lugar, procurar que as mensagens sobre a acção da organização sejam endossadas de forma mediática, por líderes de opinião ou por ONGs (Gonçalves, 2013, p. 27).

Waddock e Googins (2011) ressaltam a importância de desenvolver a confiança das várias partes interessadas e garantir que o que é comunicado a elas seja baseado, não apenas em esforços para fazer a empresa parecer boa, mas em valores, crenças e práticas autênticas dentro da empresa. A credibilidade da fonte do comunicador, clareza, honestidade e transparência das declarações e o envolvimento do público com os tópicos que estão sendo comunicados são fatores que também podem reduzir o ceticismo dos stakeholders em torno das ações de RS da organização e contribuir no sucesso da comunicação de RSC (Ihlen, 2011; Schlegelmilch & Pollach, 2005).

Além disso, é preciso adotar uma abordagem de dentro para fora na comunicação da Responsabilidade Social, centrando a comunicação, primeiramente, no ambiente interno, garantindo o envolvimento e o comprometimento dos funcionários para, numa fase posterior, avançar para o contato com os públicos externos (Morsing & Schultz, 2006). Funcionários comprometidos com a RSC facilitam a comunicação confiável dela, seja verificando as mensagens que as partes interessadas externas ouvem da empresa, apoiando ou comunicando as suas próprias mensagens positivas sobre as iniciativas da organização na área (Coombs & Holladay, 2012).

Tendo como base os modelos de Relações Públicas de Grunig e Hunt (1984), Morsing e Schultz (2006) apontam que a comunicação de RSC pode acontecer tanto como um processo unilateral ou como um processo bidirecional e propõem três estratégias centrais de como os esforços de RSC podem ser comunicados para os stakeholders: a estratégia de informação (estratégia de comunicação unilateral), a estratégia de resposta (estratégia de comunicação assimétrica bidirecional) e a estratégia de envolvimento (estratégia de comunicação simétrica bidirecional), descritas na Tabela 2. Aos modelos de comunicação bidirecional as autoras adicionaram o conceito de dar e fazer sentido (*sensegiving* e *sensemaking*). Weick (1995) observa que nenhum gerente ou organização faz sentido isoladamente, mas sim que uma organização é capaz de integrar a "criação de sentido" de outros, ideia que foi desenvolvida anteriormente nesse trabalho quando tratamos da abordagem CCO (*Communication Constitutes Organizations*).

Assim, o foco da comunicação, e que liga as relações dos stakeholders com as estratégias de comunicação de Responsabilidade Social, é uma comunicação interativa e de mútuo envolvimento, trazendo para o centro as noções de participação, diálogo e envolvimento.

Tabela 2: Três estratégias de comunicação de RSC

	A estratégia de informação das partes interessadas	A estratégia de resposta das partes interessadas	A estratégia de envolvimento das partes interessadas
Ideal de comunicação: (Grunig & Hunt, 1984)	Informação pública, comunicação unilateral	Comunicação assimétrica bidirecional	Comunicação simétrica bidirecional
Ideal de comunicação: fazer sentido e dar sentido	Sensegiving	Sensemaking ↓ Sensegiving	Sensemaking ⇕ Sensegiving - em processos progressivos interativos
Partes interessadas	Solicita mais informações sobre os esforços corporativos de RSC	Deve ser assegurado que a empresa é ética e socialmente responsável	Co-construir esforços de RSC corporativo
Papel da parte interessada	Influência das partes interessadas: apoiar ou opor-se	As partes interessadas respondem às ações corporativas	As partes interessadas estão envolvidas, participam e sugerem ações corporativas
Identificação do foco de RSC	Decidido pela alta administração	Decidido pela alta administração. Investigado em <i>feedback</i> por meio de pesquisas de opinião, diálogo, redes e parcerias	Negociado simultaneamente na interação com as partes interessadas
Tarefa de Comunicação Estratégica	Informar as partes interessadas sobre decisões e ações corporativas favoráveis de RSE	Demonstrar às partes interessadas como a empresa integra suas preocupações	Convidar e estabelecer um diálogo frequente, sistemático e proativo com as partes interessadas, ou seja, formadores de opinião, críticos corporativos, a mídia etc.

Tarefa do departamento de comunicação corporativa	Mensagem de conceito atraente de design	Identificar as partes interessadas relevantes	Construir relacionamentos
Endosso de terceiros de iniciativas de RSC	Desnecessário	Elemento integrado de pesquisas, classificações e pesquisas de opinião	As próprias partes interessadas estão envolvidas nas mensagens corporativas de RSE

Fonte: Morsing e Shultz (2006)

A estratégia de informação assemelha-se ao modelo de informação ao público de Grunig e Hunt (1984) em que a comunicação flui unilateralmente, da organização para os seus stakeholders. Esse tipo de comunicação é vista como “dizer, não ouvir” (Grunig & Hunt, 1984, p. 23), uma comunicação monológica em que as organizações controlam o processo. Portanto, não há necessidade de envolver as partes interessadas, pois a fonte de comunicação confiável de RS origina-se da ação organizacional. Assim, as organizações desejam garantir que suas decisões e comportamentos de RSC sejam comunicados de forma eficaz às partes interessadas e que uma mensagem coerente e atraente seja transmitida (Van Riel & Fombrun, 2007). Ou seja, a empresa “dá sentido” ao público (Morsing & Schultz, 2006). Normalmente, os gerentes que usam essa estratégia pensam que estão fazendo a coisa certa, eles acreditam que a empresa só precisa informar suas partes interessadas de forma eficaz (sobre o que estão fazendo certo e eticamente) para manter o apoio favorável das partes interessadas (Morsing & Schultz, 2006).

A estratégia de resposta, por sua vez, é baseada em um modelo de comunicação assimétrica bidirecional (Morsing & Schultz, 2006). Nessa estratégia, a organização ouve seus stakeholders para entender suas preocupações e com base nisso elabora as mensagens corporativas de RSC (assimétricas). Isso pode até levar a mudanças no comportamento corporativo, mas muitas vezes "a empresa tenta mudar as atitudes públicas e o comportamento" de suas partes interessadas, tenta convencê-las em vez de buscar chegar a um acordo mútuo (Morsing e Schultz, 2006). Normalmente, o departamento de comunicação corporativa realiza uma pesquisa de opinião e a gestão corporativa defende e 'dá sentido' às suas decisões de acordo com os resultados dessa pesquisa. Embora essa estratégia seja bidirecional em termos de comunicação, ainda é uma abordagem orientada para o remetente, onde as partes interessadas apenas respondem e suas respostas são medidas. Na tentativa de uma organização de ouvir as preocupações de RSC de suas partes interessadas, ela corre o risco de apenas ouvir sua própria voz sendo refletida de volta. Assim, o que “aspira a ser um mecanismo de comunicação bidirecional é, na verdade, um método unilateral de apoiar e reforçar as ações e a identidade corporativa” (Morsing & Schultz, 2006, p. 328).

Já a estratégia de envolvimento pressupõe diálogo e troca com os stakeholders. Em vez de impor uma iniciativa específica de RSC, essa estratégia convida à negociação simultânea com as suas partes interessadas para explorar as suas preocupações em relação à organização, ao mesmo tempo que aceita mudanças quando são necessárias. Nesse caso, tanto a criação quanto a doação de sentido ocorrem (Morsing & Schultz, 2006). Idealmente, os gerentes não apenas procuram influenciar, mas são eles próprios influenciados pelas preocupações locais e globais de suas partes interessadas e, portanto, eles estão dispostos a mudar seus comportamentos se abordagens alternativas forem discutidas e consideradas adequadas (Morsing, 2017). Um dos principais desafios que as empresas enfrentam hoje é gerenciar expectativas mútuas, elas podem superar esse desafio entrando em um diálogo ou utilizando uma estratégia de envolvimento com as partes interessadas (Johansen & Nielsen, 2011).

A estratégia de envolvimento das partes interessadas está em harmonia com a estratégia de informações e concorda com a estratégia de resposta das partes interessadas, no entanto, assume que, embora informar e pesquisar sejam necessários, não são suficientes. As partes interessadas precisam estar envolvidas para desenvolver e promover um apoio positivo, bem como para que a empresa entenda e se adapte simultaneamente às suas preocupações, ou seja, para desenvolver suas iniciativas de RSC (Morsing & Schultz, 2006). Morsing (2007) lembra que essas três estratégias de comunicação diferem principalmente em sua perspectiva sobre como a empresa se envolve com seus stakeholders, mas todas elas se baseiam em uma suposição instrumental sobre a comunicação de RSC sendo gerenciada principalmente a partir do *locus* corporativo, sendo, portanto, estratégias gerenciais. A "estratégia de envolvimento" é a única que abre para o que pode ser uma influência incontável ou imprevisível das partes interessadas, uma vez que elas são convidadas a dizer algo. Assim, como podemos perceber, a comunicação de RSC está presente em todas as partes do processo de RSC, indo além da divulgação de informações da organização para as partes interessadas, trata-se de "um processo desafiador que exige um entendimento das partes interessadas, suas necessidades de informação e canais de comunicação" (Coombs & Holladay, 2012, p. 110).

Em termos de meios para comunicação de RS, Kim e Ferguson (2014) apontaram duas grandes categorias - mídias controladas e não controladas pelas organizações. As controladas incluem publicidade, site institucional, publicações realizadas nas páginas e perfis de mídia social, boletins informativos, relatórios anuais etc., enquanto a mídia não controlada inclui mídia de notícias, blogs de especialistas e a mídia social não corporativa. Estudos anteriores sugerem que há uma espécie de *trade-off* entre o nível de controle da empresa sobre o canal de comunicação e a credibilidade da comunicação de RSC, sendo os canais menos controláveis os mais críveis, e vice-versa. Fontes de comunicação

independentes, como mídia ou especialistas, são consideradas mais confiáveis do que a comunicação controlada pela empresa devido à credibilidade de terceiros (Du et al., 2010; Morsing & Schultz, 2006; Pomeroy & Dolnicar, 2008; Schlegelmilch & Pollach, 2005). Assim, a organização deve incentivar os canais de comunicação informais confiáveis, como boca a boca dos stakeholders, os empregados e os consumidores (Du et al., 2010).

Além disso, a maioria dos stakeholders parece preferir que as organizações utilizem canais minimalistas para a comunicação da responsabilidade social, tais como relatórios anuais e sites (Kim & Ferguson, 2014; Morsing & Schultz, 2006), e que não haja a utilização intensiva da publicidade para a comunicação da RS, pois aumenta o ceticismo dos stakeholders e diminui a credibilidade das mensagens sobre o tema (Kim & Ferguson, 2014; Schlegelmilch & Pollach, 2005). De toda forma, a utilização da Internet na comunicação da Responsabilidade Social hoje é fundamental, exigindo planejamento e monitoramento constante, já que esse é um espaço que possibilita tanto mídias controladas quanto não controladas pela organização.

3.5.1 A Internet e as mídias sociais como espaços de comunicação da RS

As organizações têm explorado cada vez mais os espaços que a Internet proporciona, como sites institucionais, e-mails e as mídias sociais (blogs, microblogs, sites de redes sociais etc.) para se apresentarem como socialmente responsáveis, melhorarem sua reputação, credibilidade e legitimidade perante os públicos, assim como construir relacionamentos com seus stakeholders. A maioria das pesquisas desenvolvidas sobre a comunicação de RS pela Internet tem analisado, principalmente, duas vertentes, as possibilidades que oferece para divulgar informações da área e as possibilidades interativas e dialógicas dessas tecnologias para fins de RS, principalmente a partir das mídias sociais.

A Internet representou um grande impacto na divulgação de informações sobre a Responsabilidade Social organizacional, oferecendo espaço ilimitado para as organizações comunicarem princípios, políticas e atividades de RS de maneira mais rápida e a um custo mais baixo. Além disso, permitiu que essas informações fossem atualizadas, arquivadas e acessadas a qualquer momento (Capriotti, 2011, 2017; Chaudhri & Wang, 2007; Esrock & Leichty, 1998; Isenmann, 2006). As organizações passaram, assim, a ter espaços próprios de comunicação que forneçam uma perspectiva aprovada, formalizada e oficial sobre a RS que desenvolvem (Bondy et al., 2004) e a poder disponibilizar um conjunto de instrumentos comunicacionais (como relatórios, folhetos, slides, vídeos, podcasts etc.) mais dinâmicos, personalizados e direcionados para grupos específicos, podendo ser acessados online ou através de download, assim como compartilhados livremente com outras pessoas. Esses espaços

próprios podem ser usados, ainda, para expressar a posição da organização sobre questões políticas, chamando a atenção e ligando a organização a determinado assuntos ou causas (Esrock & Leichty, 1998).

No entanto, a principal mudança que a Internet trouxe para a comunicação de RS é permitir um processo de comunicação contínuo e interativo, em vez de apenas a divulgação estática de informações. Essa característica se acentuou a partir das mídias sociais que têm sido utilizadas pelos indivíduos não só para obter informações sobre RS, mas também conversar e contribuir com as discussões em torno do tema, seja com outros stakeholders ou com as próprias organizações (Capriotti, 2011, 2017; Chaudhri & Wang, 2007; Esrock & Leichty, 1998; Kent & Taylor, 2016; Kim & Ferguson, 2014). Isenmann (2006) ressalta que nos últimos anos a comunicação de RS tem evoluído do fornecimento de informações, através de um monólogo estrito e unidirecional controlado pela empresa, para uma abordagem mais interativa e participativa, em que ao mesmo tempo em que se comunica com um público maior, é possível obter feedback, estabelecer diálogo com as partes interessadas e até mesmo envolvê-las e engajá-las nas RS organizacional. O envolvimento e o engajamento dos stakeholders são fundamentais, tanto na construção das políticas de ações de RS quanto no desenvolvimento delas. Contribuem para reduzir o ceticismo e aumentar a lealdade, satisfação, empoderamento, conexão, vínculo emocional, confiança e comprometimento dos stakeholders, sendo um desafio fundamental para a comunicação de RS que as tecnologias podem colaborar, principalmente as mídias sociais (Benthaus et al., 2016; Hollebeek et al., 2014; Kang, 2014; Kujala et al., 2022).

As mídias sociais trazem a oportunidade de novos formatos para a comunicação de RS que podem colaborar para que seja desenvolvida uma comunicação mais simétrica, interativa, dialógica e não só bidirecional, como também multidirecional (muitos-para-muitos). Tornam-se cada vez mais importantes na comunicação da RS, pois oferecem espaços que permitem mais transparência e diálogo, fundamentais para o envolvimento, engajamento e aumento da confiança dos públicos (Elving & May Postma, 2017; Kent & Taylor, 2002; Taylor & Kent, 2014). Coombs e Holladay (2012) argumentam que as organizações podem usar as mídias sociais para: (1) aprender quais questões de RSC são importantes para as partes interessadas (encontrar questões emergentes); (2) determinar se as partes interessadas estão cientes das iniciativas de RSC; (3) avaliar as reações das partes interessadas às iniciativas de RSC; (4) aumentar a conscientização das iniciativas de RSC e (5) fornecer uma via para o envolvimento/engajamento das partes interessadas.

Elas também permitem que seja realizado um maior monitoramento dos efeitos da comunicação realizada pela organização e pelos seus concorrentes, assim como mais opiniões e

argumentos sejam ouvidos sobre diferentes questões de RS. Possibilitam, ainda, que as organizações possam envolver os stakeholders em iniciativas e processos de tomada de decisão (Cho et al., 2017; Schultz et al., 2013), criar experiências interativas criativas, como a gamificação (Coombs & Holladay, 2015), e abordagens cocriativas, em que os stakeholders se tornam participantes ativos e tomadores de decisão em atividades organizacionais socialmente responsáveis (Loureiro & Lopes, 2019). Mas, atualmente apenas algumas organizações utilizam as potencialidades das mídias sociais para comunicar a RS nesse ambiente. Grande parte delas ainda comunica no ambiente digital utilizando apenas os sites, através de notícias ou disponibilização de relatórios de responsabilidade social ou sustentabilidade digitais, reproduzindo nas mídias sociais a mesma lógica unidirecional tradicionalmente empregada.

Conforme discutimos na primeira parte desse trabalho, apesar de trazer inúmeras vantagens, a comunicação nesse ambiente pode ser desafiadora pois, ao mesmo tempo que as organizações agora têm mais autonomia e espaços próprios para falar sobre seus compromissos, políticas e ações de RS por meio de seus sites, blogs e páginas nas redes sociais, disponibilizar seus relatórios de responsabilidade social para download e ter diferentes formas de envolver os stakeholders, há uma realidade mais participativa, em que uma infinidade de indivíduos e grupos ganharam espaço para falar sobre o comportamento das empresas, defendendo ou criticando as informações das organizações, apresentando e compartilhando dados que apoiam ou contradizem os dados sobre RS das empresas disponíveis na Web (Capriotti, 2011, 2017). As tecnologias de comunicação deram novas possibilidades para os diferentes grupos de stakeholders expressarem opiniões e se organizarem, acentuando o papel deles no sucesso de uma organização, e essa característica impacta diretamente na comunicação de RS. Eles agora podem apoiar, moldar, contestar e coconstruir enquadramentos de RSC para benefício e prejuízo organizacional (Crane & Matten, 2010).

Alguns anos atrás, a falta de influência das partes interessadas individuais na mídia tradicional permitia que algumas empresas negligenciassem o interesse de certos grupos de stakeholders. No entanto, a tecnologia, e principalmente a mídia social, possibilita que milhões de partes interessadas individuais antes desconectadas se unam em ideias comuns, se organizem em grupos, o que torna suas vozes mais fortes, e as reivindicações algo tangível com que a empresa precisa lidar (Freeman et al., 2017). As mídias sociais, particularmente, deram origem a conversas sobre a organização e sobre a comunicação de RS delas sem que elas fizessem parte da conversa, desafiando as ideias convencionais de comunicação da área e fazendo com que as formas de envolver e engajar os stakeholders na RS tenha que ser revista. As críticas das partes interessadas realizadas nesses espaços

podem levar ao ativismo, campanhas ou outras formas de pressionar ou desafiar as empresas e impactar diretamente a reputação organizacional (Isenmann, 2006; Morsing, 2017).

Freeman et al. (2017) observam que as tecnologias proporcionaram, ainda, o surgimento de uma nova classe de stakeholders, que é afetada e afeta o desempenho da empresa, os stakeholders virtuais. Esses indivíduos não são necessariamente clientes da empresa, mas optam por acompanhar ativamente as notícias e as atividades através das redes sociais, fornecendo comentários, opiniões e participando de discussões. Pode parecer que um stakeholder virtual seja apenas um stakeholder secundário, mas com o desenvolvimento generalizado das redes sociais a importância desse grupo tem ganhado destaque e os gestores não podem mais subestimá-los, suas atividades podem ter impacto sobre outras partes interessadas da empresa, sendo mais um tipo de stakeholder a ser monitorado pelas organizações. A comunicação global que temos hoje promove um contexto em que as organizações estão mais abertas às expectativas externas, tornando a opinião pública uma importante guardiã da RS organizacional (Esrock & Leichty, 1998), e as mídias sociais permitem tanto que os stakeholders se conectem quanto que essas informações se disseminem mais rápido.

As mudanças ocasionadas pelas mídias sociais na comunicação das organizações foi o que nos motivou a analisar de maneira específica a forma como a comunicação da Responsabilidade Social das organizações, notadamente das universidades, estava sendo impactada. Dessa forma, realizamos uma revisão da literatura em torno dos conceitos na área de Comunicação Organizacional, mídias sociais e Responsabilidade Social, trazendo um panorama do ambiente que se insere nossa pesquisa, avançaremos, agora, para a fase empírica.

PARTE 2: METODOLOGIA E APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

CAPÍTULO 4: PERCURSO METODOLÓGICO

Neste capítulo, descrevemos os aspectos de natureza metodológica que orientaram este estudo. Iniciaremos com a classificação da abordagem da pesquisa, na sequência apresentaremos nossa estratégia de pesquisa, objeto de estudo e detalharemos como foi realizada a recolha e a análise dos dados. Pretendemos responder à seguinte questão de investigação, que serve como nosso ponto de partida: como as mídias sociais podem colaborar para que as universidades públicas comuniquem com a sociedade de um modo mais socialmente responsável? Em caráter secundário, mas não menos importante, buscamos perceber: se a Responsabilidade Social implica interação, participação e diálogo com os stakeholders, em que medida as mídias sociais estão conseguindo promover isso? Para tal, temos como objetivo geral:

1. Perceber o impacto da reconfiguração dos espaços de interação e participação, ocasionado pelas mídias sociais, na comunicação de Responsabilidade Social das universidades.

E como objetivos específicos:

1.1 Contribuir para o aprofundamento dos estudos que realizam interface entre Comunicação Organizacional, Mídias Sociais e Responsabilidade Social Universitária;

1.2 Identificar o estado da comunicação de RS da Universidade do Minho nas mídias sociais, como caso-exemplo deste fenômeno.

No intuito de responder às perguntas de partida e atingir os objetivos propostos, optamos por uma abordagem mista, quantitativa e qualitativa. Conforme Johnson e Onwuebuze (2004, p. 17), os métodos mistos são “a classe de pesquisa em que o pesquisador mistura ou combina técnicas de pesquisa quantitativa e qualitativa, métodos, abordagens, conceitos ou linguagem em um único estudo”. A junção das abordagens possibilita enriquecer a análise, fornecendo um quadro mais geral da questão em estudo. Cada um dos métodos (quantitativo e qualitativo) nos proporciona uma visão ou “fotografia” ou “pedaço” da realidade (Lincoln & Guba, 2000). Câmara (2013, p. 180) ressalta que “a utilização de procedimentos mistos em pesquisas sociais é bastante usual, pois permite a apreensão do fenômeno e do objeto de estudo por prismas, por vezes, distintos”. Fornece, assim, uma perspectiva mais ampla e

profunda do fenômeno, fazendo com que nossa percepção sobre ele se torne mais integral, completa e holística (Newman, 2000).

A pesquisa quantitativa “caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas” (Richardson, 2012, p. 70). Adapta-se melhor “a casos onde há maior demanda de pessoas, uma população maior, e exerce um papel auxiliar de ‘termômetro’ ao permitir a análise descritiva do real ao traçar o perfil de fatores que influenciam o processo” (Câmara, 2013, p. 180). Já a qualitativa busca entender, descrever, explicar os fenômenos sociais de modos diferentes: analisando experiências de indivíduos ou grupos, examinando interações e comunicações que estejam se desenvolvendo e investigando documentos (textos, imagens, filmes ou músicas) ou traços semelhantes de experiências e integrações (Flick, 2009). Dessa forma, o objetivo da pesquisa qualitativa não se baseia na produção de opiniões representativas e objetivamente mensuráveis de um grupo, mas sim no aprofundamento da compreensão de um fenômeno social (Richardson, 2012). As abordagens qualitativa e quantitativa serão empregadas de formas complementares e não excludentes, buscando aprofundar e/ou aprimorar os dados e resultados. Passaremos agora a descrever a metodologia em detalhes.

4.1. O Estudo de Caso e a Netnografia

Nesta pesquisa desenvolvemos um estudo de caso, recorrendo à netnografia como método de investigação. O estudo de caso é uma metodologia com tradição na investigação em Comunicação Organizacional e que também tem ganhado popularidade nas pesquisas de mídias sociais. Pode ser conceituado como “uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (Yin, 2010, p. 32). Yin (2010) enfatiza ser a estratégia mais escolhida quando é preciso responder a questões do tipo “como” e “por quê”, quando o pesquisador possui pouco controle sobre os eventos pesquisados e quando analisa fenômenos contemporâneos. Sua principal característica é o estudo aprofundado, levando-se em consideração a compreensão como um todo do assunto investigado (Fachin, 2006). Possibilita, assim, observar uma questão através de diversos ângulos, ajudando a alcançar uma compreensão mais equilibrada e profunda do objeto de pesquisa, revelando nuances difíceis de serem enxergadas “a olho nu” (Yin, 2010).

Para Marconi e Lakatos (2011), o estudo de caso busca reunir o maior número de informações detalhadas, valendo-se de diferentes técnicas de pesquisa, que visam apreender uma determinada situação e descrever a complexidade de um fato. É uma estratégia de pesquisa utilizada

em diversas áreas, e a unidade de análise podem ser um ou mais indivíduos, grupos, organizações, eventos, processos, comunidades, regiões ou países. No estudo de uma organização específica, como o que vamos realizar, pode auxiliar, por exemplo, a “aprofundar o conhecimento sobre o seu desenvolvimento ao longo de um período, o desempenho de setores, a situação de unidades, o estágio de uma atividade específica, o processo de comunicação ou de decisão” (Chizzotti, 2006, p. 136). O estudo de um caso único possibilita, em diversas ocasiões, o surgimento de insights valiosos a respeito de uma determinada situação. Assim, o caso não precisa ser representativo de uma determinada população e nem a sua escolha precisa ser aleatória. Pelo contrário, é frequentemente desejável escolher uma determinada organização justamente porque é a sua particularidade que permite a geração de insights que outras organizações não poderiam gerar (Numagami, 1998; Siggelkow, 2007).

- O caso selecionado: A Universidade do Minho

O caso selecionado para o desenvolvimento desta pesquisa foi a Universidade do Minho (UMinho), uma Universidade Pública fundada em 1973, localizada na região norte de Portugal. Ela possui três campi, um na cidade de Braga (Campus de Gualtar) e dois na de Guimarães (Campus de Azurém e Campus de Couros), sendo um agente central na região, referência nacional e parceira reconhecida no panorama europeu e global. Possui uma grande oferta educativa de cursos de graduação (Licenciatura) e pós-graduação (Mestrado e Doutorado). As estruturas base da Universidade são as doze Unidades Orgânicas de Ensino e Investigação – Escola e Institutos – que recebem mais de 19 mil alunos.

A Universidade foi escolhida como *organização-exemplo* para o estudo por ser uma grande universidade pública que tem uma presença no ambiente online estabelecida já há alguns anos, realizando a sua comunicação regularmente através do site Institucional e das principais mídias sociais: Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, Youtube e WhatsApp. Além disso, possui reconhecimentos na área de Responsabilidade Social que a distingue das demais. Desde 2017 a Instituição é a melhor academia portuguesa no *UI GreenMetric World University Rankings*, índice que avalia a sustentabilidade ambiental de 956 universidades de 80 países, ficando na 88^a posição no mundo em 2021¹². A classificação leva em consideração vários indicadores, entre eles energia e alterações climáticas, resíduos, educação e investigação.

A UMinho foi, ainda, a primeira universidade europeia a alinhar nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e a primeira do país a iniciar o relato público dos indicadores de sustentabilidade (em 2010), bem como a ser incluída na rede *International Sustainable Campus Network*,

¹² Disponível em: <https://greenmetric.ui.ac.id/rankings/overall-rankings-2021>

tendo ainda aderido ao Pacto Global das Nações Unidas (*United Nations Global Compact*)¹³. Assim, concluímos que seria um caso adequado para analisar a comunicação da Responsabilidade Social que está a ser efetuada nas mídias sociais de uma Universidade.

Tendo em vista a necessidade de explorar as interações que aconteceram no ambiente online, percepções e o comportamento dos stakeholders, decidimos usar como método de recolha de dados a netnografia, uma forma especializada de etnografia baseada na observação participante e no trabalho de campo online, que utiliza as diferentes formas de Comunicação Mediada por Computador (CMC) como fonte de dados para a compreensão e a representação etnográfica de um fenómeno cultural ou comunal (Kozinets, 2014, 2010). Malinowski (1978) nota que a essência do método etnográfico está em apreender o ponto de vista dos nativos, seu relacionamento com a vida, sua visão de mundo. Pressupõe, de tal modo, a imersão do pesquisador no cotidiano em que se insere o fenómeno social alvo de estudo, para ver com os olhos do “outro” (Rocha et al., 2005), preocupando-se em “como as realidades sociais são vistas da perspectiva daqueles que vivem e trabalham nelas” (Daymon & Holloway, 2011). Hine (2005, p. 1) aponta que:

A chegada da Internet colocou um desafio significativo para a compreensão dos métodos de pesquisa. Através das ciências sociais e humanidades as pessoas se encontraram querendo explorar as novas formações sociais que surgem quando as pessoas se comunicam e se organizam via email, Websites, telefones móveis e o resto das, cada vez mais, mediadas formas de comunicação. As interações mediadas vieram à tona como formas-chave pelas quais as práticas sociais são definidas e vivenciadas.

A etnografia conduzida em ambientes online tem sido fundamental para demonstrar a natureza social complexa das interações baseadas na Internet e nos permite explorar as novas formações culturais que surgem online (Hine, 2017). A netnografia vem como um método “para observar comunidades presentes na Internet, quanto a influência na vida de seus membros” (Hine, 2005, p. 47), ajudando os pesquisadores a conhecerem/entenderem melhor o mundo e as relações sociais atuais desenvolvidas nesse ambiente. O uso do termo e abordagem da netnografia sinaliza não apenas a presença, mas o peso do componente online, demonstrando “que um tempo significativo foi gasto interagindo e tornando-se parte de uma comunidade ou cultura online” (Kozinets, 2014, p. 62).

¹³ Iniciativa proposta pela Organização das Nações Unidas (ONU) para encorajar as empresas a adotarem políticas de Responsabilidade Social Corporativa e sustentabilidade.

Segundo Toledano (2017) a netnografia é um método emergente que utiliza novas formas de acesso a dados que permitem enriquecer os estudos desenvolvidos sobre a comunicação das organizações a partir de observações diretas das comunidades online, pois “ao analisar as interações conversacionais de comunidades online em seu ambiente social natural, os pesquisadores podem acessar conhecimento confiável, ganhar familiaridade com significados específicos e entender melhor os problemas, motivações e dinâmicas da comunidade” (Toledano, 2017, p. 599), além de perceber a maneira como as mensagens organizacionais são processadas. A adaptação da netnografia para a pesquisa de Comunicação Organizacional e Relações Públicas tem o potencial de aumentar a compreensão, não apenas dos consumidores, mas de todas as partes interessadas organizacionais que fazem parte de uma comunidade online (como funcionários, investidores, comunidades locais e ativistas), inclusive combinando o método qualitativo com o quantitativo para enriquecer os estudos.

Um estudo netnográfico pode revelar muito sobre comportamentos, opiniões, gostos, impressões e interações dos stakeholders, e trazer vários insights, já que os vestígios deixados pelos indivíduos no ambiente digital são inúmeros e saber como capturá-los pode ser extremamente valioso para a comunicação das organizações (Mesquita & Guimarães, 2022). Afinal, “tudo o que se expõe no ambiente online – e que é de uma riqueza imensurável para novas pesquisas – faz parte da construção que cada indivíduo faz de si mesmo e de suas representações virtuais. Hoje, o que encontramos na Web é o outro que se constitui a si mesmo, produzindo a sua verdade” (Martins, 2011, p. 128).

Ao adaptar os procedimentos etnográficos comuns de observação participante às contingências específicas da interação social mediada por computador, a netnografia proporciona ao pesquisador uma janela para comportamentos que ocorrem naturalmente, permitindo um acesso contínuo aos discursos dos indivíduos em um ambiente social online em particular. Assim como a etnografia presencial, ela é naturalista, imersiva, descritiva, multi-métodos, adaptável e focada no contexto. Porém, permite flexibilidade espacial, opção de observar invisivelmente e recuar no tempo para rastrear conversas comuns. Além disso, ela requer menos tempo, recursos e é menos invasiva e elaborada que a etnografia (Dholakia & Zhang, 2004; Kozinets, 2006, 2014, 2010).

Os procedimentos metodológicos básicos que devem ser adotados para a execução da pesquisa netnográfica são: planejamento do estudo, entrada, coleta e análise de dados e adesão a padrões éticos (Kozinets, 2014). O planejamento e a entrada compreendem as etapas percorridas pelo pesquisador desde a busca pelos tópicos de interesse, definição da perguntas até a identificação e entrada nos fóruns online que possam ajudá-lo a responder suas perguntas de pesquisa (Kozinets, 2002, 2014), pontos em parte já abordados por nós. Para atingir os objetivos propostos diversas técnicas de

recolha de dados podem ser utilizadas, tais como entrevistas, grupos focais ou aplicação de questionários. A seguir, detalharemos os fóruns que estudamos, as etapas e os instrumentos da recolha de dados, a análise de dados e os padrões éticos adotados em cada uma das fases. Na Figura 2 sintetizamos o desenho da investigação realizada:

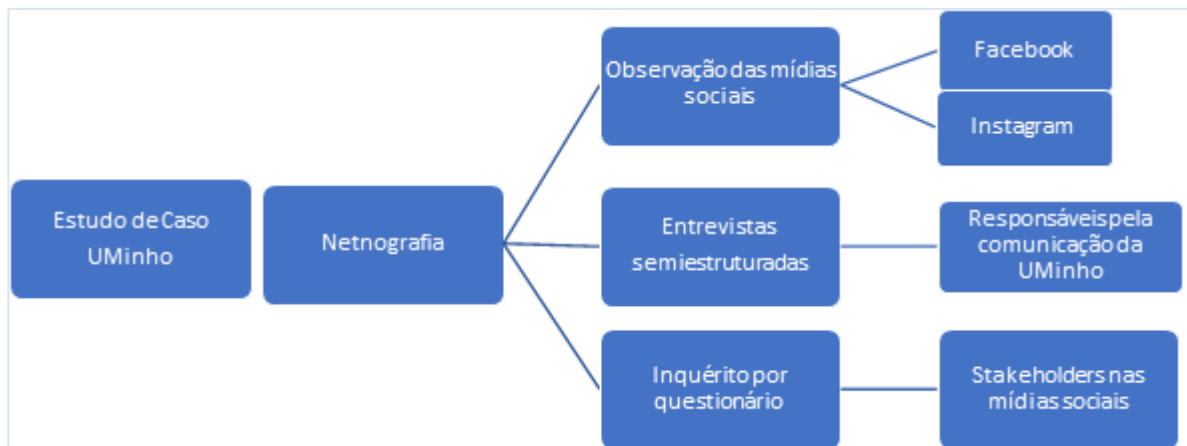


Figura 2: Desenho da investigação
Fonte: a autora

4.2 Recolha e análise dos dados

A netnografia não estuda os suportes, mas as interações e manifestações culturais que ocorrem através deles (Martins, 2011). Assim, a recolha de dados na netnografia depende, em grande parte, de ter contato com sujeitos participantes da comunidade analisada, pois são eles que transmitem vivências, culturas e percepções. As práticas das comunidades ocorrem de maneira multiforme, e em todas as formas que as práticas assumam implicará “envolvimento, engajamento, contato, interação, comunhão, relação, colaboração e conexão com membros da comunidade – não com site da rede, servidor ou teclado, mas com pessoas no outro extremo” (Kozinets, 2014, p. 93).

O método netnográfico apresenta três possibilidades de fonte de dados no ambiente online, são eles: 1) dados arquivais: dados que o pesquisador copia das postagens online; ele não está envolvido diretamente na criação ou estimulação deles; 2) dados extraídos: dados adquiridos por meio de interação pessoal, obtida por meio de entrevistas via meio eletrônico ou questionário, por exemplo; 3) dados de notas de campo: as anotações de campo do pesquisador (Kozinets, 2014). Assim, com o intuito de dar resposta à questão de investigação e cumprir os objetivos propostos, utilizamos tanto dados arquivais

quanto extraídos, por meio de três diferentes técnicas de recolha de dados, são elas: (1) observação das mídias sociais, (2) entrevista semiestruturada e (3) inquérito por questionário.

A utilização de diversas fontes de informação e o seu cruzamento analítico (triangulação) contribui para uma maior validade do estudo em causa (Yin, 2010), sendo a triangulação de dados vitalmente importante para se ganhar perspectivas múltiplas (Stake, 1994). Goldenberg (1997) define a triangulação como a combinação de métodos diversos no estudo do mesmo fenómeno com o intuito de dar a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do objeto de estudo. Assim, ajuda o pesquisador a recolher dados mais ricos e precisos, além de ser extremamente útil para revelar discrepâncias entre políticas e práticas, bem como entre diferentes perspectivas como o que é concebido pelos gestores e o que é vivenciado pelos stakeholders. No Quadro 4, apresentamos uma síntese da metodologia da recolha de dados que será justificada e detalhada nos próximos tópicos.

Quadro 4: Síntese da metodologia

Objetivo da recolha de dados	Questões norteadoras	Recolha de dados	Amostra	Tratamento dos dados
Perceber as práticas e as estratégias de comunicação adotadas pela Universidade nas mídias sociais	Quais as práticas e as estratégias de comunicação de RS da organização nas mídias sociais?	Observação das mídias sociais Entrevista semiestruturada	61 Publicações realizadas nas mídias sociais 6 Responsáveis pela comunicação da UMinho	Análise de conteúdo
Analisar as percepções dos responsáveis pela comunicação da Universidade em relação à RSU e a comunicação dela através das mídias sociais	A Responsabilidade Social Universitária é importante? Qual o papel e a importância da Comunicação da RS para a Universidade? Qual o papel, as potencialidades e os desafios das mídias sociais para a comunicação de RS da Universidade nas mídias sociais?	Entrevista semiestruturada	6 Responsáveis pela comunicação da UMinho	Análise de conteúdo

Quadro 4: Síntese da metodologia (Continuação)

Objetivo da recolha de dados	Questões norteadoras	Recolha de dados	Amostra	Tratamento dos dados
Analisar as motivações, percepções e expectativas dos stakeholders em relação à comunicação de RS da Universidade através das mídias sociais	Qual o envolvimento dos stakeholders nas publicações de RS?	Observação das mídias sociais	61 Publicações realizadas nas mídias sociais	Análise de conteúdo
	O que leva os stakeholders a usarem as mídias sociais da Universidade?	Observação das mídias sociais Inquérito por questionário	61 Publicações realizadas nas mídias sociais 506 Questionários aplicados com os stakeholders	Análise de conteúdo Estatística descritiva
	Quem são os stakeholders da Instituição nas mídias sociais? Qual a importância que os stakeholders atribuem à comunicação de RS que é desenvolvida através das mídias sociais pela Instituição? Quais as expectativas que os stakeholders possuem em relação à comunicação de RS que é desenvolvida através das mídias sociais pela Instituição?	Inquérito por questionário	506 Questionários aplicados com os stakeholders	Estatística descritiva

4.2.1 Observação das mídias sociais

A observação é um procedimento que compreende a atenção voluntária e a inteligência na obtenção de informação sobre o objeto, em função do objetivo (Ketele & Roegiers, 1999). Ela obriga o pesquisador a um contato mais direto com a realidade, ajudando-o a identificar e a obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam o seu comportamento. Permite, ainda, evidenciar dados que não seriam possíveis de obter nas respostas a questionários (Lakatos & Marconi, 2011). Na impossibilidade de realizar a observação em todas as mídias sociais da UMinho, nesta investigação optamos por restringir a observação às páginas oficiais da Universidade nos sites de redes sociais Facebook e Instagram. Realizamos uma observação participante, tendo como apoio uma grelha de observação previamente elaborada e a documentação virtual, através do *print screen* da tela. O objetivo foi perceber as práticas e as estratégias de comunicação adotadas pela Universidade nas mídias sociais, assim como analisar o envolvimento e as motivações dos stakeholders em relação à comunicação de RS realizada nelas.

Acompanhamos e participamos ativamente das páginas do Facebook e do Instagram da Universidade desde 2018, antes de iniciar a coleta de dados para a investigação. Esse posicionamento permitiu acompanhar a dinâmica das páginas, os temas que vinham sendo tratados nas publicações e o posicionamento da Instituição e dos indivíduos, evidenciando o problema que estimulou a pesquisa sobre o tema. Kozinets (2002) ressalta a importância do pesquisador aprender o máximo possível sobre os fóruns, os grupos e os participantes individuais que procura entender na pesquisa, podendo familiarizar-se com as características da comunidade antes mesmo de iniciar o contato ou a coleta de dados.

O Facebook e Instagram foram escolhidos por serem as mídias sociais da universidade com maior número de seguidores. Além disso, o Facebook é a mídia social que mundialmente possui o maior número de usuários ativos, 2,9 bilhões¹⁴, e a segunda mais utilizada pelos portugueses. Cerca de 88,2% dos utilizadores de Internet de Portugal estão presentes nela, ficando atrás apenas do Youtube¹⁵. Criado em 2004, o Facebook é um site de rede social constituído por perfis e comunidades virtuais, onde qualquer pessoa ou organização pode entrar gratuitamente, através da criação de uma conta própria (o perfil) que resume toda informação que o utilizador queira partilhar. Também é possível fazer parte de comunidades, adicionar amigos (perfis) e conversar com eles através de mensagens, que podem ser enviadas e recebidas, de modo síncrono ou assíncrono, assim como acompanhar e reagir às informações (publicações) que são compartilhadas por eles.

O Instagram, por sua vez, está entre as mídias sociais mais populares do mundo, com mais de 1,2 milhões de utilizadores ativos diariamente, sendo a quinta mais utilizada pelos portugueses, com 75,3% dos utilizados da Internet do país presentes nela, ficando atrás do Youtube, Facebook, WhatsApp e Facebook Messenger¹⁶. Trata-se de um site de rede social que é baseado no compartilhamento de fotos e vídeos de curta duração, criando diferentes motivações para criar e publicar conteúdo, assim como interagir com diferentes pessoas. Embora num primeiro momento só pudesse ser acessado através de dispositivos móveis, atualmente já é possível acessá-lo também através do computador. O Instagram posiciona-se como rede em ascensão em Portugal e muito relevante sobretudo entre os mais jovens.

¹⁴ Pesquisa da STATISTA (2022). Retirado de <https://www.statista.com/statistics/264810/number-of-monthly-active-facebook-users-worldwide/>

¹⁵ Pesquisa We are social/HootSuit (2021). Retirado de <https://datareportal.com/reports/digital-2021-portugal>

¹⁶ Pesquisa We are social/HootSuit (2021). Retirado de <https://datareportal.com/reports/digital-2021-portugal>

A página oficial da Universidade do Minho no Facebook foi criada em 14 de fevereiro de 2011, apresentando 97.411 mil seguidores no período da recolha dos dados; e a do Instagram, fundada em 17 de fevereiro de 2016, contava com 24 mil seguidores (Figura 3).

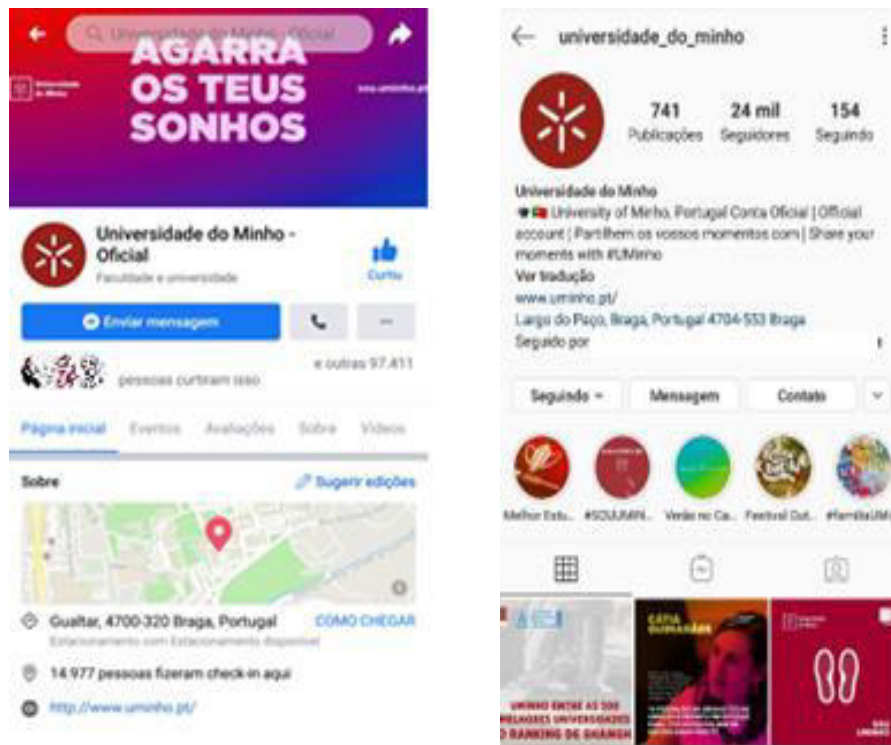


Figura 3: Perfil oficial da Universidade do Minho no Facebook e no Instagram
Fonte: Facebook e Instagram da UMinho

A observação das duas mídias sociais compreendeu o período de 11/03/2020¹⁷ a 11/09/2020, os primeiros seis meses da pandemia da Covid-19. A pandemia foi um evento de larga escala que impactou repentinamente vários setores da sociedade, incluindo o educacional em todos os níveis, e levantou diversas questões ligadas a Responsabilidade Social da Universidade. Assim, atravessou o cronograma da nossa pesquisa e acabou por ser incontornável, já que capitalizou a atenção da comunicação da Universidade e, logo, das redes sociais, para o tema.

A UMinho foi a primeira Instituição de Ensino Superior de Portugal a suspender atividades letivas devido ao surgimento de um caso positivo do vírus na comunidade universitária, no dia 07 de março de 2020¹⁸, antes mesmo da declaração da pandemia por parte OMS. O fato teve uma ampla

¹⁷ Data em que a Organização Mundial de Saúde (OMS) declarou que se tratava de uma pandemia. WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 – 11 March 2020. Retirado de <https://www.who.int/dg/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19--11-march-2020>

¹⁸ Despacho RT-23/2020.

cobertura midiática, o que aumentou a importância das mensagens disponibilizadas nas mídias sociais, pois chegavam a um público ansioso por informação. A Universidade teve que reconfigurar as suas atividades e dar respostas à sociedade num curto espaço de tempo, desenvolvendo e adaptando as suas políticas e ações de comunicação e Responsabilidade Social (RS) às necessidades de saúde, económicas e sociais vivenciadas. Dessa forma, foi um período propício para a realização de um estudo que trata sobre a comunicação da Responsabilidade Social da Universidade nas mídias sociais.

A observação participante é essencial para a netnografia, sendo o componente mais comum, nas entrevistas, análise de conversação e discurso, análise documental etc., também tem espaço no repertório do pesquisador etnógrafo (Kozinets, 2014). Na observação participante um investigador pode desempenhar diferentes papéis, indo desde a total explicitação até a não-revelação. Junker (1971) distingue quatro tipos de papéis:

- a) Participante total - Quando o pesquisador assume a posição de um membro do grupo e não revela ao grupo investigado sua verdadeira identidade e nem seus objetivos;
- b) Participante como observador – Quando o pesquisador não oculta totalmente sua identidade, mas revela somente parte do que pretende investigar para não comprometer as observações realizadas;
- c) Observador como participante - Quando o pesquisador revela ao grupo investigado desde o início da pesquisa a sua identidade e os objetivos do estudo;
- d) Observador total - Quando o investigador não interage com o grupo e os pesquisados desconhecem que estejam sendo observados.

A posição adotada nesta pesquisa foi de participante total, com o propósito de preservar as interações espontâneas. Acreditamos que revelar a presença do pesquisador ou contatar os participantes no intuito de obter sua permissão para fazer uso de qualquer conteúdo enfraqueceria uma das maiores vantagens do método etnográfico/netnográfico que é a sua não obstrução (Langer & Beckman, 2005). Dessa forma, observamos e colhemos dados naturais, dentro dos princípios básicos da etnografia/netnografia. Durante a observação diária buscamos nos envolver, lendo as publicações, seguindo links indicados, curtindo, comentando e/ou compartilhando publicações, acompanhando a vivência da comunidade ao mesmo tempo em que realizávamos a análise dos atos online dos atores sociais.

Num primeiro momento, mergulhamos no cotidiano da comunidade buscando perceber a dinâmica das páginas, não houve qualquer processo de amostragem, todas as publicações realizadas pela UMinho nas duas redes sociais foram observadas e separadas numa planilha. No período de seis meses estipulado para observação, foram coletadas manualmente um total de 151 publicações no Facebook e 115 publicações no Instagram. Como o objetivo era também analisar as interações geradas a partir dessas publicações, voltamos a elas alguns dias depois da coleta, viabilizando, assim, um tempo para que essas interações pudessem acontecer e observamos as reações (likes, comentários e compartilhamentos).

Realizamos, ainda, a documentação virtual, através do *print screen* da tela de publicações e comentários que consideramos que pudessem ser relevantes para análise. Num segundo momento, separamos para a análise apenas as publicações referentes à Responsabilidade Social da Universidade, gerando um total de 61 publicações, 41 do Facebook e 20 do Instagram. As informações obtidas foram registradas em uma planilha do software *Google Sheets*, criada a partir da grelha de observação desenvolvida para o estudo, e submetidas à análise de conteúdo. A análise de conteúdo constitui “um conjunto de técnicas de análise de comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (Bardin, 2011, p. 40), visando obter indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção destas mensagens (Bardin, 2011). Assim, a partir de uma análise descritiva dos dados coloca-se em confronto aquilo que foi apurado com a análise interpretativa do investigador (Guerra, 2014). Buscando maximizar a quantidade de informações incorporadas e aprimorar as conclusões do trabalho, utilizamos dados quantitativos e qualitativos, verificando tanto a presença ou ausência, como a frequência de determinados temas ou características.

A revisão de literatura realizada anteriormente e os objetivos da pesquisa nos orientaram no processo de criação do modelo de análise para as mídias sociais, partindo de duas dimensões: “Estado da comunicação de RS nas mídias sociais” e “Envolvimento dos stakeholders nas mídias sociais”.

A partir delas delimitamos os indicadores, conforme podemos observar da Tabela 3, que se tornaram os itens da grelha de observação e as categorias da análise de conteúdo. As dimensões dizem respeito aos aspectos fundamentais a serem estudados no que se refere aos conceitos utilizados e os indicadores servem para medir as dimensões, tornando os conceitos operacionais (Quivy & Campenhoudt, 2008).

Tabela 3: Modelo de análise para as mídias sociais

DIMENSÕES	INDICADORES
Práticas de comunicação adotadas pela Universidade nas mídias sociais	<ul style="list-style-type: none"> - Orientação estratégica à RS explícita no perfil - Frequência da comunicação de RS nas mídias sociais da Instituição - Tema de RS abordado na publicação (econômica, social ou ambiental) - Dimensão da RS (interna ou externa) - Comentários respondidos ou não pela Instituição
Envolvimento dos stakeholders nas mídias sociais	<ul style="list-style-type: none"> - Engajamento das publicações (likes, comentários e compartilhamentos no caso do Facebook e likes ou comentários, no caso do Instagram); - Motivação do uso dos comentários pelos stakeholders (reclamação, dúvida, elogio ou outros).

Fonte: A autora

Iniciamos a partir da descrição do perfil nas mídias sociais, observando se nela há uma orientação estratégica explícita à Responsabilidade Social da Universidade, expressando o engajamento da organização na RS por meio de declarações simbólicas que destaquem o compromisso organizacional com questões sociais, ambientais e econômicas. As declarações de valor, como as que podem ser encontradas nas descrições dos perfis, representam uma forma de autoapresentação organizacional para diferentes stakeholders, sinalizando comportamentos que orientam a organização (Jonsen et al., 2015). Depois passamos para as publicações, observando a frequência da comunicação de RS nas mídias sociais da Instituição e categorizando as publicações realizadas, para tal adotamos os três pilares da sustentabilidade: econômico, social e ambiental, e as dimensões de RS interna e externa (CCE, 2001).

Em seguida, investigamos o envolvimento das partes interessadas nas publicações, observando as interações realizadas de maneira geral, e mais especificamente a seção de comentários de cada publicação, notando a existência ou não deles e a motivação (reclamação, dúvida, elogio ou outros). Não foram considerados para a análise os comentários que não estavam relacionados à publicação inicial de RS realizada pela Universidade. Por fim, buscamos perceber a estratégia de comunicação adotada pela Universidade nas mídias sociais, tendo como base Morsing e Schultz (2006) e Primo (2011), conforme Quadro 5:

Quadro 5: Estratégias de comunicação de RS

Estratégia informacional	<ul style="list-style-type: none"> - Publicação que apenas divulga informações sobre RS; - Interação reativa; - Comunicação unilateral.
Estratégia de resposta	<ul style="list-style-type: none"> - Publicação que pode ou não incentivar os stakeholders a dar algum tipo de opinião ou sugestão sobre RS; - Os comentários dos stakeholders não são respondidos ou são respondidos apenas: de maneira reativa (através de curtidas ou emoticons), direta, com texto padronizado, sem espaço para desenvolvimento de uma conversa; - A organização ouve seus stakeholders, não tem como objetivo estabelecer diálogo, mas pode usar esse feedback para sua melhoria; - Comunicação assimétrica bidirecional.
Estratégia de envolvimento	<ul style="list-style-type: none"> - Publicação que demonstra o desejo da organização de construir relacionamentos mútuos com os stakeholders; - Mensagem projetada para estimular o diálogo e a construção de relacionamento. Ela pode, por exemplo, usar perguntas ou convidar os stakeholders a comentar/participar; - Interação mútua; - Os comentários dos stakeholders são respondidos de maneira personalizada e/ou sugerindo a possibilidade de desenvolver uma conversa; - Comunicação simétrica bidirecional.

Fonte: Elaborada pelo autor

Reservamos um espaço na grelha de observação para as notas de campo - que nos serviu de diário de campo, sendo preenchido com impressões, reflexões gerais e demais comentários relativos à observação realizada no dia, e um espaço para o link de acesso a cada uma das publicações para que pudéssemos acessá-las caso fosse necessário checar alguma informação ou tirar dúvidas.

Com o objetivo de resguardar a identidade dos participantes das comunidades pesquisadas, ao realizarmos a documentação virtual retiramos os nomes e imagens dos autores dos *print screens*, seja da tela das publicações ou dos comentários. Bruckman (2006) discute a camuflagem e ocultação dos sujeitos pesquisados, destacando quatro graus que devemos levar em consideração ao publicar os registros:

- 1 – Sem camuflagem: só deve ser realizado se houver permissão explícita por escrito da pessoa, ou se os dados publicados forem de uma figura pública.
- 2 – Camuflagem mínima: o nome real da comunidade é informado, porém pseudônimos, nomes e outros meios de identificação são alterados. Neste caso pode ser usadas citações literais diretas.
- 3 – Camuflagem média: o nome real da comunidade não é informado. Pseudônimos, nomes e outros meios de identificação são alterados. Citações literais diretas são usadas, porém alterando algumas palavras e a ordem do texto em alguns pontos, para que não seja possível rastrear a pessoa através do comentário.

4 – Camuflagem máxima: o nome real da comunidade não é informado. Pseudônimos, nomes e outros meios de identificação são alterados. Não são usadas citações literais diretas de forma alguma.

Nesta pesquisa, escolhemos realizar a camuflagem mínima, ou seja, com ocultação dos nomes e imagens dos participantes, e a utilização de citações literais diretas, através da apresentação dos prints das publicações.

4.2.2 Entrevista

A entrevista é uma técnica clássica de obtenção de informações nas ciências sociais, sendo “uma das mais comuns e poderosas maneiras que utilizamos para tentar compreender nossa condição humana” (Fontana & Frey, 1994, p. 361). Ela é utilizada para “recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam determinados aspectos do mundo” (Bogdan & Biklen, 2010, p. 134). Para Tuckman (2000, p. 571) a entrevista é “um dos processos mais diretos para encontrar informações sobre um determinado fenômeno, consiste em formular questões às pessoas que, de algum modo, nele estão envolvidas”. Possibilita que se obtenha uma descrição das suas práticas cotidianas e uma interpretação pessoal do significado dos vários assuntos abordados, assim como a revelação de “determinados aspectos do fenômeno estudado em que o investigador não teria espontaneamente pensado por si mesmo, e, assim, completar as pistas de trabalho sugeridas pelas suas leituras” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 69).

Optamos pela realização de entrevistas semiestruturadas, conduzida pelo entrevistador tendo como base um guião previamente definido, contendo as principais questões, sendo flexível em sair do roteiro para que o entrevistado possa discorrer subjetivamente sobre a questão colocada (Lüdke & André, 2004). Essa modalidade de entrevista transmite mais segurança ao entrevistado e toma o rumo que o entrevistador pretende, não correndo o risco de que alguma informação importante seja esquecida, fato que pode ocorrer nas entrevistas não-estruturadas. A entrevista semiestruturada “favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade, além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações” (Triviños, 1995, p. 152).

O objetivo das entrevistas foi analisar as percepções dos responsáveis pela comunicação da Universidade em relação à RSU e a comunicação dela através das mídias sociais, aprofundando, de maneira geral, o nosso conhecimento sobre os fenômenos em estudo, agora na perspectiva dos responsáveis pela comunicação da Instituição. Também buscamos perceber a estratégia de

comunicação adotada pela Universidade nas mídias sociais e levantar mais elementos para a realização do inquérito por questionário com os stakeholders. Para tal, contactamos, inicialmente, oito responsáveis pela comunicação da Universidade através do e-mail, apresentando informações gerais sobre a pesquisa e indagando a disponibilidade de participação. Obtivemos resposta afirmativa de seis: a Chefe de Divisão do Gabinete de Comunicação e Imagem, e os profissionais responsáveis pela comunicação da Escola de Enfermagem, Escola de Engenharia, Escola de Medicina, Instituto de Ciências Sociais e Instituto de Educação, com os quais efetuamos as entrevistas.

Para estruturar as informações apresentadas e discutidas na revisão da literatura, e dar apoio na elaboração dos guiões das entrevistas e na análise de conteúdo do material recolhido, criamos um modelo de análise, conforme Tabela 4, tendo como referência a revisão de literatura, os objetivos do estudo e a observação das mídias sociais realizada. Assim, iniciamos delimitando três dimensões: “Percepção sobre a Responsabilidade Social para a Universidade”, “Percepções sobre a comunicação da Responsabilidade Social da Universidade” e “Percepções e expectativas sobre a comunicação de Responsabilidade Social da Universidade nas mídias sociais”, e a partir delas delimitamos os indicadores, que serviram como base para a elaboração do guião das entrevistas e para as categorias na análise do conteúdo efetuada posteriormente.

Tabela 4: Modelo de análise para as entrevistas

DIMENSÕES	INDICADORES
Percepção sobre a Responsabilidade Social para a Universidade	- A importância da RS para a Universidade
Percepções sobre a comunicação da Responsabilidade Social da Universidade	- A importância de comunicar a RS - Formas de comunicar a RS atualmente
Percepções e expectativas sobre a comunicação de Responsabilidade Social da Universidade nas mídias sociais	- Papel das mídias sociais na comunicação de RS - Relacionamento com os stakeholders nas mídias sociais - Possibilidades e desafios percebidos para a comunicação de RS nas mídias sociais

Fonte: A autora

Dois guiões diferentes de entrevista foram elaborados. Ambos contaram com uma parte inicial idêntica que buscou caracterizar os entrevistados, levantando dados pessoais e profissionais:

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO:

- 1) Nome completo:
- 2) Formação:
- 3) Setor que trabalha:
- 4) Cargo que ocupa atualmente no setor:
- 5) Tempo que está a exercer essa função:
- 6) Qual as atribuições do setor em que você trabalha na Universidade do Minho?

E uma segunda parte com perguntas específicas. Um guião foi direcionado para os profissionais responsáveis pela comunicação dos Institutos e Escolas da UMinho (Apêndice 1), e outro, mais extenso e detalhado, para a Chefe de Divisão do Gabinete de Comunicação e Imagem da UMinho (Apêndice 2), em que também adicionamos perguntas mais gerais relativas à Comunicação Organizacional e às mídias sociais da Instituição, tendo em vista ser esse o setor responsável pela administração direta da comunicação e das mídias sociais oficiais da Instituição. Tuckman (2000) ressalta que apresentar a diferentes pessoas as mesmas questões é uma estratégia para obter uma variedade de perspectivas sobre essas mesmas questões, ao mesmo tempo que asseguramos a obtenção de dados comparáveis entre os vários sujeitos (Bogdan & Biklen, 2010).

As seis entrevistas foram realizadas no período de 26/01/2022 a 02/05/2022, com a duração de quarenta minutos a uma hora. Elas foram realizadas em tempo real, através de videochamada, utilizando a ferramenta *Google Meet* que dispõe da vantagem de incluir uma ferramenta de gravação, não sendo necessário o recurso de um gravador exterior. A possibilidade de arquivamento que a entrevista realizada através do computador faz com que a entrevista possa ser automaticamente transcrita e salva. Isso significa que o pesquisador pode ser eximido da tomada de notas rotineira ou de preocupações com transcrição para se concentrar plenamente na principal parte da entrevista (Kozinets, 2014).

Todas as entrevistas foram gravadas com a autorização do entrevistado e transcritas de forma integral logo após a realização delas, de forma a garantir que as informações, sendo recentes, fossem registradas com mais rigor, sendo essa uma medida preventiva para evitar a perda das informações obtidas (Bryman, 2008). Após uma primeira leitura das entrevistas, aplicamos a técnica da análise de conteúdo qualitativa, selecionando e codificando os trechos de acordo com os indicadores/categorias previamente definidos no Modelo de Análise. A identidade dos entrevistados foi

preservada e como forma de distingui-los utilizamos a letra inicial do nome de cada um, seguida do ano de realização da entrevista.

4.2.3 Inquérito por questionário

O inquérito realizado por questionário é um método que nos permite a recolha de informação sobre uma grande quantidade de pessoas e a comparação entre as respostas recebidas. Um dos seus objetivos principais é justamente o conhecimento aprofundado de uma população - possível pela representatividade da amostra (Quivy & Campenhoudt, 2008). O questionário é um instrumento que permite inquirir pessoas sobre sua “situação social, profissional ou familiar, opiniões, atitude em relação a opções ou questões humanas e sociais, expectativas, nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, ou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse os investigadores” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 188). Embora dependa muito da motivação e honestidade dos inquiridos, é um instrumento bastante abrangente e muito mais amplo que outros métodos, podendo ser utilizado em várias situações e contextos, ao contrário do que é possível fazer com as entrevistas (Mason & Bramble, 1997).

Nessa investigação, optamos pela realização do inquérito online pela facilidade em converter as respostas em base de dados, pela fácil visualização do questionário e viabilidade de condicionar perguntas e garantia de anonimização dos dados (Bryman, 2008). A capacidade de ação e a quantidade de dados fornecidos tornam os questionários online um importante instrumento de recolha de dados empregado em pesquisas netnográficas, pois além do seu uso ser de grande abrangência, sem restrições físicas, geográficas ou financeiras - possibilitando chegar a uma quantidade maior de membros da comunidade que se pretende estudar, muitas ferramentas digitais empregadas na confecção desses questionários colaboram com o trabalho do investigador já produzindo resultados estatísticos para análise do pesquisador a partir dos dados recolhidos (Kozinets, 2014; Vinculação et al., 2021).

O objetivo da sua aplicação neste estudo foi analisar as motivações, percepções e expectativas dos stakeholders em relação à comunicação de RS da Universidade nas mídias sociais. Assim, buscamos entender melhor quem são os stakeholders e obter insights sobre o comportamento e a expectativa deles em relação às mídias sociais da organização, fornecendo uma base para ajudar a entender como planejá-las e gerenciá-las nas questões relativas à RS e promover o envolvimento das partes interessadas. Para dar apoio na elaboração do questionário, criamos um modelo de análise (Tabela 5), tendo como referência a revisão de literatura, os objetivos do estudo, a observação das mídias

sociais e a entrevista realizada com os profissionais responsáveis pela comunicação da UMinho. A partir deles foram estabelecidos um conjunto de dimensões e indicadores observáveis que correspondessem aos interesses da pesquisa e que originaram as 17 perguntas do questionário (Apêndice 3).

Tabela 5: Modelo de análise para os inquéritos

DIMENSÕES	INDICADORES
Perfil e motivações dos stakeholders nas mídias sociais da universidade	<ul style="list-style-type: none"> - Perfil dos stakeholders que utilizam as mídias sociais: Idade, nível de escolaridade, pertencimento ou não à comunidade da UMinho - Hábitos dos stakeholders nas mídias sociais: rede social mais utilizada, periodicidade de acesso - Motivo de utilização: Busca por notícias, sentimento de pertença ou contato com a Instituição
Percepções dos stakeholders em relação à comunicação de RS da universidade nas mídias sociais	<ul style="list-style-type: none"> - Importância atribuída à comunicação de RS de maneira geral, e para a transparência, a credibilidade e a imagem da Universidade - Nível de confiança nas informações de RS disponibilizadas pelas mídias sociais
Expectativas dos stakeholders em relação à comunicação de RS da universidade nas mídias sociais	<ul style="list-style-type: none"> - Nível Importância atribuída à divulgação de informações, a escuta e ao diálogo - Satisfação geral quanto à comunicação de RS

Fonte: A autora

O questionário foi construído e aplicado de modo online, por meio da plataforma *Google Forms*, contendo 17 perguntas, divididas em duas partes diferentes: a primeira pretendeu traçar o perfil dos stakeholders e as motivações deles em participar das mídias sociais e a segunda buscou perceber as diferentes impressões e expectativas desses stakeholders em relação à comunicação de RS da universidade nas mídias sociais. Dentre as 17 questões, as 5 primeiras foram de múltipla escolha e as 12 restantes utilizamos uma escala do tipo Likert, frequentemente utilizada nos questionários para medir atitudes, opiniões e percepções das pessoas face à realidade ou fenômenos (Bryman, 2008), contendo 5 pontos, sendo 1 “discordo totalmente”, 2 “discordo em partes”, 3 “nem concordo nem discordo”, 4 “concordo em partes” e 5 “concordo totalmente”.

Consideramos que cinco pontos seria uma quantidade adequada para uma recolha de dados realizada no ambiente online, respondida via computador ou smartphone, de forma que uma escala muito longa poderia não ser compreendida facilmente pelos pesquisados ou não ser completamente visualizada através de smartphones. Conforme aponta Bailey (1992), escalas com muitas categorias podem causar confusão e recusa do pesquisado em responder. No início do questionário foram fornecidas todas as informações necessárias à sua administração, através de um texto de apresentação, contendo o tema, o objetivo do estudo e a importância da contribuição dos

participantes. Também garantimos a confidencialidade sobre as informações fornecidas e o anonimato dos participantes.

A amostragem da pesquisa foi não probabilística, aleatória por acessibilidade ou conveniência. O cálculo do número de participantes foi realizado levando em consideração o universo de 97.415 mil seguidores da página da UMinho no Facebook. Consideramos que por ser essa a mídia social da Instituição com maior número de seguidores, esse número poderia ser utilizado como indicador do grau de conhecimento da Instituição pelos sujeitos no ambiente das mídias sociais. Assim, dentro da população-alvo estipulada, foi estabelecido como parâmetro de validade externa da pesquisa um número de sujeitos respondentes igual a 383¹⁹, valor adequado para compor um nível de confiança de 95%, com uma margem de erro para mais ou para menos de 5.0%.

A aplicação do questionário online aconteceu no período de 15/06/22 a 15/10/22. O link do questionário foi enviado por e-mail institucional para alunos, professores, investigadores e técnicos da UMinho, e divulgado através do *Whatsapp*, sendo convidados a responder ao inquérito todos que tivessem acesso aos sites de redes sociais da Universidade do Minho. Ao enviarmos por *Whatsapp*, solicitamos que cada contato compartilhasse o link com seus conhecidos, utilizando, assim, a técnica metodológica *Snowball* ou bola de neve. Esta é uma técnica não probabilística, de baixo custo e de fácil realização, em que respondentes convidados para participar numa pesquisa indicam novos contatos de sua rede, os quais indicam novos contatos e assim sucessivamente até que a amostra seja alcançada (Malhotra, 2006). Ou seja, “a partir de um primeiro caso ou elemento de interesse, identifica-se outro(s), a partir desse(s), ainda outro(s), e assim por diante” (Fragoso et al., 2012, p. 80). Para Malhotra (2006) a principal vantagem desta técnica é que este tipo de amostragem aumenta significativamente a chance de encontrar as características almeçadas na população.

O questionário recebeu ao final o número total de 506 respostas, ultrapassando o mínimo de respostas estabelecidas. Para a análise dos dados utilizamos a estatística descritiva, uma vertente estatística que aborda a organização, o resumo e a representação dos dados obtidos dos sujeitos estudados. Segundo Freund e Simon (2000, p. 14), a estatística descritiva compreende “o manejo dos dados para resumi-los ou descrevê-los, sem ir além, isto é, sem procurar inferir qualquer coisa que ultrapasse os próprios dados”. Permite, assim, descrever e elencar as principais características

¹⁹ O raciocínio estatístico para cálculo de proporções amostrais utilizado está exposto na fórmula $n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(N - 1) \cdot e^2 + z^2 \cdot p \cdot q}$, em que “n” é igual ao tamanho de amostra; “N” representa o tamanho da população; “p” significa a proporção amostral; “q” a proporção complementar. Por sua vez “q = 1 - p” ou “p + q = 1” é igual a erro amostral e “z” corresponde ao valor tabelado para os níveis de confiança desejados.

verificadas em um determinado conjunto de dados, por meio de tabelas, gráficos e medidas-resumo, sem apresentar quaisquer conclusões ou inferências acerca da população (Fávero & Belfiore, 2017; Larson & Farber, 2010).

CAPÍTULO 5: A COMUNICAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS MÍDIAS SOCIAIS DA UNIVERSIDADE DO MINHO

Realizada a revisão da literatura, definida a metodologia da investigação e as técnicas de recolha e análise de dados, passaremos agora para a apresentação e discussão dos resultados da pesquisa. A exposição foi organizada em quatro eixos temáticos, levando em consideração os objetivos estabelecidos e as questões de pesquisa, são eles: 1) as práticas de comunicação da RS nas mídias sociais 2) o envolvimento dos stakeholders nas mídias sociais; 3) a visão dos responsáveis pela comunicação da Universidade: a RSU e a sua comunicação através das mídias sociais; e 4) a visão dos stakeholders da Universidade sobre as mídias sociais. Buscamos, dessa forma, identificar o estado da comunicação de RS da Universidade do Minho nas mídias sociais e dar resposta às questões propulsoras dessa investigação:

- Como as mídias sociais podem colaborar para que as universidades públicas comuniquem com a sociedade de um modo mais socialmente responsável?
- Se a Responsabilidade Social implica interação, participação e diálogo com os stakeholders, em que medida as mídias sociais estão conseguindo promover isso?

5.1 As práticas de comunicação de RS nas mídias sociais

Iniciamos realizando a observação dos perfis oficiais da Universidade do Minho nos sites de redes sociais Facebook e Instagram, buscando perceber as práticas de comunicação de RS adotadas pela Instituição nesse espaço. O primeiro ponto analisado foi a descrição do perfil da Universidade nas duas redes sociais, notando se havia neles alguma orientação estratégica explícita à Responsabilidade Social. Não encontramos em nenhuma das duas descrições declarações que destacassem o compromisso organizacional com questões sociais, ambientais e econômicas. A exibição de valores escritos através de instrumentos de comunicação oficiais da organização é uma pista sólida para os stakeholders sobre “o que é importante por aqui”, e as vitrines eletrônicas, como os sites e as mídias sociais, são consideradas veículos sólidos de transmissão de impressões que influenciam os visitantes (Winter et al., 2003).

Passamos, então, para a observação das publicações realizadas pela Universidade nas mídias sociais. Notamos que no período analisado a Universidade comunicou informações relacionadas à RS com mais frequência via Facebook do que Instagram. Enquanto no Facebook 27,15% da

comunicação foi orientada para questões de RS, no Instagram foi mais baixo, apenas 17,39% (Gráfico 1).

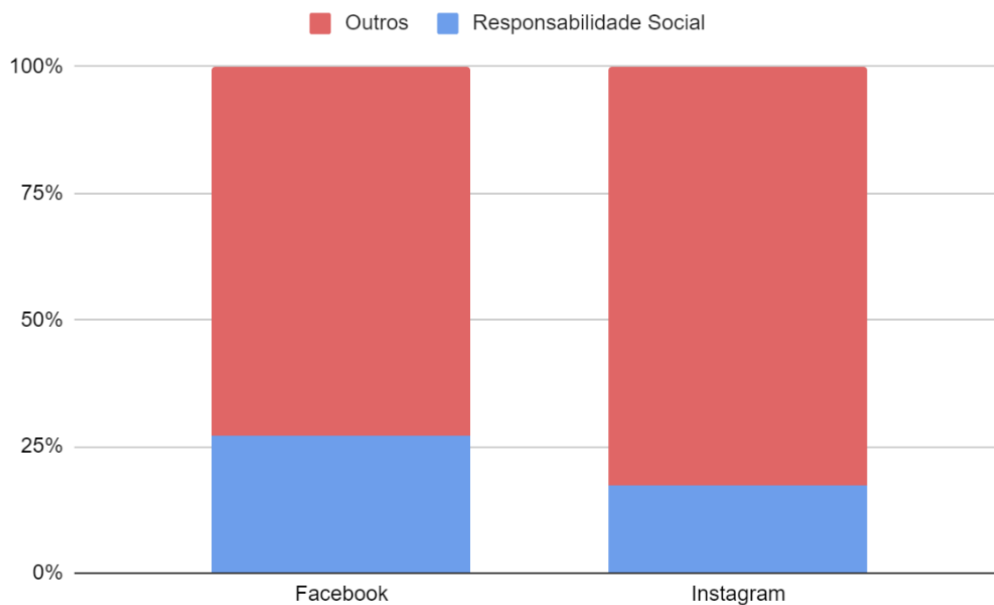


Gráfico 1: Publicações de RS para o número total de publicações nas duas mídias sociais
 Fonte: Páginas do Facebook e do Instagram da UMinho. Elaborado pela autora.

Depois, identificamos o tema de Responsabilidade Social (econômica, social ou ambiental) abordado nas publicações e a dimensão da ação divulgada (interna ou externa). Em relação à temática das publicações as da área social foram predominantes nas duas redes. No Facebook, a maior parte delas (87,2%), tratava de iniciativas na área social, sendo a maioria (59%), relativas à dimensão externa. Já no Instagram, a maior parte das publicações também tratava da área social (85%), mas com a predominância da divulgação de ações da dimensão interna (75%), envolvendo os alunos, professores, pesquisadores e técnicos. Nas duas redes as publicações de RS da área ambiental ficaram em segundo lugar e a área econômica praticamente não foi abordada (Gráfico 2).



Gráfico 2: Tema das publicações de RS realizadas
 Fonte: Páginas do Facebook e do Instagram da UMinho. Elaborado pela autora.

Esses resultados vão ao encontro de estudos anteriores sobre divulgação de RS nas mídias sociais que mostram o aumento da comunicação de RS nas áreas social, ética e ambiental (Pizzi et al., 2021; Schröder, 2021). Os últimos anos têm sido caracterizados pelo aumento progressivo das expectativas dos stakeholders em relação a RS das organizações, e, com isso, a comunicação dos aspectos econômicos deixou de assumir um papel central no processo de legitimação das organizações, acentuando-se a importância de desenvolver e comunicar ações e políticas socialmente responsáveis em áreas que promovam maior interação com as comunidades as quais a organização está ligada. Além disso, o reconhecimento da sociedade de que as grandes organizações são parte fundamental para o alcance do desenvolvimento sustentável tem aumentado a pressão por ações na área ambiental e, logo, por comunicá-las à sociedade.

Tendo em vista o momento vivenciado no período de coleta de dados, grande parte das ações de RS da Universidade retratadas nas publicações estão relacionadas com a pandemia, sendo 69,2% das publicações do Facebook e 70% das publicações do Instagram. A pandemia impôs novos desafios às práticas socialmente responsáveis das organizações, em particular, reforçou as pressões sociais sobre as universidades para demonstrarem seu envolvimento ativo no apoio aos alunos e no desenvolvimento de pesquisas e ações de extensão com a comunidade que colaborassem na luta contra o vírus (Nicolò et al., 2021). No período analisado, percebemos o compromisso com as questões sociais originadas a partir da pandemia, na divulgação de ações demonstrando o apoio e o engajamento da Universidade para conter os efeitos negativos da crise global na sua comunidade, assim como campanhas de apelo ao confinamento e ao distanciamento social. Entre as ações desenvolvidas divulgadas nas mídias sociais

temos iniciativas de filantropia, voluntariado, pesquisa e extensão universitária, direcionadas tanto aos stakeholders internos quanto externos, e integradas à atividade principal da Instituição.

Durante a observação das mídias sociais, encontramos publicações tanto do Facebook quanto no Instagram que compartilhavam matérias jornalísticas que foram veiculadas em telejornais do país tratando de ações de RS da UMinho, como na Figura 4, e publicações que retrataram ações de RS realizadas por meio de parcerias da Universidade com outras organizações, como na Figura 5.



Figura 4: Utilização do endosso externo
Fonte: Página do Facebook da UMinho



Figura 5: Divulgação da realização de ações com parcerias sociais
Fonte: Página do Instagram da UMinho

Pesquisas anteriores destacaram a importância de utilizar as estratégias de divulgar ações realizadas por meio de parcerias e do recebimento do endosso de terceiros/externo, seja da mídia tradicional, de indivíduos ou de organizações conhecidas e confiáveis – como as empregadas pela UMinho nos casos apresentados, pois isso colabora para reduzir o ceticismo - a inclinação do público para questionar, desconfiar e ter sentimentos negativos em relação às ações socialmente responsáveis de uma organização, assim como trazer mais credibilidade à comunicação de RS (Coombs & Holladay, 2012; Morsing et al., 2008; Morsing & Schultz, 2006).

5.2 O envolvimento dos stakeholders nas mídias sociais da Universidade

Buscando analisar o envolvimento dos stakeholders nas mídias sociais da Universidade, partimos para a observação das interações geradas a partir das publicações realizadas pela UMinho. Inicialmente, buscamos perceber quais as publicações que receberam mais interação e qual a temática abordada por elas. Para tal, calculamos a taxa de engajamento²⁰ das publicações, que é um indicador de

²⁰ O engajamento nas mídias sociais representa uma transição da recepção unidirecional de mensagens para o envolvimento ativo do usuário na resposta, criação e distribuição de informações (Campbell et al., 2011; Conroy et al., 2012).

níveis de interação, uma forma de tentar mensurar as interações para compreender um pouco mais sobre o comportamento dos stakeholders nas mídias sociais. Pode ser um dos elementos a ser considerado no desenvolvimento e na avaliação do planeamento estratégico da comunicação digital, pois através dele é possível perceber, por exemplo, quais assuntos ou formatos de conteúdo despertaram mais ou menos interesse. Além disso, quanto mais alto o engajamento de uma publicação, maior a visibilidade e o alcance orgânico do conteúdo, visto que os algoritmos das plataformas utilizam esses números para filtrar e promover o conteúdo.

No Facebook, as duas publicações de RS com maior taxa de engajamento²¹ no período foram de temática social: “Covid 19: Escola de Medicina de UMinho oferece plataforma de serviços clínicos digitais” (Figura 6), e “Antigos alunos da UMinho ajudam na produção de milhares de viseiras para oferecer” (Figura 7):



Figura 6: Publicação de RS com maior taxa de engajamento no Facebook
Fonte: Página do Facebook da UMinho

²¹ Calculamos a taxa de engajamento dos seguidores no Facebook através da fórmula: engajamento = (likes + comentários + compartilhamentos) / total de fãs da página x 100.



Figura 7: Publicação de RS com maior taxa de engajamento no Facebook
Fonte: Página do Facebook da UMinho

E as duas publicações de RS com maior taxa de engajamento²² no Instagram foram uma de temática social, “UMinho disponibiliza residência universitária para apoiar o combate contra a Covid-19” (Figura 8); e outra ambiental, “Erva por cortar? Não é desleixo”, realizada no Dia Mundial do Meio Ambiente (Figura 9):



Figura 8: Publicação de RS com maior taxa de engajamento no Instagram
Fonte: Página do Facebook da UMinho

²² Calculamos a taxa de engajamento dos seguidores no Instagram através da fórmula: engajamento = (likes + comentários) / seguidores x 100.



Figura 9: Publicação de RS com maior taxa de engajamento no Instagram
Fonte: Página do Instagram da UMinho

Pesquisas sobre os atributos das mensagens organizacionais nas mídias sociais sugerem que a qualidade percebida da informação apresentada e as representações da popularidade de uma mensagem (como por exemplo as “curtidas”) influenciam na percepção da utilidade e na importância que é dada à mensagem pelos stakeholders (Chang et al., 2015). O curtir e o comentar são ações comuns realizadas pelos indivíduos nas mídias sociais e estão entre os fatores identificados pelos algoritmos para promover o conteúdo, aumentando seu alcance, e embora o “curtir” demonstre um envolvimento menor do que comentar, é uma forma de comunicação não verbal que indica uma gama de significados tanto para quem realiza quanto para quem recebe.

Os comentários e, em menor grau, o “curtir”, além de servirem como uma espécie de termômetro para as organizações sobre os temas abordados, fornecem uma nova lente para os indivíduos ampliarem sua compreensão em torno do conteúdo publicado. Eles podem impactar em como outros indivíduos processam e entendem a publicação, na relevância que atribuem a determinado fato (por exemplo, publicações com mais curtidas e/ou comentários podem dar a entender que determinado fato

é mais importante que outro que recebeu menos curtidas e/ou comentários), e até mesmo mudar a narrativa que o autor da publicação original pretendia (Almoqbel et al., 2019; S. Winter et al., 2015).

Dessa forma, após observarmos as interações de maneira geral, passamos para a análise específica das seções de comentários de cada publicação, em que notamos que a maior parte das publicações realizadas pela Instituição nas duas redes sociais recebeu algum tipo de comentário. Os indivíduos comentaram mais nas publicações relativas à RS no Facebook, 87,2%, do que no Instagram da Universidade, 60% (Gráfico 3), o que sugere que o Facebook poderia ser o espaço mais propício ao estabelecimento de diálogo com os stakeholders da Universidade.

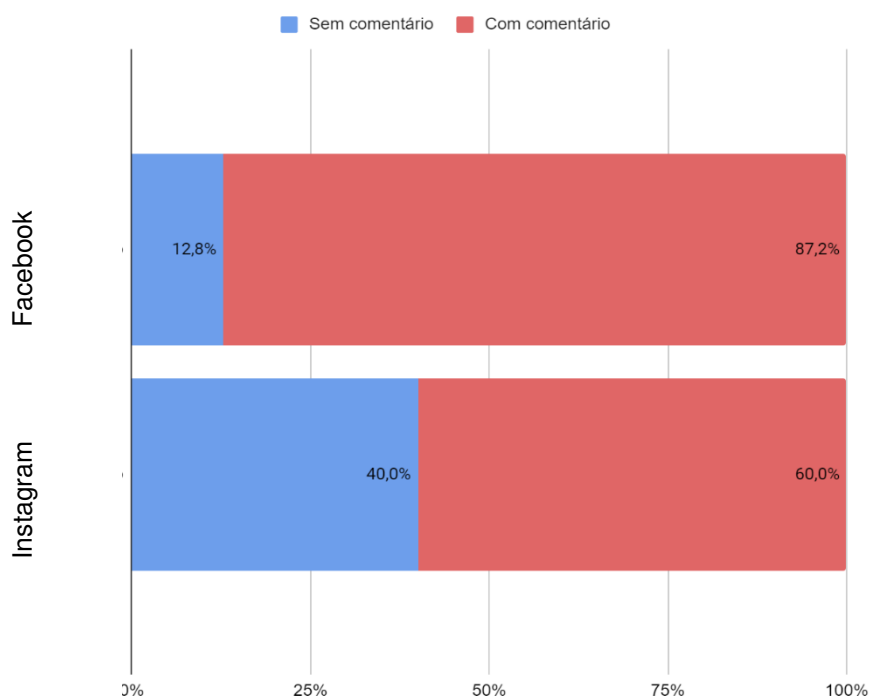


Gráfico 3: Comentários nas publicações de RS

Fonte: Páginas do Facebook e do Instagram da UMinho. Elaborado pela autora.

Uma boa parte dos comentários realizados nas publicações de RS foram de apoio ou elogio às ações divulgadas, seja através de um texto curto ou emoticons, ou, ainda, efetuaram a marcação de indivíduos nas publicações - uma pessoa recomendando o conteúdo diretamente a outra, não necessitando de uma resposta direta da Instituição. Poucas dúvidas ou reclamações foram encontradas nas publicações de RS, e dentre elas a maior parte foi respondida pela Instituição, mesmo que maneira

reativa, curtindo o comentário ou dando uma resposta curta e/ou direta em tom formal, tanto no Facebook quanto no Instagram, conforme podemos notar na Figura 10.

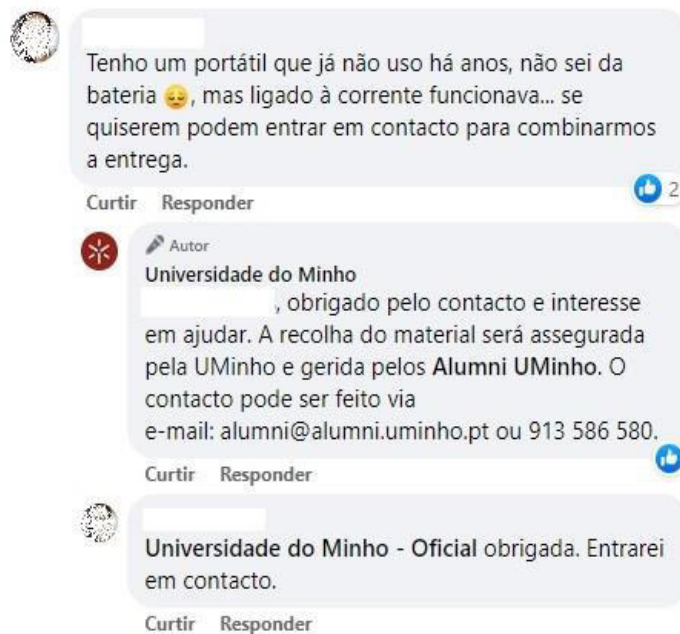


Figura 10: Exemplo de comentário respondido pela Instituição
Fonte: Página do Facebook da UMinho

Uma publicação em particular, realizada em comemoração ao Dia Mundial do Meio Ambiente, nos chamou atenção por ter recebido muitos comentários negativos, grande parte com a temática semelhante, tendo até mesmo a repetição de uma mesma mensagem por várias pessoas. Nenhum deles foi respondido pela Instituição. Na Figura 11 podemos observar uma parte dos comentários realizados na publicação.

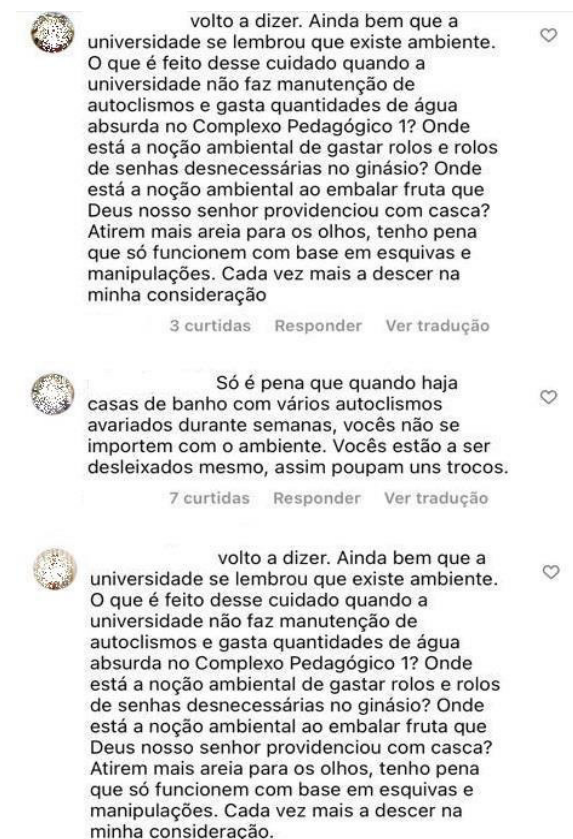


Figura 11: Exemplo de comentário/crítica não respondido pela Instituição
Fonte: Página do Instagram da UMinho

Como observamos anteriormente neste trabalho, as páginas das organizações nas mídias sociais não são apenas um espaço para distribuição de informações oficiais, mas uma arena que possibilita e participação ativa dos indivíduos, em que iniciativas de confronto e de questionamento aos discursos institucionais oficiais compartilhados podem acontecer e que tanto informações verdadeiras quanto falsas podem ser apresentadas. Uma publicação mal interpretada ou um atraso na resposta a um conteúdo questionável pode se tornar uma crise e colocar a reputação da organização em risco (Aula, 2010). As mensagens apresentadas pelos sujeitos no ambiente digital, em espaços como o dos comentários, causam um impacto diferente nos leitores do que uma mensagem vinda de uma fonte oficial, pois elas geralmente são baseadas em experiências e formulações de opiniões de alguém que vivenciou uma experiência e tem algo a dizer sobre isso (Corrêa, 2008).

Notamos que os indivíduos realizaram nos comentários apresentados a estratégia de provocação (Costa, 2016), oferecendo outras versões para as “verdades” apresentadas pela Instituição. Uma tendência observada é que mensagens raivosas se espalhem mais rapidamente nessas plataformas

e, como as organizações são percebidas como entidades incorpóreas, é mais provável que se tornem alvos e a sua reputação seja colocada em risco. O risco aumenta ainda mais porque os algoritmos de programação favorecem publicações com alta atividade (curtidas, comentários, compartilhamentos etc.), independentemente de essa atividade ser positiva ou negativa, fazendo com que cheguem a um número maior de pessoas (Ott & Theunissen, 2015). No caso específico da Figura 11, os comentários são provenientes de uma das publicações do Instagram com maior engajamento no período analisado, “Erva por cortar? Não é despeixo”, realizada no Dia Mundial do Meio Ambiente. Esse tipo de situação reforça a importância do monitoramento e da escuta ativa dos sujeitos nesses espaços, esclarecendo as questões de forma rápida e evitando que tomem maiores proporções (Mesquita et al., 2020c).

Por fim, tendo como base Morsing e Schultz (2006) e Primo (2011), ao longo da observação dos dois perfis das redes sociais, notamos que a principal estratégia de comunicação adotada pela Instituição foi a estratégia informacional, focada na divulgação de informações, no fornecimento de mensagens coerentes para os públicos interno e externo, visando aumentar a visibilidade corporativa e a confiança do público (Morsing, 2006). Assim, a Instituição dá sentido ao público, informa sobre o que considera importante para construir e manter o apoio positivo dos stakeholders. Em alguns momentos, identificamos a utilização da estratégia de resposta, em que a Universidade demonstrou de alguma forma que estava presente, ouvindo seus stakeholders, seja reagindo aos comentários recebidos de forma reativa ou através de respostas gerais, mais diretas. Mas não observamos o incentivo à participação dos stakeholders, a abertura à negociação, ao diálogo, à exploração das necessidades e preocupações dos stakeholders em relação à organização, que caracterizam a estratégia de envolvimento, avançando de uma comunicação assimétrica bidirecional para a comunicação simétrica bidirecional.

5.3 A visão dos responsáveis pela comunicação da Universidade: a RSU e a sua comunicação através das mídias sociais

5.3.1 A importância da Responsabilidade Social para a Universidade

Tendo como propósito analisar as percepções dos responsáveis pela comunicação da Universidade em relação à RSU e a comunicação dela através das mídias sociais, iniciamos as entrevistas explorando a visão dos responsáveis pela comunicação da Universidade do Minho sobre a importância da RS para a Universidade, que foi reconhecida por todos eles. De acordo com A. (2002):

A Universidade tem como propósito servir a sociedade e, portanto, não pode se restringir apenas à oferta formativa. Nós como uma Universidade, uma Instituição pública que é paga com os impostos dos cidadãos, temos responsabilidades. Nós estamos a formar pessoas, estamos a educá-las, a ajudá-las a tirarem cursos de sejam úteis para a sociedade e a também ensiná-las a viver em sociedade. Temos um papel muito importante na disseminação das questões que nos envolvem a todos nós como cidadãos, como são as questões ambientais e sociais (A., 2022).

A Universidade, como uma organização social que é centro de conhecimento, pode contribuir para a melhoria da qualidade de vida das pessoas, estabelecendo-se como um ator de mudança social e estimulador de melhoria social. Para J. (2002), a universidade faz parte “do percurso de formação do indivíduo, somos agentes de construção do futuro deles, tendo uma grande responsabilidade não só de contribuir para a formação deles, mas também de ser esse exemplo de RS para a sociedade”. Esse papel de ser líder na área, de servir como exemplo para a sociedade, também foi lembrado por P. (2022), para ela “as Universidades têm a parte acadêmica, de ensino, de pesquisa, mas também tem esse dever, esse papel de desencadear esse tipo de abordagem na sociedade, de educar, de informar sobre esse tipo de questão (ligadas à RS), de estar à frente”.

Os entrevistados destacaram, ainda, a importância das ações de RS não serem realizadas de maneira aleatória, mas sim dentro de um planejamento que esteja em sintonia com a missão, valores e os objetivos organizacionais e com as necessidades da sociedade. Segundo T. (2022), é importante que as ações desenvolvidas “se enquadrem nos valores da Escola e da Universidade, que tenham um objetivo (ou vários objetivos) estabelecidos (...) para que isso possa mesmo contribuir com a sociedade”. Além disso, apesar de ser importante que a RS esteja presente nos documentos formais da Instituição que orientam as atividades, como já acontece hoje, é fundamental que saia do papel e seja colocada em prática, conforme J. (2002) e T. (2002) observam:

Se a Universidade não for um exemplo na área de Responsabilidade Social, se não praticar aquilo que diz, não basta ter isso expresso no plano de comunicação, no relatório de sustentabilidade ou nos objetivos estratégicos. Nós temos que fazer mais, temos que criar infraestrutura de apoio, comissões, mecanismos que de algum modo sejam visíveis e expressem a nossa RS (J., 2022).

Acho importante mostrar que contribuimos para a sociedade da mesma forma que a sociedade contribui para o desenvolvimento do ensino superior público, seja através de impostos ou da participação. Temos que fazer sair do papel, nós temos que retribuir através da participação com a comunidade. Por exemplo, através da realização de rastreios junto à população, que são coisas muito simples que fazem parte da nossa Responsabilidade Social, ou nos aliando a causas que acreditamos que devem ser comuns e se enquadram nos valores da Escola e da nossa Universidade (T., 2022).

Os entrevistados concordaram que o tema da Responsabilidade Social está entre as preocupações da Universidade do Minho, ele “não é um tema da moda, é algo que está muito presente na comunidade, mesmo que às vezes de forma dispersa” (A., 2022). Mesmo que nem sempre seja comunicado, é um tema que está associado à cultura da Instituição, sendo que “de forma abrangente é sempre falado, quando vamos fazer uma nova iniciativa é algo que temos sempre em consideração (...) faz parte do nosso dia a dia, acho que é uma questão que já está mais intrínseca em nós” (D., 2022). E a depender do momento vivenciado pela sociedade pode haver tópicos que recebem mais atenção, como aconteceu recentemente na pandemia de covid-19. Nas palavras de J. (2022):

O tema (da RS) está sim em agenda da Universidade, mesmo que nem sempre tão visível do ponto de vista da comunicação. Confesso que é um tema que tem períodos mais altos que outros. Quando nós realmente tivemos o *boom* dessa preocupação, fomos inclusive a primeira universidade portuguesa a ter um relatório de sustentabilidade e mesmo a nível europeu fomos das primeiras a ter e comunicar esses tipos de questões de RS. Nessa altura, houve um investimento muito grande. Incluímos essas questões nos nossos planos estratégicos, começamos a olhar para essas questões de outro ponto de vista (...) no fundo daquilo que é a RS, há tópicos que mediante o contexto atual vão surgindo com mais importância. Hoje estamos a falar muito dos tópicos que a pandemia trouxe (J., 2022).

5.3.2 Comunicando sobre o tema

Na sequência, tratamos da questão específica da comunicação da Responsabilidade Social, e a importância da Universidade comunicá-la. Conforme T. (2022), a comunicação é importante, pois é através dela que a Instituição se posiciona sobre quais são seus valores, o que ela acredita para o futuro

e as políticas de RS que possui, fazendo com que elas cheguem até a sociedade. É uma oportunidade para mostrar aquilo que a Universidade acredita e está fazendo, tendo que ser uma consequência natural, o reflexo do que a Universidade está desenvolvendo. Nessa comunicação a Instituição pode, por exemplo:

criar iniciativas, criar eventos ou celebrar coisas com determinados objetivos e com o intuito de contribuir (...) as vezes são pequenas coisas que demonstram (..) quando falamos, por exemplo, de sustentabilidade, o fato de oferecermos garrafas reutilizáveis, já é uma medida de certa forma de comunicação, de promover o uso de garrafas reutilizáveis, em vez de comprar garrafas de água descartáveis (...) poupança de eletricidade, por exemplo, vamos procurando falar de reduzir consumos, mudar hábitos, reutilizar (T., 2022).

J. (2022) e T. (2022) ressaltaram a importância de se ter um bom planejamento, objetivos de comunicação bem estabelecidos na área e de adaptar os instrumentos aos públicos e a realidade. Conforme J. (2022), a Universidade tem buscado perceber onde cada um dos seus públicos está e trabalhado no planejamento do conteúdo para atingir perfis distintos de stakeholder:

Nós temos plataformas diferentes para diferentes públicos, algumas se cruzam. Nós sabemos que os estudantes do primeiro ciclo e das licenciaturas integradas estão no Instagram. Sabemos que no Facebook estamos principalmente a comunicar para os pais deles, alguns influenciadores deles, para as famílias. No LinkedIn comunicamos com eles, mas já numa fase posterior, quando eles estão a procura e começam a entrar no mercado de trabalho. O Twitter aqui em Portugal não é muito usado, mas nós temos e também usamos, mas sabemos que não é a partir dele que impactamos (J., 2022).

A comunicação de RS será importante “para sensibilizar a comunidade em torno dessas questões (de RS) e mostrar que não há perdas, há ganhos para todos ao se envolverem nelas” (P., 2022), comunicar contribui “para trazer credibilidade às ações, além de fazer com que as pessoas se sintam parte, sintam que também podem contribuir” (D., 2022). Nesse sentido, A. (2022) nota que:

É muito importante que a Universidade divulgue e promova os seus objetivos e ações a nível de responsabilidade social e ambiental (...) nós temos que mostrar aos cidadãos qual é nossa missão, quais são os valores que nos guiam, para no fundo essas pessoas também

conseguirem se alinhar conosco nessa visão. Nós somos uma comunidade e, portanto, temos que estar alinhados, ou pelo menos idealmente era bom que estivéssemos todos alinhados, que tivéssemos todos a mesma visão, os mesmos propósitos, os mesmos objetivos. E a comunicação pode contribuir nisso (A., 2022).

Alguns entrevistados também ressaltaram a importância de comunicar sobre a RS por ser uma temática sobre a qual os públicos atualmente estão atentos e até mesmo levam em consideração na escolha de uma Universidade. É algo que impacta na credibilidade, imagem e reputação da Universidade, e “se não tiver informações a respeito do tema faz a sociedade questionar se a Instituição não leva isso em consideração, o que não é bom (...) uma universidade ganha credibilidade quanto mais transparente for nessas questões” (D., 2022). Porém, é importante que as ações não sejam desenvolvidas e comunicadas somente tendo em vista esses resultados, mas sim que eles venham como consequência do trabalho desenvolvido dentro do planejamento institucional. Para J. (2022) e R. (2022):

Eu considero muito importante comunicar e acho que hoje isso até influencia a escolha da Universidade. Se a algum tempo atrás, alguns anos, um aluno quando escolhia a sua universidade não olhava essas questões hoje são tópicos muito importantes que influenciam na escolha (...) eles valorizam isso (...) (comunicar sobre as questões de RS) impacta na imagem e na reputação da Universidade (J., 2022).

A Responsabilidade Social da Universidade é um tema extremamente importante atualmente, os próprios alunos estão cada vez mais despertos e atentos, observam o dia a dia da Instituição e buscam informações (...) devemos comunicar a respeito (...). Penso que hoje nós temos uma imagem positiva perante o público externo e ela passa por isso, por essas ações que desenvolvemos (R., 2022).

Para que essa comunicação se desenvolva bem deve buscar “não cair no abstrato (...) tentar ir direto ao assunto e (...) mostrar mesmo na prática o que se esteja a fazer” (D., 2022). Também há a preocupação de que não seja uma informação muito específica, que só as pessoas ligadas à área entendam, quando se trata de temas ligados à área da saúde, por exemplo, “acima de tudo a informação tem que chegar a todos, tem que ser uma informação simples, mas completa, que consiga atingir os objetivos” (P., 2022). Outro ponto levantado foi a importância de achar o tom certo, encontrar o equilíbrio

para levar a informação sem que pareça excessivamente autopromocional ou que possa gerar críticas. Nas palavras de J. (2022):

Às vezes é difícil comunicar uma iniciativa dessas (de RS) com regularidade, porque é quase que dizer aquilo que é nossa obrigação de fazer, e nós também não devemos fazer propaganda em torno daquilo que é quase que nossa obrigação que é a responsabilidade da nossa universidade. Não podemos fazer muito floreado, pode ser mal interpretado. Há esse lado, a universidade faz isso ou aquilo, e se perguntar a alguém ele diz sim esse é o mínimo, a universidade tem que fazer isso. Tem que encontrar um equilíbrio. Não pode parecer que se está a dar uma grande importância para algo que tem que fazer parte do dia a dia (J., 2022).

Ao tratarmos das formas de comunicar a RS atualmente na Universidade do Minho, os entrevistados observaram que apesar de cartazes e panfletos ainda serem utilizados de maneira pontual, eles vêm sendo substituídos pelos meios digitais, em parte por questões ligadas à economia e à sustentabilidade, mas principalmente por trazerem um maior dinamismo, tanto na publicação por parte da Instituição quanto no acesso às informações pelos stakeholders. Eles facilitaram a comunicação, hoje “através de um simples telemóvel se consegue ter acesso rápido a informações de todo mundo, muitas vezes as pessoas chegam até a informações que nem estavam a buscar” (P., 2022). Conforme A (2022), cada vez mais “a comunicação da universidade passa pelo online. E, portanto, nos também consideramos que se não estivermos online nos mais diversos meios não conseguimos estar junto dos nossos públicos, seja interno ou externo”. A possibilidade de utilizar mais de um instrumento para atingir os objetivos foi lembrada:

Muitas vezes para chegar de maneira efetiva neles (os públicos) nós temos que usar mais de um meio. Eu posso começar a divulgar no site, depois vou lançar um podcast para começar a aprofundar a temática, depois tenho um *post* no Facebook para dizer que vamos ter uma ação sobre isso. Tenho que conduzir utilizando diversos meios até chegar aos objetivos (A., 2022).

Entre os instrumentos digitais, os mais citados pelos entrevistados foram o site institucional, o e-mail e as mídias sociais. O site é onde estão reunidas e disponibilizadas informações mais completas

sobre a Instituição, relatório de sustentabilidade e detalhes das atividades desenvolvidas. O e-mail é o mais utilizado para comunicar sobre questões de RS com o público interno:

(quando tratamos dos instrumentos digitais) estamos a falar de todas as redes sociais (...), do nosso site, que é parte importante da comunicação (...), também utilizamos muito o e-mail institucional para divulgação interna (A., 2022).

O e-mail e o passa-palavra são instrumentos importantes quando estamos a falar de Responsabilidade Social interna. As vezes posters afixados com informações, *flyers*, também são importantes, mas por questão de sustentabilidade usamos menos. O e-mail serve mais como esse instrumento, principalmente a nível interno, para divulgar aquilo que vamos fazendo, ou alertar para algo (como a poupança de energia, por exemplo) (T., 2022).

5.3.3 As mídias sociais na comunicação de RS

Conforme J. (2022), tanto os meios impressos quanto o e-mail, que por um período foi a principal forma de contato mais direto com os stakeholders, estão perdendo a centralidade e as mídias sociais estão a ganhar cada vez mais espaço na comunicação da universidade, principalmente para chegar aos públicos mais jovens:

Houve uma mudança muito grande nos últimos tempos no consumo da informação, e isso estamos todos a par. A comunicação escrita no papel é uma comunicação um bocadinho fora de moda e que não chega principalmente aos públicos mais jovens e nós, quer queira que não, estamos sempre na captação de alunos para diferentes ciclos. O nosso negócio, digamos assim, são os estudantes e, portanto, a forma mais eficaz de comunicar, tendo em vista a mudança de paradigma, pensando nos meios que os atingem, onde eles hoje procuram informação são nas plataformas digitais, nos meios sociais, não há outros. (...) As plataformas mais clássicas de comunicação da Universidade hoje não são mais as que mais impactam, mas sim as redes sociais (J., 2022).

A principal contribuição das redes sociais para a comunicação da RS apontada pelos entrevistados foi na divulgação de informações e das ações de RS da Instituição, pois “somente através das redes sociais chegamos a alguns públicos e sabemos que há campanhas e há matérias que nós só

conseguimos melhorar com o envolvimento de todos” (J., 2022). Elas têm a capacidade de “chegar a uma quantidade maior de pessoas rapidamente, alcançando públicos que não sejam só os da Escola” (T., 2022), permitindo “atingir públicos mais difíceis de conseguir atingir por outros meios, principalmente os públicos internacionais” (R., 2022). Para D. (2022) elas “vieram para juntar as pessoas, mesmo estando longe fisicamente conseguimos chegar perto delas (...) e fazer com que sintam que estão de alguma forma a fazer parte da Universidade e que também podem colaborar”.

Na visão de D. (2022), R. (2022) e A. (2022), as mídias sociais fazem com que se possa alcançar diferentes públicos, fazer com que se sintam incluídos, assim como chegar a pessoas que provavelmente não se chegaria através de outros instrumentos de comunicação:

As redes sociais nos fazem alcançar o público que nem sequer segue o Instituto ou a Universidade, mas conseguimos chegar lá com anúncios pagos, compartilhamentos ou mesmo com os *hashtags* (...). Conseguimos tanto chegar a um público interessado nas áreas que o Instituto tem, quanto nos que se preocupam com questões ligadas à Responsabilidade Social que podemos estar a tratar (...). Com as redes sociais conseguimos chegar a esse público, até sem que ele nos procure, conseguimos nós ir ter com eles, e dizer ‘temos aqui algo que é do vosso interesse’” (D., 2022).

As mídias sociais nos ajudam demais a chegar às pessoas. As transmissões ao vivo que passamos a fazer a partir do período da pandemia através do Facebook e do Youtube, por exemplo, nos possibilitam chegar a muitas pessoas que provavelmente não estariam presenciais aqui (...) elas alargaram o leque de pessoas que tem contato com o Instituto, hoje as pessoas perguntam se vamos transmitir determinados eventos, isso encurta as barreiras de comunicação, estejam no Brasil, Angola ou Moçambique é possível elas participarem e interagirem de alguma forma (R., 2022).

As redes sociais vão ser um complemento a essa estratégia (de comunicação), sem dúvida, para alcançar mais pessoas. Para levá-las a falar, para colocar em mente, para dizer ‘isso está a acontecer’, sem dúvidas, hoje eu tenho que colocar nas redes sociais, se não estiver nas redes sociais ninguém viu, ninguém sabe do que se trata (A., 2022).

Além disso, é um lugar em que cada vez mais as pessoas buscam informação, principalmente o público mais jovem, que estão mais atentos às informações disponibilizadas através das redes sociais do que pelo site ou e-mail institucional.

Aqui comunicamos muito com os alunos, da licenciatura ao doutoramento, via redes sociais, porque eles têm muito mais facilidade de irem ao Messenger ou irem ao Instagram e mandarem uma mensagem por lá do que, por exemplo, mandarem um e-mail (...), por norma eles usam muito as redes sociais e é lá também que vão ver as notícias. Muitos alunos da licenciatura sabem mais dos eventos quando eu publico nas redes sociais do que quando eu publico no site, eles estão muito mais atentos às redes sociais. Por isso sim, pra mim é bastante importante que a estratégia de comunicação da nossa Responsabilidade Social passe pelas redes sociais, senão pra muitos dos nossos públicos é como se não existisse (D., 2022).

Outro ponto levantado pelos entrevistados foi que as redes sociais não só fazem com que as informações cheguem “a mais pessoas de maneira mais rápida, mas é possível obter um feedback mais rápido também” (D., 2022), e esse feedback pode ser tanto positivo quanto negativo:

Eu acho que as pessoas andam mais conscientes, frutos dos tempos de vivemos, e acho que as redes sociais potencializaram isso a maior conhecimento, a maior acesso a informação, nelas as pessoas podem expressar-se cada vez mais acerca disso (A., 2022).

As redes sociais têm um impacto importante e é um dos instrumentos mais relevantes para comunicar a RS. É uma forma de chegar a todos os públicos, seja o das nossas Escolas, da nossa Universidade, seja os de fora (...) de certa forma elas facilitaram o acesso à informação, permitem que aquilo que seja as posições das Escolas e da Universidade sejam alcançadas por mais gente e sejam tanto mais valorizadas quanto também mais criticadas (T., 2022).

Elas também oferecem “espaço para que as pessoas possam falar sobre o tema, criar algum debate (...) ai tem o *slakativismo* também, o ativismo de sofá, mas de qualquer forma dá esse espaço que antes não havia, que possibilita a discussão” (T., 2022). Alguns desafios dessa atuação,

como a perda de controle sobre as mensagens e o aumento da exposição da organização são citados pelos entrevistados:

A vantagem é que chegamos a muita gente, mais rápido, a desvantagem é que não controlamos o que vão comentar (...) nisto não há tanto controle, porque se fosse uma informação num site, jornal impresso ou e-mail a informação vai e a pessoa pode até pensar, pode achar mal, mas não tem muito como reagir e se reagir é muito privado, não chega a um público em geral. Já nas redes sociais estamos completamente expostos (...) temos que monitorar e estar preparados (D., 2022).

É bom ter um espaço para as pessoas falarem, para se expressar quem quiser fazê-lo, mas claro que tem suas implicações, pode expor de fato pontos não tão positivos, temos que estar preparados (...) A partir do momento que se abre um debate online espera-se que depois, num futuro próximo, isso seja convertido em alguma coisa, porque se não há sempre a possibilidade de apontar o dedo e perguntar, “mas afinal no que isso resultou?” (A., 2022).

A existência de momentos presenciais, como os eventos e as reuniões, foi ressaltada por alguns entrevistados como uma parte importante da comunicação de RS que aproxima a Universidade dos stakeholders, permitindo uma troca autêntica, e demonstra os valores e o compromisso da Universidade na prática. Para J. (2022), inclusive, “os meios mais efetivos de comunicação são sempre as ações presenciais”, ideia também defendida por T. (2022):

Acho importante a criação de eventos ou iniciativas de contato mesmo (...). elas são os instrumentos mais efetivos de comunicação. Através do contato direto acaba por criar mais empatia, mais interação, acaba por ficar uma imagem mais clara daquilo em que pode ajudar enquanto Escola e a capacidade de mudar comportamentos. Por exemplo, quando falamos em rastreio de saúde, uma parte importante é falar sobre os comportamentos alimentares, tendo em vista a obesidade, as comorbidades etc. Isso é importante em ter em conta e através de uma conversa é mais fácil do que através de um post numa rede social, por exemplo (T., 2022).

O mesmo ponto de vista é compartilhado por A. (2022) que ressalta que para envolver realmente as pessoas nas ações de RS, somente a comunicação através das redes sociais não basta, “os meios de comunicação online devem sempre estar presentes para o alcance de um maior público, para se mostrar a toda a sociedade, a um maior número de pessoas, mas deve ser um suporte de comunicação inicial, para despertar a consciência acerca de uma temática”. Para envolver mesmo os públicos, é necessário “ter um ponto de contato mais pessoal”, já que é um ambiente que possibilita o acesso a muitas informações ao mesmo tempo e não possibilita um aprofundamento nas temáticas. As mídias sociais vão servir para despertar atenção para determinada iniciativa, mas não vão ser suficientes, é preciso ter mais algum reforço dessa comunicação:

Se eu quiser envolver alguém numa iniciativa da escola eu posso divulgá-la no Facebook e acredito que vou alcançar muitas pessoas, mas para incluir mesmo ao fazer algo, eu tenho que ter algo mais presencial, eu tenho que ir ter com elas pessoalmente, ou proporcionar pequenas reuniões de grupo (A., 2022).

5.3.4 O relacionamento com os stakeholders nas mídias sociais

Conforme os entrevistados, atualmente é realizado um monitoramento das mídias sociais da UMinho e sempre se busca responder aos indivíduos que realizam contato através desses espaços, muitas vezes “são questões mais técnicas ou específicas que não podemos ajudar, então indicamos o contato mais certo, ou encaminhamos para o colega que pode responder” (J., 2022). Mas, de maneira geral, os entrevistados dizem não haver uma busca muito grande por esses espaços para realizar reclamações ou apresentar dúvidas. Dois entrevistados acreditam que muitas pessoas não se sentem a vontade de expor certas questões nas redes sociais, elas ainda preferem meios como e-mail, que podem se expressar mais livremente, sem exposição pública, e também possibilitam à Instituição responder com uma maior quantidade de informações:

Mas também o que constato é que as pessoas falam muito nessas temáticas (relativas à Responsabilidade Social), estranhamente ou não, através do e-mail institucional. Quase todas as semanas nós temos no e-mail institucional alguém que nos vem a falar das beatas do cigarro que estão nos campus, alguém que vem nos falar do problema da mobilidade, dos transportes, da poluição e é tudo no e-mail institucional. Não vemos isso nos *posts* das

redes sociais (...) parece que as pessoas ainda não se sentem tão à vontade para comunicar nas redes sociais ou para expressar sua opinião nas redes sociais relativamente a essas questões, no caso da Universidade. Mas no e-mail institucional elas não se coíbem. Elas expressam-se inteiramente, não vão para público, não sei se por receio da exposição pública dos seus comentários (A., 2022).

Um nível maior de interação acontece mais por e-mail, ele implica uma resposta mais estruturada, possibilita apresentar um conjunto de informações mais detalhadas que não é possível nas redes sociais, elas (as redes sociais) nos deixam mais limitados (...) a pessoa do outro lado sente mais segurança numa resposta por e-mail do que nas redes sociais (P., 2022).

Os entrevistados parecem compreender que o diálogo com as partes interessadas é importante para a RS da organização, conforme observamos nas falas de D. (2022) e R. (2022):

Eu acho que é muito importante ter diálogo. A RS também tem a ver com a inclusão do público na própria Instituição, se não houver diálogo, então a nossa RS está a falhar de alguma forma (...) tem que haver lugar para as pessoas, além de fazer chegarmos mais longes, termos mais ideia e conseguirmos fazer atividades e campanhas muito melhores, ajuda também a ganharmos o sentimento de confiança e transparência que é fundamental para a RS. Portanto, se não houver diálogo é só comunicação de ida e isso não cria transparência e também não temos o feedback do que eles estão a achar do que estamos a fazer. E é importante termos essa noção, porque também temos que nos adaptar ao que eles pensam (D., 2022).

Sabemos que estamos a desenvolver ações, mas que há um caminho a fazer, há trabalho a desenvolver na área. Para atingir, compreender as necessidades, é preciso ouvir as preocupações de determinados grupos sociais, principalmente dos mais vulneráveis. Esse diálogo é fundamental (R.,2022).

Mas, na visão dos entrevistados, as mídias sociais não parecem ser vistas como um espaço para dialogar com os stakeholders. Elas podem servir como um meio mais dinâmico para levar informações aos stakeholders:

As mídias sociais estão mesmo mais ligadas à disseminação de informações (...) não vejo mesmo a abertura de uma discussão sobre isso, acho que ainda somos muito conservadores ou inibidos para estar a discutir determinadas temáticas de forma online (...) Como eu disse anteriormente, em determinadas temáticas as pessoas não gostam de se expor muito sua opinião, e depois num e-mail interno elas replicam, respondem o e-mail. O que esta realidade me mostra é que talvez não seja nas redes sociais o espaço para dialogar (A., 2022).

Ou, ainda, como um espaço para estabelecer um contato inicial com eles, conforme D. (2022) através delas “é possível criar contato, um sentido de pertença, uma identificação (...) mas nós não conseguimos através dos mídias sociais estabelecer uma relação”, elas são espaço “para estabelecer, pra dar início, mas não para aprofundar esse diálogo. Seria o ponto de partida, a porta de entrada (...) depois se deve sair um pouco daí” (D., 2022). J. (2022) destaca que hoje é realizada a escuta dos públicos através das redes e, inclusive, essas mensagens ou comentários recebidos podem chegar a refletir de alguma forma nos procedimentos da Universidade, incluindo as questões ligadas à Responsabilidade Social.

Quando recebemos algum comentário que julgamos interessante, pertinente, ativamos os canais (...) porque há uma série de questões que nós podemos aperfeiçoar os procedimentos e algumas chegam até nós através das redes sociais. Por exemplo, algo que está errado, algum procedimento, alguma matéria que não está a ser bem tratada, chega até nós através das nossas redes sociais ou de algumas publicações, algumas páginas que vamos seguindo dos nossos professores e dos nossos alunos, alguns memes, até que vão nos alertando para questões atuais que temos que estar atentos. Portanto, temos que nos atualizar e ver, conseguir perceber o que está a falhar, nesse olhar mais satélite que nos deixa ver o dia a dia e as dificuldades de alguns dos nossos públicos (J., 2022).

Assim, uma visão predominante entre os responsáveis pela comunicação é das mídias sociais da UMinho serem um ambiente para a realização de escuta dos stakeholders, em vez de desenvolvimento de diálogo:

Elas podem servir como um barômetro, mas não para o estabelecimento de diálogo. Hoje, para nós é mais um espaço de escuta do que de relação, diálogo, mas pode ser que venha a mudar (...) O processo de escuta para nós é o processo mais importante (...) nós achamos que só observando e ouvindo nossos públicos nós conseguimos ter uma maior Responsabilidade Social e chegar até eles e realmente desenvolver um projeto, que é um projeto comum, um projeto bilateral, nunca pode ser unilateral. E as mídias sociais podem ser um espaço para essa escuta. Diversos temas atuais que saltaram para agenda foram através de plataformas de mídias sociais, blogs, petições e que depois tornaram-se temas importantes, que a universidade teve que tratar (J., 2022).

P. (2022) também não vê as redes sociais como um espaço de diálogo, para a entrevistada elas servem para divulgar informação e até mesmo para tirar dúvidas e saber o que estão a falar de um tema, mas “a um nível maior de interação, de diálogo, nós não utilizamos as redes sociais”. D. (2022) e R. (2022) apresentam uma visão semelhante:

Se for só para saber o que eles acham e dar, assim, uma resposta rápida as redes são ótimas, mas se for pra saber mais a fundo, opiniões ou até pedir ideias ou até pedir para aos stakeholders pra participar, aí acho que devemos sair um pouco das redes sociais e ir por outros caminhos para estabelecer diálogo frente a frente ou mesmo por telefone. Não para esconder, mas acho que se torna mais agradável e pessoal (D., 2022).

Nós estamos disponíveis para ouvir, temos reuniões periódicas com os alunos presencialmente (...) buscamos responder as perguntas que chegam pelas redes sociais (...), mas tenho dúvidas se questões que chegam pelas redes sociais podem influenciar na tomada de decisão ou se elas são espaços para desenvolver um diálogo (R., 2022).

5.3.5 A comunicação de RS e as mídias sociais na pandemia da Covid-19

A pandemia trouxe alguns desafios para a RS a UMinho, como a necessidade de passar todas as atividades acadêmicas e administrativas para o online rapidamente, ela foi “a primeira Universidade a fechar no país, pois tivemos o primeiro caso de contágio, portanto, tivemos que nos adaptar muito rapidamente, mas acho que o fizemos bem” (J., 2022). Diante dos desequilíbrios econômicos e sociais que a pandemia pôs em relevo, houve a necessidade de a Universidade buscar “criar equidade entre os alunos que tinham mais ou menos possibilidades financeiras, que não podiam assistir as aulas à distância. Tivemos que criar um fundo de apoio, uma bolsa para equipamentos, computadores, Internet (...) tentamos confrontar esse desequilíbrio” (J., 2022). Além de abordar essas questões, a comunicação no período, que passou a acontecer totalmente através da Internet, também tratou de questões ligadas à segurança, saúde mental, pesquisas que a Universidade estava desenvolvendo na área, colaboração com outras entidades etc.:

Do ponto de vista da comunicação, era comunicar tudo que acontecia aos diferentes públicos de diferentes formas, acompanhando as mudanças, buscar colocar as pessoas em segurança (os professores, os trabalhadores e os estudantes), passar toda a atividades para o online e até criar regulamentos para essas decisões que nem sempre são muito fáceis (...) nesse quadro, os instrumentos online tiveram um papel central (J., 2022).

Nesse momento, também houve uma grande busca da imprensa por especialistas de diferentes áreas da Universidade para tratar sobre o tema “houve um *boom*, uma busca por uma série de especialistas para falarem sobre a matéria nas televisões, nos rádios, onde quer que fosse” (J. 2022). A área de comunicação teve que se adaptar para comunicar aos diferentes públicos nesse ambiente de constante mudança, criar instrumentos de comunicação e adaptar os existentes. Os meios digitais tiveram um importante papel, com destaque para o email e para os sites de redes sociais:

A newsletter que já tínhamos ganhado em espaço para falar sobre as iniciativas que estavam a decorrer na Escola naquele momento (...) foi criado um email apenas para dúvidas sobre Covid-19 e alocamos uma pessoa quase que exclusivamente para dar apoio à comunidade que nos procura através do online. Ficamos mais atentos às redes sociais. O Whatsapp (que não tínhamos) também surgiu nesse sentido, no sentido de estarmos mais próximos das

peessoas pra que elas pudessem nos contactar e expor algum problema que tivessem pela falta de presença nos campi (A., 2022).

O nosso conteúdo mudou, era diferente, mais focado nas questões que a pandemia trouxe (...) as pessoas passaram a buscar mais informação nas redes sociais sim, por vários motivos, porque estavam em casa, porque estavam à procura de respostas, porque sabiam que eram canais ao minuto, imediatos. Nós sentimos que éramos muito mais solicitados, até porque estávamos em casa, sem os telefones gerais da Universidade, portanto essas questões vinham todas pelas diferentes plataformas online, muitas pelas redes sociais. Até o email ganhou muita força, uma força que estava um pouco adormecida (J., 2022).

D. (2022) ressalta que houve uma preocupação com o tipo de conteúdo que seria publicado nas redes sociais, pois “nessa fase as redes sociais foram bombardeadas com muitas informações, muitas publicações, então teve que haver um cuidado de como passar as informações, ser relevante, mas não ser cansativo e nem repetitivo”. Entre as mudanças trazidas pela pandemia observadas pelos profissionais, está o fato dela ter mostrado que UMinho é uma comunidade “e uma comunidade muito boa, que tem capacidade de se unir e trabalhar junta. E acho que aqui a comunicação também seu papel, nesse sentimento, nessa união” (A., 2022). Além disso, os profissionais observam que as pessoas passaram a utilizar mais as tecnologias “a pandemia despertou a todos mais para a tecnologia, nos ajudou até a saber usá-las mais e melhor, o email, as redes sociais, o Youtube” (D., 2022).

R. (2022) ressalta que observou uma mudança nos públicos, mas também nos profissionais, pois “nós passamos a considerar mais as mídias sociais no nosso planejamento de comunicação, talvez por termos percebido melhor a força que podem ter. Pensamos agora, e se transmitíssemos determinado evento ao vivo pelo Youtube? E se criássemos um podcast para tratar desse assunto de maneira mais detalhada?”. As possibilidades oferecidas pelas redes sociais de uma comunicação mais interativa e bidirecional parecem também estar sendo percebidas melhor:

Após a pandemia percebo que as redes sociais estão a deixar de ser só um meio de divulgação, passaram também a ser um meio de chegar mais perto das pessoas, um meio das pessoas falarem conosco. Os alunos agora usam muito o Messenger e o Instagram para comunicar conosco, (...) é muito mais rápido, já não é mais por telefone, é mesmo pelas redes sociais (D., 2022).

5.3.6 Considerações sobre as entrevistas

De forma geral, os posicionamentos apresentados pelos entrevistados sobre a importância da Responsabilidade Social para a Universidade foram similares. Todos os entrevistados concordaram sobre a importância de as universidades terem uma política e desenvolverem ações de RS, apontando que o papel da Universidade no mundo de hoje se expandiu para além do pressuposto básico de ensino, produção e disseminação do conhecimento. A Universidade é vista como um importante pilar da nossa sociedade e mais do que treinar para uma profissão, ela deve ajudar os alunos a reconhecerem e pensarem para além do interesse individual, considerando também o interesse social (Vasilescu et al., 2010). O compromisso de responsabilidade social é percebido como inerente a atuação das universidades, cabendo-lhes um papel de liderança na área. Os entrevistados também reconheceram a preocupação da UMinho com a temática, e dizem ser algo presente no dia a dia da Universidade e que se leva em consideração no planeamento das atividades, mesmo que nem sempre elas sejam comunicadas.

Como entidades responsáveis pela criação, desenvolvimento e disseminação do conhecimento, a sociedade espera cada vez mais que as universidades incorporem políticas e princípios socialmente responsáveis no seu cotidiano e nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Também se espera que assumam um papel crucial na resposta a questões emergentes da atualidade, principalmente as tocantes às questões sociais e ambientais. Nesse sentido, a comunicação desenvolvida através dos instrumentos oficiais da Universidade torna-se essencial para demonstrar esse comprometimento e colaborar no processo de aproximação e legitimação perante a sociedade. No decorrer das entrevistas, todos consideraram importante comunicar sobre o tema, seja para informar e sensibilizar em torno das questões, fazer com que as pessoas se sintam incluídas, parte da comunidade e possam participar das ações, ou, ainda, para trazer transparência e credibilidade à RS organizacional. Também há o reconhecimento de que essas questões são valorizadas pela sociedade atualmente e de que impactam de maneira positiva na imagem e na reputação da Universidade.

Ao tratar sobre os desafios enfrentados por essa comunicação, os entrevistados parecem entender que, embora a comunicação de RSC seja atrativa, esperada e até necessária para as organizações, não é um gênero simples de gerenciar (Morsing, 2017). Eles se mostraram conscientes da necessidade de se ter um certo cuidado ao comunicar sobre o tema e de ter consistência entre o que é feito e o que é comunicado. Ao mesmo tempo que é importante comunicar essas questões e os stakeholders querem esse tipo de informações, elas podem gerar reações negativas e críticas, colocando até mesmo em questão a credibilidade das informações fornecidas e a legitimidade da Instituição, e esse

desafio é maior quando se trata da comunicação da RS nas redes sociais, já que as informações se espalham de maneira mais rápida, sem nenhum controle por parte da organização, e os possíveis enfrentamentos acontecem num espaço acessível por todos, deixando a instituição mais exposta.

Os entrevistados também reconhecem a importância dos meios digitais nessa comunicação, sendo o site, o e-mail e as mídias sociais (de maneira específica os sites de redes sociais) os meios mais citados, porém acreditam que os momentos presenciais têm um papel importante, sendo para alguns deles os meios mais efetivos. Percebemos que o site e e-mail não foram substituídos pelas mídias sociais e parece se ter um entendimento que cada um deles tem um papel na comunicação da Responsabilidade Social. Mas as mídias sociais têm ganhado cada vez mais espaço, principalmente por grande parte do público que participa delas ser jovem, um dos principais públicos-alvo da Instituição. O papel central atribuído a elas é o de divulgar as informações e ações desenvolvidas, assim como o de estabelecer um contato inicial com os stakeholders. Outra posição predominante entre os responsáveis pela comunicação da UMinho assenta na ideia de que as mídias sociais constituem um ambiente para a realização de escuta dos stakeholders, para monitorar, saber o que pensam, perceber as reações em torno das ações e dos temas. Mas elas não são vistas como espaço de diálogo, esse espaço é atribuído principalmente aos momentos presenciais, como eventos e reuniões.

Durante o período da pandemia da Covid-19, a Universidade enfrentou vários desafios, entre eles a necessidade de passar todas as atividades acadêmicas e administrativas para o online rapidamente, sem preparação prévia, e de criar equidade entre os alunos que tinham mais ou menos possibilidades financeiras, e, logo, acesso à computadores e Internet. A área de comunicação teve um papel importante durante o período, acompanhava as mudanças, buscava manter todos informados e tirava dúvidas. Para isso, teve que criar instrumentos e adaptar os existentes, rapidamente. Os meios digitais tiveram um papel fundamental, com destaque para o email e para os sites de redes sociais. Para os profissionais, a partir da pandemia as pessoas passaram a utilizar mais as tecnologias, foi uma oportunidade para que se percebesse na prática as várias potencialidades e aplicabilidades delas. Há a percepção de que os públicos passaram a utilizar mais as redes sociais e os profissionais a considerarem mais a emprego delas na comunicação da Instituição. As potencialidades de interação direta e comunicação bidirecional delas também ficaram mais evidentes.

Analisadas as publicações realizadas pela Universidade nas redes sociais e as entrevistas com os responsáveis pela comunicação, passemos agora para os resultados da última fase empírica do nosso estudo, o inquérito por questionário com os stakeholders das mídias sociais.

5.4 A visão dos stakeholders da Universidade sobre as mídias sociais

5.4.1 Perfil e motivações dos stakeholders

A primeira parte do questionário teve como objetivo perceber o perfil dos stakeholders e as motivações deles em participar das mídias sociais da UMinho. Iniciamos buscando identificar a faixa etária dos stakeholders que responderam à pesquisa, sendo a maioria pertencente a faixa de 17 a 26 anos (46,2%), que pode ser justificada em função da pesquisa ter sido respondida em grande parte por estudantes do secundário, da licenciatura e do mestrado como veremos posteriormente, sendo esta idade predominante nesses grupos. Em segundo lugar aparece a faixa etária de 27 a 36 anos (20,6%), seguida de 37 a 46 anos (17%), conforme Gráfico 4:

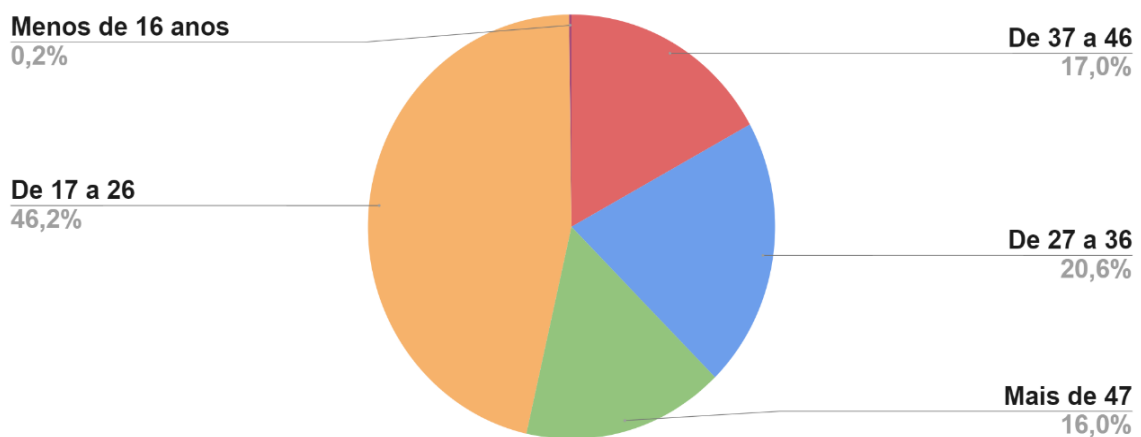


Gráfico 4: Faixa etária dos stakeholders

Depois passamos para o nível de escolaridade dos stakeholders em que foi predominante a Licenciatura (34,4%), seguida do Mestrado (24,7%) e do Ensino Secundário (22,1%), o que representa uma boa distribuição de respondentes entre os diferentes níveis educacionais para esta pesquisa (Gráfico 5):

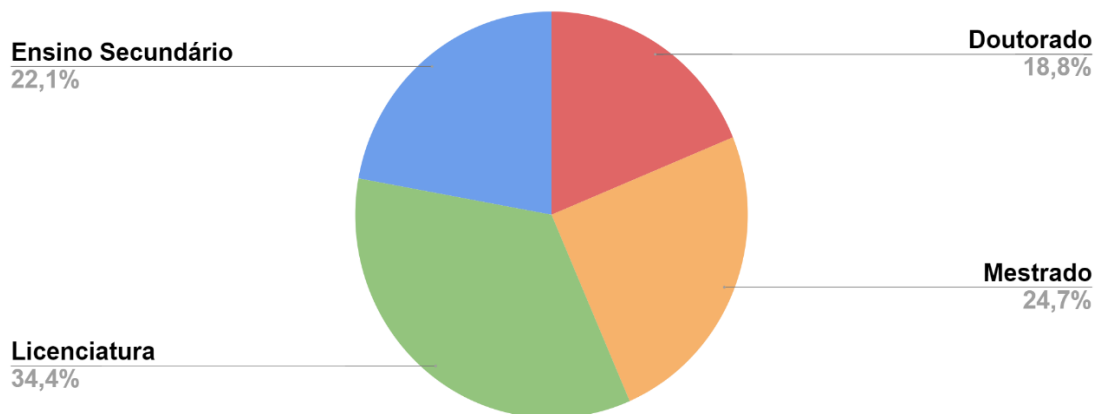


Gráfico 5: Nível de escolaridade

Quanto ao tipo de stakeholder que respondeu à pesquisa, a maioria dos respondentes se identificou como pertencente à comunidade do UMinho (94,5%), dentre eles a maior parte é composta por alunos (60,5%), ex-alunos (10,3%) e docentes da universidade (9,9%), conforme detalhado no Gráfico 6:

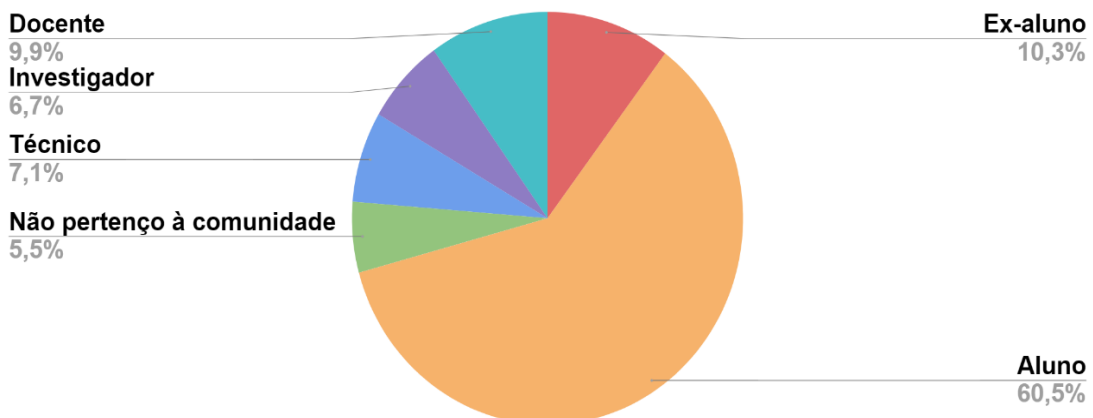


Gráfico 6: Tipo de stakeholder

Ao questionarmos sobre a rede social mais utilizada pelos respondentes, o estudo apontou o uso predominante do Instagram (62,3%), e em segundo lugar o Facebook (23,1%), confirmando a tendência de crescimento do uso do Instagram entre os mais jovens, conforme pesquisas recentes

demonstraram (DataReportal, 2022a). Em terceiro lugar aparece o LinkedIn e em quarto o Twitter, com 5,7% e 5,3% respectivamente (Gráfico 7).

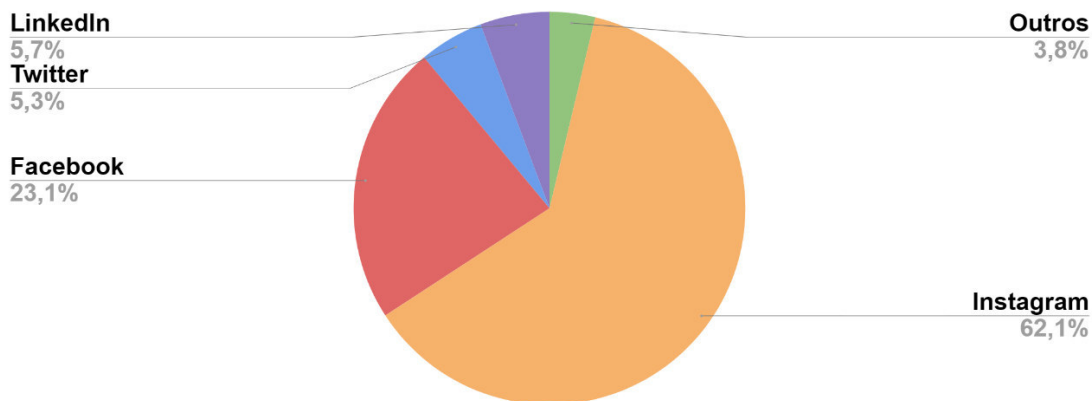


Gráfico 7: Rede social mais utilizada

A periodicidade de acesso a essas redes se mostrou bem alta, já que a grande maioria dos respondentes (88,5%) dizem acessar as redes sociais diariamente, e 7,1% deles acessam de duas a três vezes por semana, perfazendo um total de 95,6% dos respondentes com acesso constante a essas plataformas (Gráfico 8), reforçando a importância desses espaços para a comunicação da Universidade.

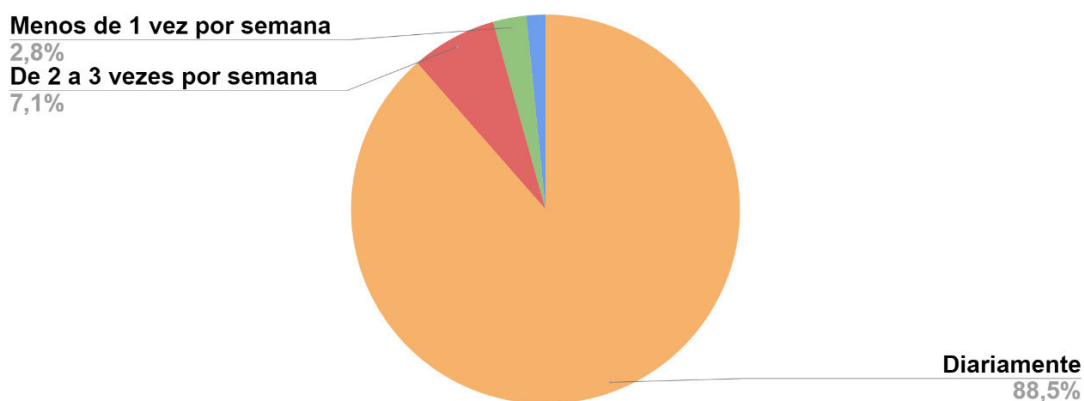


Gráfico 8: Periodicidade de acesso às redes sociais

Ainda nessa primeira etapa da pesquisa, buscamos perceber qual a motivação dos respondentes ao participar das redes sociais da Universidade. Para tal, apresentando três afirmações utilizando a escala Likert, com níveis de concordância nas respostas que vão de 1 a 5, em que 1

representa “discordo totalmente”, 2 “discordo em partes”, 3 “nem concordo nem discordo”, 4 “concordo em partes” e 5 “concordo totalmente”, conforme detalhamos na metodologia. As afirmações apresentadas aos respondentes sobre as motivações foram: “descobrir o que está acontecendo no Campus”, “me sentir parte da comunidade da Universidade” e “eventualmente poder contatar a Universidade (nos comentários ou por mensagens privadas)”.

A principal motivação para participação apontada foi “descobrir o que está acontecendo no Campus” que alcançou uma maior escala de concordância, tendo as opções “concordo totalmente” (26,7%) e “concordo em partes” (23,3%) como as mais escolhidas pelos respondentes. Uma boa parte dos respondentes não concordou tanto com a afirmação “me sentir parte da comunidade da Universidade”, tendo assinalado tanto a opção “nem concordo e nem discordo” (27,1%) quanto o “discordo totalmente” (25,1%). A maioria discordou totalmente da afirmação “eventualmente poder contatar a Universidade” (39,7%), ou discordou em partes (20,6%), conforme podemos observar no Gráfico 9.

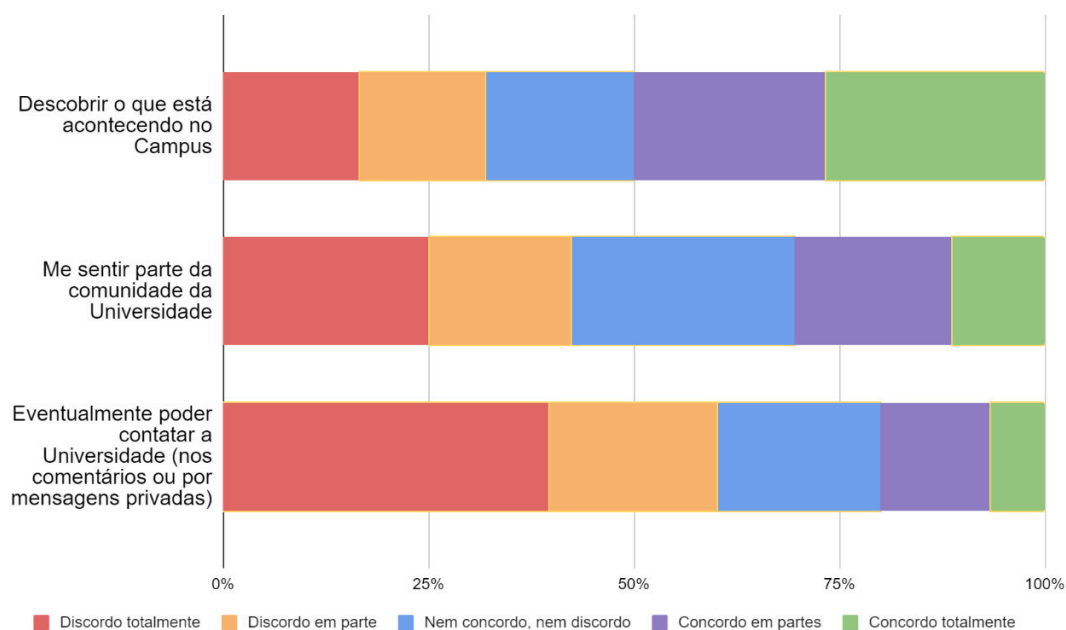


Gráfico 9: Motivação para participar das redes sociais

Tendo em vista que a participação em comunidades online como as do Facebook e do Instagram da Universidade do Minho são voluntárias e que as pessoas que passam a integrar esses espaços possuem diferentes perfis e necessidades, sabemos que os motivos que as levam a participar delas são diversos. Wang e Fesenmaier (2004) propuseram um modelo conceitual para capturar as

construções subjacentes às necessidades dos membros de uma comunidade online. Eles argumentam que os membros participam dessas comunidades para satisfazer quatro necessidades fundamentais. A primeira delas são as necessidades funcionais, que se referem ao uso das mídias sociais por motivos específicos como, por exemplo, acessar ou compartilhar informações, pesquisar e realizar transações que envolvam compra ou venda de produtos ou serviços, ler os comentários de outras pessoas/feedbacks. A segunda são as necessidades sociais, que se referem ao uso delas para atividades construídas em um senso de interatividade, pertencimento e confiança para com a comunidade, por exemplo, interagir com indivíduos ou organizações, formar ou participar de grupos, fornecer ajuda e suporte, trocar ideias e estabelecer relacionamento com outros membros.

A terceira são as necessidades psicológicas, quando a comunidade se torna parte de suas vidas, trazendo um sentimento de pertencimento, afiliação com outros membros e expressão de identidade através da comunidade. Por último, temos as necessidades hedônicas, quando os membros se juntam a uma comunidade não apenas para atender às suas necessidades funcionais, sociais e psicológicas, mas também para seu próprio prazer, diversão e entretenimento, assim utilizam as mídias sociais para, por exemplo, criar e responder Conteúdo Gerado pelo Usuário (CGU) seus e das outras pessoas, olhar fotos e assistir vídeos apenas por diversão. Notamos, assim, que no caso da comunidade pesquisada as motivações sociais e psicológicas, ligadas ao sentimento de pertencimento à comunidade e possibilidades de interação, não foram tão valorizadas pelos stakeholders quanto as motivações funcionais. A maioria participa para receber informações gerais e se manter atualizado sobre o que está acontecendo na Universidade (eventos, projetos, realizações dos professores e alunos etc.).

5.4.2 Percepções e expectativas em relação à comunicação de RS

Partindo para questões relativas especificamente às percepções e expectativas dos stakeholders em relação à comunicação da Responsabilidade Social, continuamos utilizando a escala Likert com níveis de concordância nas respostas que vão de 1 a 5, em que 1 representa “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”. Iniciamos perguntando se os respondentes consideram importante a Universidade comunicar as suas políticas e ações de Responsabilidade Social, sendo que a grande maioria (71,15%) concordou totalmente com a afirmação, demonstrando ser essa uma temática valorizada pelos stakeholders, importante de ser abordada pela Instituição nas suas redes sociais (Gráfico 10).

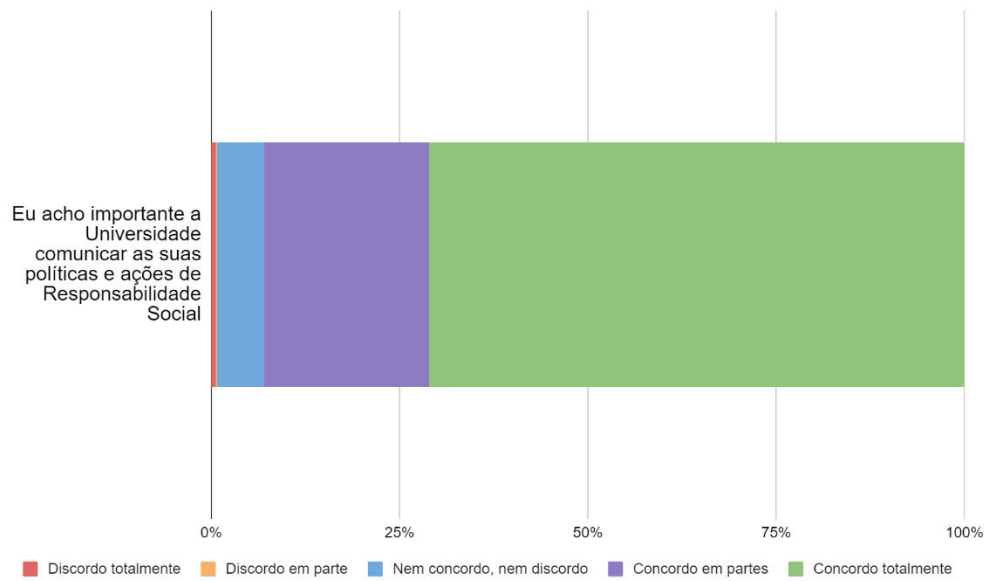


Gráfico 10: Importância da Universidade comunicar sobre RS

Buscando entender para que os respondentes consideram importante a Universidade utilizar as redes sociais na comunicação de Responsabilidade Social, apresentamos três afirmações, também utilizando a escala Likert com 5 pontos, foram elas: “divulgar as ações de Responsabilidade Social que desenvolve”, “escutar os indivíduos em questões relativas à Responsabilidade Social” e “dialogar com os indivíduos em questões relativas à Responsabilidade Social”.

A divulgação de informações foi a afirmação que alcançou um nível maior de concordância total (69,52%), seguida da escuta (64,34%) e, por último, o diálogo (49,80%), conforme podemos observar no Gráfico 11. Esse resultado vem de encontro ao obtido através das entrevistas com os responsáveis pela comunicação que também acreditam que as redes sociais devem ser usadas primeiramente para divulgação e depois escuta, deixando o diálogo para terceiro plano.

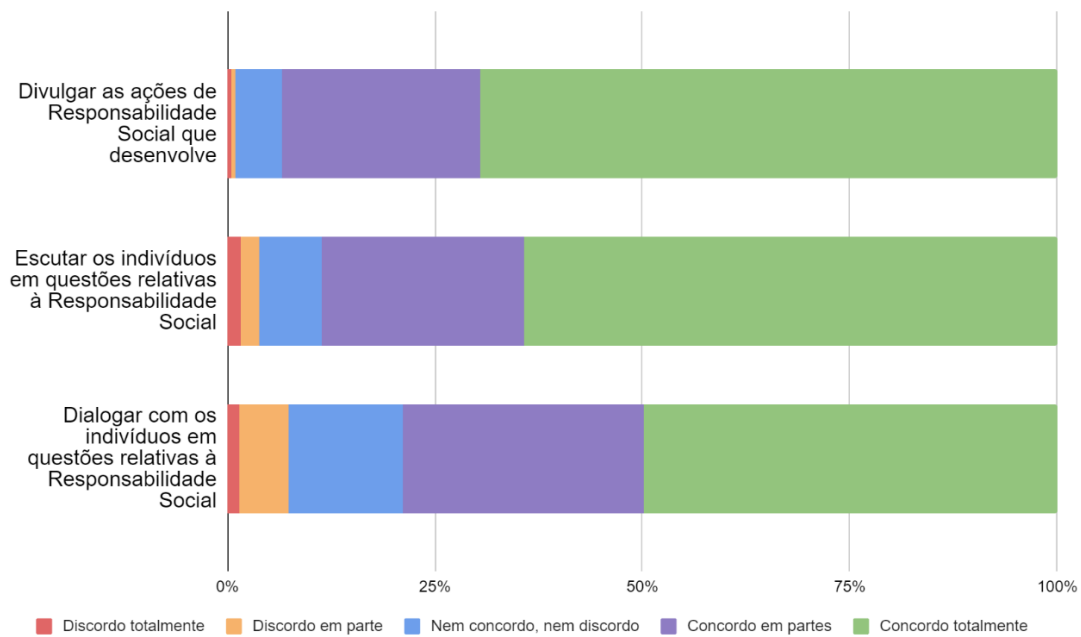


Gráfico 11: Importância da utilização das redes sociais na comunicação de RS

Também procuramos saber qual o contributo que a comunicação da Responsabilidade Social pode trazer para a Universidade na visão dos respondentes. Tendo como base a entrevista realizada com os profissionais responsáveis pela comunicação da UMinho e a revisão bibliográfica realizada nos primeiros capítulos, apresentamos, novamente, através da escala Likert, três afirmações que representam contribuições: “a transparência das ações”, “a credibilidade das ações” e “a imagem da Universidade”. De maneira geral, os três pontos apresentados contribuem para a Universidade na visão dos respondentes. A imagem da Universidade foi a afirmação que alcançou maior nível de concordância total (67%), seguida da transparência das ações (56,72%). Mesmo alcançando um nível de concordância total um pouco menor, a credibilidade das ações também é vista de forma positiva, já que a concordância total e a parcial juntas somam 76,48% (Gráfico 12).

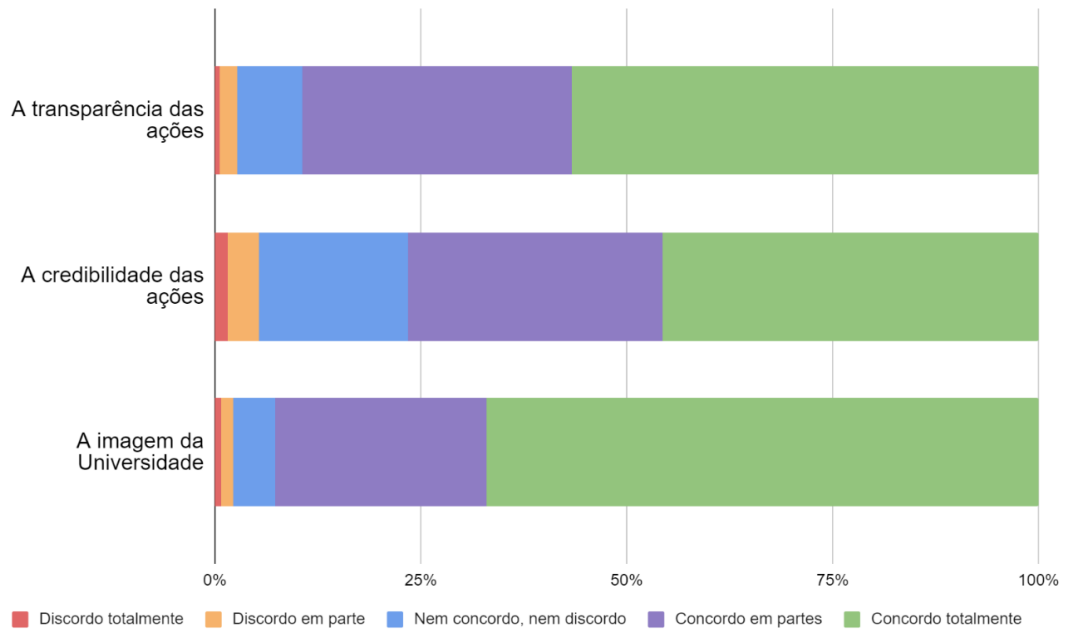


Gráfico 12: Contributo da comunicação de RS através das redes sociais para a Universidade

Na pesquisa também examinamos o nível de confiança dos stakeholders nas informações disponibilizadas sobre RS pela Universidade através das mídias sociais. Os resultados mostram que os respondentes possuem um bom nível de confiança nas informações sobre a Responsabilidade Social divulgadas nesse espaço, sendo que 42,7% concordaram totalmente com a afirmação e 34% em partes, perfazendo um total de 76,7% de concordância (Gráfico 13).

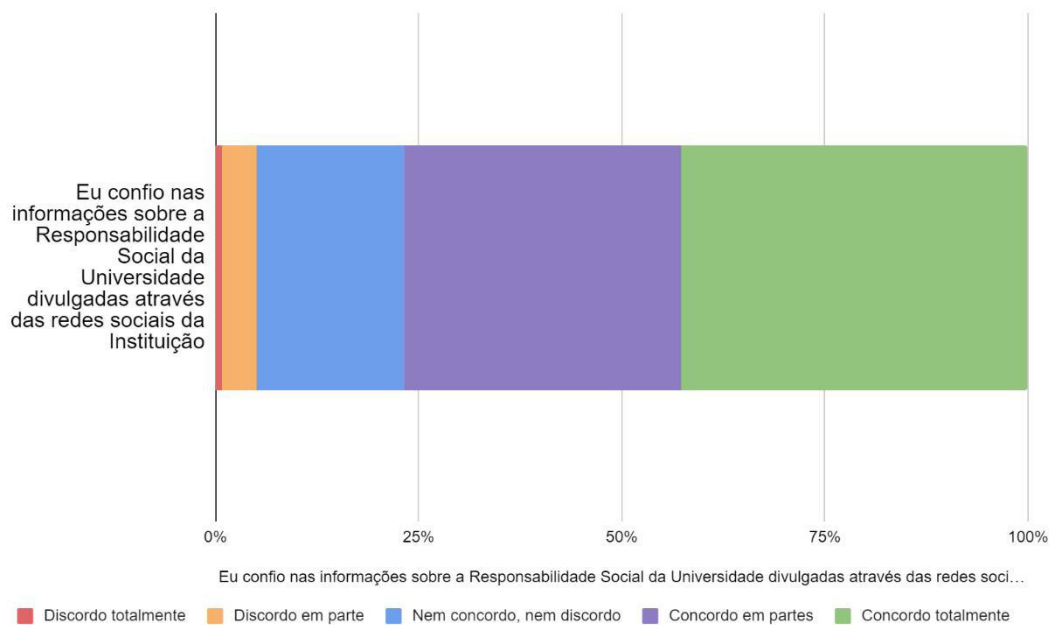


Gráfico 13: Nível de confiança nas informações de RS divulgadas nas redes sociais

A confiança é a crença de um indivíduo nas promessas de uma organização em relação às suas atividades de RS. Ela pode ser estabelecida, aprimorada e abalada por meio da comunicação. No contexto da RS, a confiança dos stakeholders nas organizações pode ser abalada, principalmente, devido às discrepâncias entre as ações organizacionais e a comunicação realizada e a divergência de informações. Quando as atividades da área são comunicadas fundamentadas em informações factuais e coerentes, a confiança das partes interessadas pode ser estabelecida e melhorada. A confiança possibilita, assim, a criação de relacionamentos de longo prazo entre as organizações e seus públicos e reflete em resultados favoráveis na reputação corporativa (Bentele & Seidenglanz, 2008; Morgan & Hunt, 1994; Schultz & Wehmeier, 2010).

Por último, buscamos saber o nível de satisfação dos stakeholders com a comunicação de RS que é desenvolvida atualmente pela Universidade através das suas redes sociais. Diante da afirmação apresentada a maioria dos respondentes assinalou a opção “nem concordo e nem discordo” (37,5%) e em segundo lugar “concordo em partes” (32,2%), conforme Gráfico 14, o que demonstra que apesar da organização ter conquistado a confiança dos stakeholders nas mídias sociais, ainda há o que ser melhorado na comunicação que vem sendo desenvolvida nesse espaço.

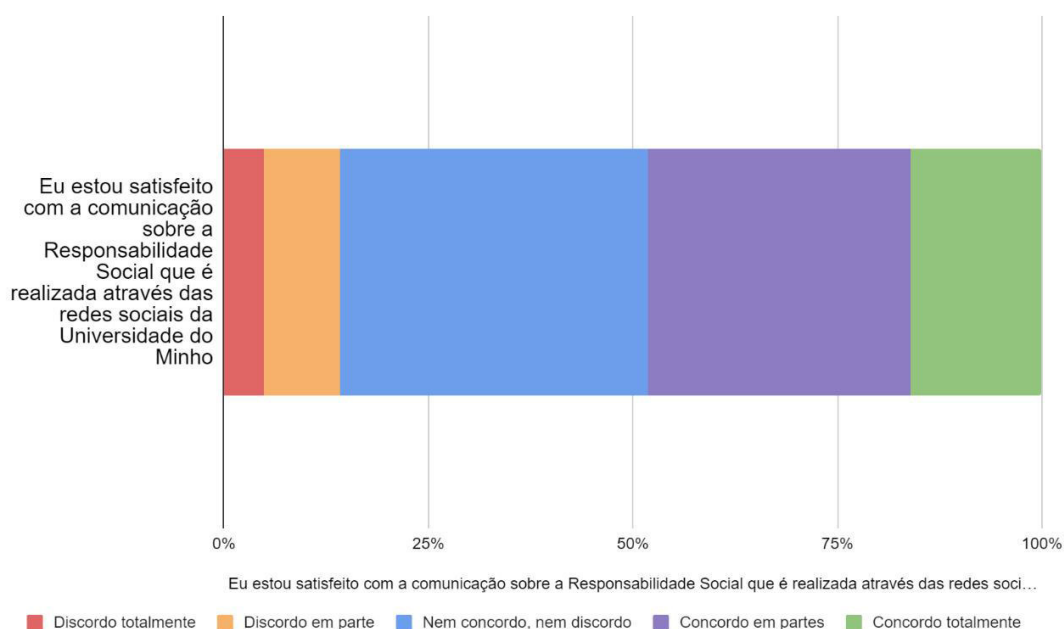


Gráfico 14: Satisfação em relação à comunicação de RS realizada através das redes sociais

CAPÍTULO 6: DISCUSSÃO

Relacionando informações levantadas durante a revisão de literatura e dados recolhidos na pesquisa empírica, neste capítulo pretendemos resgatar o debate em torno da comunicação da Responsabilidade Social exposto anteriormente neste trabalho, reunindo elementos para responder as questões norteadoras da pesquisa, são elas:

- Como as mídias sociais podem colaborar para que as universidades públicas comuniquem com a sociedade de um modo mais socialmente responsável?
- Se a Responsabilidade Social implica interação, participação e diálogo com os stakeholders, em que medida as mídias sociais estão conseguindo promover isso?

Atualmente, as mídias sociais estão ganhando cada vez mais espaço na comunicação da Universidade, tornaram-se importantes instrumentos de comunicação e trouxeram mudanças para a comunicação da Responsabilidade Social. A Universidade já as utiliza regularmente para comunicar sobre o tema, conforme percebemos na observação das redes sociais e na entrevista com os profissionais responsáveis pela comunicação. Os profissionais entrevistados reconhecem a importância de as universidades terem políticas e ações de RS, assim como comunicar sobre o tema, e reconhecem o papel central dos meios digitais na atualidade para essa comunicação, enfatizando a crescente importância das mídias sociais. As respostas dos questionários confirmam a utilização das redes sociais pelos stakeholders, mostrando que a maioria as acessa diariamente, acredita que é importante a Instituição comunicar sobre o tema e, apesar de não estarem totalmente satisfeitos com comunicação que é realizada nelas, eles confiam nas informações de RS que são disponibilizadas pela UMinho nesses espaços, um ponto que é fundamental para o bom desenvolvimento dessa comunicação.

Ao longo da investigação, identificamos duas principais contribuições que as mídias sociais trouxeram para a comunicação da RS da Universidade. A primeira foi na divulgação de informações, sendo essa a principal utilidade das redes sociais apontada tanto pelos profissionais de comunicação nas entrevistas quanto pelos stakeholders nos questionários. As mídias sociais oferecem espaço ilimitado para a Instituição comunicar a respeito do tema de maneira mais rápida, direta e dinâmica, fazendo com que os stakeholders, potencialmente, tenham acesso a mais informações, o que colabora, por exemplo, para a prestação de contas (obrigatória e cada vez mais valorizada para as instituições públicas), a transparência, o aumento da visibilidade do compromisso social e ambiental organizacional e a

possibilidade do aumento da participação dos stakeholders em mais ações, debates e decisões ligadas à área (Capriotti, 2011, 2017; Chaudhri & Wang, 2007; Esrock & Leichty, 1998; Isenmann, 2006).

A segunda é a possibilidade de estabelecer uma comunicação mais simétrica, interativa e não só bidirecional, como também multidirecional, mesmo que essas qualidades ainda não estejam sendo completamente exploradas pela universidade e nem pelos stakeholders como a pesquisa empírica mostrou. Essas características, que são diferenciais das mídias sociais diante das outras mídias, possibilitam o desenvolvimento de novos espaços de interação, participação e diálogo entre os stakeholders e a organização - bases para a RS organizacional. Tendo em vista que o escopo da nossa investigação está ligado de maneira mais específica a essa contribuição, é nela que nos centraremos nessa discussão.

6.1 Participação e engajamento

As mídias sociais trouxeram novos espaços de participação, facilitando a expressão pessoal, o encontro e a reunião de pessoas em torno preocupações em comum sobre uma prática organizacional ou para promover uma causa específica, seja no próprio perfil da organização ou fora dele, e a amplificação das vozes, suscitando até mesmo debates que extrapolem o ambiente digital ou questões que coloquem em risco a reputação organizacional. Na pesquisa empírica notamos que há um bom nível de interação dos stakeholders com a Instituição, ou seja, os stakeholders se mostram abertos a interagir e participar de alguma forma nas redes sociais, mas os profissionais não veem as mídias sociais como espaço para tal, fator que pode impactar na forma como é realizada a gestão delas. Assim, apesar das mídias sociais oferecerem espaço para participação dos stakeholders e potencial para essa participação impactar de alguma forma na RS organizacional, não significa que elas estejam sendo utilizadas de maneira efetiva, tanto pelos stakeholders quanto pela organização.

De maneira geral, a RS está focada minimamente na forma como as organizações gerenciam os seus impactos econômicos, ambientais e sociais, e suas relações com diferentes grupos de stakeholders (Ihlen et al., 2011). De acordo com a Teoria dos Stakeholders, para que a organização sobreviva e tenha sucesso é necessário que ela reconheça e se adapte às demandas e necessidades dos principais stakeholders. Para que isso aconteça elas devem, assim, engajar seus stakeholders, ou seja, buscar a participação deles, incluí-los e envolvê-los no diálogo para determinar suas preocupações sobre a organização e determinar fatores econômicos, sociais e ambientais que podem melhorar a tomada de decisão organizacional e torná-la mais responsável (Schaltegger & Burritt, 2017). Portanto, não se trata de envolvimento unidirecional das partes interessadas, mas de um processo de comunicação bidirecional

no qual o entendimento compartilhado é cocriado por uma organização e suas partes interessadas e as mídias sociais apresentam atributos que possibilitam a realização desse envolvimento.

O processo de engajamento dos stakeholders na RS é uma abordagem recente que busca possibilitar um contexto dinâmico de interação, respeito mútuo, diálogo e mudança, em vez de uma gestão unilateral dos stakeholders, conforme tratamos no item 3.1.3. Almeida (2007) ressalta que nas últimas décadas, as partes interessadas passaram por um processo evolutivo de posicionamento, em convergência com os acordos internacionais ligados à área de Responsabilidade Social, que integraram os stakeholders em seus processos constitutivo, e a ampliação do acesso às informações sobre os efeitos e impactos das organizações. Na década de 70, havia uma confiança nos discursos organizacionais que foi abalada, de forma que os stakeholders passam a pedir que as organizações relatassem seus feitos, depois que os comprovassem, sendo o início do século XXI o período de maior baixa na confiança e credibilidade. E é assim que a partir dos anos 2000 entramos em um processo de demanda crescente por envolvimento e participação nas políticas organizacionais. A Figura 12 ilustra esse processo:

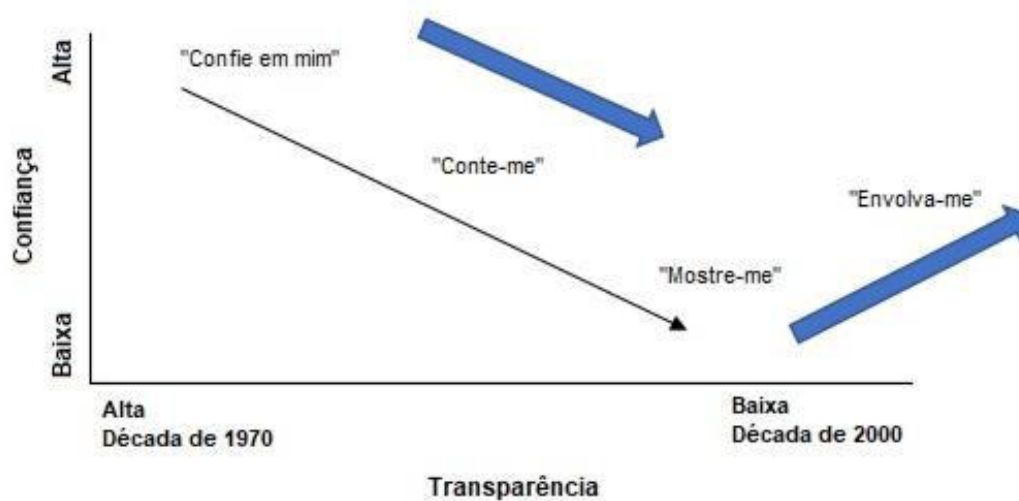


Figura 12 : Evolução do engajamento de stakeholders.

Fonte: Apresentação da Royar Dutch Shell, Rio de Janeiro, Cebds, julho de 2004

Tradicionalmente esse processo de engajamento era realizado presencialmente através de reuniões, audiências públicas, consultas individualizadas, oficinas de debate etc. As tecnologias ampliaram os espaços de interação entre organização e stakeholders, sendo as redes sociais espaços propícios para que esse processo aconteça nelas (Cortado & Chalmeta, 2016). Uma crítica frequente ao

processo de engajamento tradicional diz respeito ao fato das organizações muitas vezes engajarem apenas as partes que se mostram dóceis ou cooperativas (Barbieri & Cajazeira, 2010). Por serem espaços abertos à participação, nas mídias sociais as organizações perdem o controle sobre essa participação, não podendo realizar essa escolha, a iniciativa de engajamento parte do stakeholder, o que pode fazer com que as organizações tenham receio de se envolver com os stakeholders nesse ambiente.

Além disso, outros desafios à participação dos stakeholders através das mídias sociais podem ser apontados. Dahlgren (2013) destaca que especialmente com a chegada da Web 2.0 houve um considerável otimismo em relação à participação e ao aprimoramento geral da democracia. Esse entusiasmo não é infundado, ela permite uma maior participação e pode trazer benefícios, mas há uma tendência a exagerar, pois “embora a mídia altere as condições da vida política, ela não transforma automaticamente as relações de poder” (Dahlgren, 2013, p. 33) e não inclui a todos de maneira igual. Assim, a participação online tende a reproduzir, de modo geral, as mesmas desigualdades da participação que se dá offline. A Internet tende a empoderar um pequeno grupo de indivíduos, geralmente atores específicos que já expressam suas opiniões em outras formas de participação mediada e não mediada (Hindman, 2009), reforçando as relações de poder e os padrões de participação existentes offline.

Nesse sentido, não podemos esquecer que as desigualdades por trás do acesso à Internet ainda existem. A exclusão digital, caracterizada não apenas pelo acesso físico a computadores (hardware e software) e à conectividade, mas também a recursos adicionais que permitem que as pessoas se apropriem e utilizem a tecnologia de modo satisfatório (Warschauer, 2006), ainda influencia profundamente o acesso e a utilização dessas plataformas, base para qualquer tipo de participação que possa ser realizada no ambiente digital. Inclusive, na entrevista realizada com os profissionais de comunicação da UMinho, a falta de acesso a computadores e a Internet por parte dos alunos foi citado como um dos desafios que a Universidade teve que enfrentar durante a pandemia ao passar as atividades para o ambiente online, o que demonstra, na prática, que essa é uma realidade vivenciada por parte dos stakeholders da Instituição.

Também não podemos deixar de considerar que os espaços das mídias sociais não são ambientes neutros, são governados por algoritmos que fortalecem a exposição seletiva ao canalizar automaticamente informações para os usuários com base em suas preferências, escolhas de consumo anteriores e/ou conexões sociais (Pariser, 2011), mudando a forma como a informação é distribuída e como as escolhas e os engajamentos são realizados. Apesar de ampliar e permitir um alcance diferente do que acontece através dos meios tradicionais de comunicação (jornal, televisão e rádio), as publicações

não chegam espontaneamente a todos, ou seja, nem todos os participantes das plataformas são incluídos, e o que recebe mais engajamento (curtidas, comentários etc.) acaba sendo promovido pelo algoritmo, não sendo necessariamente a informação mais importante ou a que se deseja/pode contribuir de alguma forma.

Outro ponto a ser observado é que nem sempre a participação realizada através desses espaços é positiva ou resulta em ações concretas. As discussões realizadas no ambiente online são dominadas, frequentemente, pelas vozes mais barulhentas e polêmicas, em oposição às mais informadas (Davis, 2005), o que pode resultar em seções de comentários repletas de ódio, preconceito, informações falsas, frustrando aquilo que seria eventualmente desejável num debate coletivo e racional e tornando o resultado da participação pouco substantivo (Carpentier et al., 2019). As organizações podem, ainda, estimular os indivíduos a participar através das mídias sociais, mas não conseguir conduzir o processo, ou disponibilizar condições e/ou recursos para que o resultado desse processo reflita ou seja incorporado de forma efetiva na RS organizacional.

O ambiente digital pode potencializar a influência dos públicos nas atitudes organizacionais, os públicos estão mais conscientes dos seus direitos, apresentando uma atitude mais crítica e reivindicativa. Há uma maior capacidade de articulação e mobilização por parte da sociedade civil e uma consciência crescente desse movimento por parte das organizações, mas elas ainda estão aprendendo a lidar com esse cenário (Melo, 2014). Parece ainda ser necessário desenvolver tanto formas de chamar os stakeholders para interagir e participar nas questões que envolvem a RS, quanto de incorporar o resultado dessa participação nos processos e práticas organizacionais.

Segundo Carpentier (2019), para que possa haver participação é necessário primeiramente ter acesso e interação. Ter acesso é adquirir uma forma de presença, gerar a oportunidade para que o indivíduo tenha sua voz ouvida. Não se pode participar ou decidir junto, em relações mais equilibradas de poder, sem que haja acesso aos locais e/ou às tecnologias de participação. Mas o acesso é só o passo inicial, é preciso que haja também interação. Então, enquanto “o acesso se refere à instituição da presença, a interação se refere à criação de relações sociocomunicativas” (Carpentier, 2011a, p.130-131), para participar é preciso interagir, porque se não há interação com a organização, com os produtores e outros participantes, então não há condições de entrada no processo participativo (Carpentier 2011a, 2011b, 2016; Carpentier et al., 2019). Conforme observamos na pesquisa empírica, tanto a organização quanto os stakeholders valorizam mais as propriedades informativas das redes sociais do que as interativas e participativas.

De maneira geral, a organização não incentiva a interação dos stakeholders através das redes sociais e quando ela acontece geralmente é apenas de forma reativa (curtindo e compartilhando as publicações). É a interação mútua, que acontece através dos comentários ou de trocas de mensagens no privado com a Instituição, que tem maior potencial para contribuir com a RS organizacional, pois é através dela que se estabelecem trocas, há a possibilidade de negociação e diálogo.

Arnstein (1969) no seu trabalho seminal, *A Ladder of Citizen Participation*²³, associa explicitamente a participação ao poder e propõe uma escada de oito níveis de participação cidadã na tomada de decisão organizacional, para diferenciar entre o que considera “ritual vazio” da participação significativa. Ao colocar os níveis de engajamento e suas consequências ao longo de um espectro, a escada de Arnstein (1969) nos permite perceber onde o diálogo está localizado no processo participativo. Na escada da participação, os degraus iniciais 1 (manipulação) e 2 (terapia) são descritos pela autora como “não-participação”, pois apesar de envolverem de algum modo as pessoas elas não têm qualquer poder decisório nos processos. Nos degraus 3 (informação), 4 (consulta) e 5 (pacificação ou conciliação) já são observados níveis de concessão limitada de poder, tendo os participantes o direito a ouvir e ter voz, mas sem garantia de que suas opiniões serão aceitas por aqueles que detêm o poder.

Finalmente, os degraus 6 (parceria), 7 (delegação de poder) e 8 (controle cidadão) representam níveis crescentes de poder, em que os indivíduos já passam a poder influenciar decisões. O diálogo pode ser encaixado no nível 6 da escada, parceria, pois avança indo além da informação, consulta ou conciliação, conforme Arnstein (1969, p. 217) argumenta, a parceria “permite (participantes tradicionalmente impotentes) negociar e se envolver (...) com os detentores de poder tradicionais”. Quando o diálogo autêntico é iniciado é um ato de inclusão deliberada que possibilita a redistribuição de poder entre aqueles tradicionalmente excluídos dos processos decisórios (Mercer-Mapstone et al., 2019). Para que o engajamento tenha mais possibilidade de ser significativo os seguintes elementos estiverem presentes:

- o motivo do engajamento claramente compreendido;
- os interesses das partes identificados;
- a relação que esses interesses estabelecem entre a organização e as partes interessadas for direta ou importante;
- os interesses forem significativos para o desenvolvimento sustentável;

²³ Uma Escada da Participação Cidadã.

- as partes tiveram as informações e o conhecimento necessários para tomar suas decisões (Barbieri & Cajazeira, 2010, p. 195).

Dessa forma, para poder integrar plenamente as expectativas dos stakeholders dentro da organização, é necessário passar do monólogo para o diálogo, tornando o stakeholder o núcleo do sistema (Newig et al., 2013). É um processo de aprendizado mútuo em que a organização reconhece o cenário e cria uma base sólida para estabelecer o que pretende fazer no campo da Responsabilidade Social. O diálogo de RS entre organização e os públicos envolve uma forte orientação ética que reconhece o papel dos públicos na RS e está aberto à cocriação, promovendo senso de comunidade entre os públicos e a instituição de valores compartilhados (Xu, 2022).

6.2 Diálogo, escuta e reputação

Na pesquisa empírica notamos que os stakeholders valorizam a divulgação de informação que é realizada através das mídias sociais, mas também esperam que a organização escute o que estão falando e dialoguem, mas na prática tanto a observação das mídias quanto as entrevistas demonstram que a principal estratégia de comunicação de RS adotada pela organização ainda é a da informação - focada na divulgação de informações, seguida da estratégia da resposta - em que a Universidade demonstra de alguma forma que estava presente, ouvindo seus stakeholders (Morsing & Schultz, 2006). O ideal normativo da estratégia de envolvimento, no qual se estabelece um verdadeiro canal de comunicação de mão dupla em que se fomenta o diálogo com os stakeholders para poder realizar ações que resultem em algum benefício mútuo, não é alcançado e dificilmente seria, já que no caso estudado os próprios profissionais de comunicação acreditam que esse espaço seja mais adequado para divulgar informações e escutar os stakeholders, e não para dialogar.

Os resultados obtidos nesta investigação condizem com estudos anteriores de comunicação de RS por meio das mídias sociais que mostram que apesar de as plataformas de mídia social serem projetadas principalmente para promover a interação e a comunicação bidirecional, elas têm sido utilizadas pelas organizações principalmente de forma unidirecional, como outros meios tradicionais de comunicação, nos quais a interatividade raramente é possível devido à própria natureza do meio. Elas são mais utilizadas para divulgar informações e dar visibilidade à RS, contribuindo para a reputação organizacional, do que para facilitar a interação e o diálogo com os públicos em relação às questões da área, integrando-os às atividades de RS, e aumentar a percepção da transparência em torno das

informações fornecidas (Capriotti & Zeler, 2020a; Cho et al., 2017; Gómez & Borges-Tavárez, 2017; Zeler & Capriotti, 2019).

Conforme Morsing e Schultz (2006), para avançar nas estratégias e práticas de comunicação de RS, as organizações devem ser encorajadas a romper com a visão unilateral de comunicação, que é amplamente adotada, pois, embora a informação unilateral sobre as iniciativas de RSC seja necessária, não é suficiente. A partir das mídias sociais as relações de poder entre as organizações e as partes interessadas estão mais equilibradas, a comunicação deve ser orientada para promover a interação e o diálogo com os stakeholders, facilitando os processos de negociação e o compromisso entre as diferentes partes para a obtenção de consensos e benefícios mútuos (Capriotti, 2011).

Na visão de Heath et al. (2006), estamos entrando em uma era de negociação, em vez de informação, de forma que a noção de diálogo se torna altamente relevante para o mundo interdependente e interconectado de hoje. Com as mídias sociais, práticas organizacionais fundamentais como a identidade organizacional, limites e associações passam a ser negociadas em público e coconstruídas com os stakeholders. Nesse processo negocial, o papel organizador do stakeholder é enfatizado e legitimado pela participação e o engajamento nessas plataformas da organização, agora “as partes interessadas têm o poder comunicativo de constituir a identidade de uma organização por meio de conversas online, incentivando a ação organizacional e contribuindo para a constituição” (Dawson, 2018). A interação contínua, característica dessas plataformas, é um processo de negociação que se dá na forma de conversas.

Assim, as organizações devem pensar em usar a comunicação de RS como um mecanismo interativo e dialógico de influência recíproca entre elas e suas partes interessadas. Isso destaca o papel da comunicação na negociação de fazer sentido e dar sentido entre as organizações e os stakeholders (Johansen & Nielsen, 2011). A comunicação de RS agora não é mais direcionada pelas organizações apenas no sentido que melhor atende aos seus interesses, os stakeholders têm uma maior capacidade de controlar a mensagem, apresentar opiniões, confrontar informações e demandar que as empresas realizem ações mais responsáveis. A velocidade da comunicação e a conectividade crescente dos atores tem trazido diferentes vozes para o debate da RS, um processo que Castelló, Morsing e Schultz (2013) denominam de pluralização.

Nesse sentido, é importante que as organizações percebam que a noção de RS é uma construção social em constante mudança e dificilmente pode ser reduzida a uma função ou instrumento corporativo. Ela precisa ser entendida como uma construção que emerge e muda continuamente na

interação dinâmica e midiática entre vários atores e que se baseia na pluralidade, conflito e potencial polarização de ideias e opiniões (Schultz et al., 2013). Dialogar com as partes interessadas e mapear regularmente seu ambiente faz com que as organizações se mantenham a par dessas mudanças. (Christensen & Langer, 2009). Conforme observamos anteriormente, um dos fatores complicadores do processo de comunicação de RS é a variedade de interesses dos stakeholders em torno das iniciativas da área, já que nem todos desejam as mesmas informações ou têm as mesmas expectativas (Coombs & Holladay, 2012). O diálogo pode contribuir para superar esse desafio, pois através dele as organizações podem aprender quais questões são importantes para os stakeholders, como atribuir significados a elas e integrá-las na estratégia de Responsabilidade Social.

Um passo inicial para o diálogo parece ser a escuta (Cho et al., 2017; Coombs & Holladay, 2012; Freeman et al., 2017; Macnamara, 2018a, 2018b). Na pesquisa empírica, percebemos que a Universidade já realiza essa escuta e que os stakeholders esperam ser ouvidos pela Instituição através das redes sociais. Para Macnamara (2018a), ouvir é fundamental para alcançar comunicação bidirecional, diálogo e engajamento e para criar e manter relacionamentos. Ouvir os stakeholders com qualidade cria um espaço dialógico para compreensão, conexão e engajamento. A escuta social, o equivalente online da escuta ativa, refere-se à estratégia de rastrear conversas, reclamações e tendências que ocorrem em torno de tópicos ou marcas de interesse por meio das plataformas de mídia social (Pomputius, 2019). Na escuta ativa os públicos internos e externos são encorajados a continuar interagindo, ao mesmo tempo que lhes é dada a certeza de que estão sendo compreendidos e levados em consideração (Freixo, 2013). Na área de RS, permite que as organizações compreendam melhor seus stakeholders, suas necessidades e preocupações, percebendo o que estão fazendo certo e o que podem melhorar, além de se preparem para estabelecer diálogo. O diálogo é constituído por uma cadeia de enunciados em que uma série de enunciados precisam ser ligados pela escuta (Baxter, 2011).

A escuta social já era realizada antes das mídias sociais e encontrou nesse ambiente um novo espaço para estudar os interesses dos usuários em tópicos adjacentes às suas áreas de atuação, acompanhar as tendências entre os concorrentes, abordar imediatamente as reclamações ou comentários dos indivíduos e desenvolver uma melhor compreensão da conversa geral sobre diversos temas (Whatman, 2019). Isso permite que as organizações vejam o panorama geral das tendências e conversas e façam movimentos estratégicos para atender às necessidades e preocupações dos indivíduos, algo fundamental para a RS organizacional. Embora diversos tipos de organizações tenham usado técnicas de escuta social na última década, instituições como universidades, museus e bibliotecas

só recentemente começaram a se adaptar, à medida que o envolvimento regular e genuíno com suas comunidades se torna mais importante (Pomputius, 2019).

Para comunicar de modo socialmente responsável é preciso ouvir e dialogar com os stakeholders e as mídias sociais têm potencial para promover isso. A criação de um ambiente de comunicação, no qual residem inerentemente aspectos interativos e dialógicos, facilita o envolvimento e a participação dos stakeholders, o que, conseqüentemente, aumenta a eficácia das iniciativas de RS (Kent & Taylor, 2016). Tendo em vista que as mídias sociais são hoje espaços de participação dos públicos das Universidades, em vez de utilizá-las apenas para disseminar informações sobre RS, a universidade pode realizar o monitoramento e a escuta ativa dos stakeholders através delas para descobrir as necessidades e expectativas dos públicos, que muitas vezes são expressas nesses espaços, e dialogar com os stakeholders. Essa postura colabora para o planejando e aperfeiçoando das ações de Responsabilidade Social alinhadas às necessidades deles, além de aproximar e promover bons relacionamentos com os stakeholders, à medida que eles percebem que suas ideias são acolhidas e consideradas (Capriotti, 2011, 2017; Coombs & Holladay, 2012; Eberle et al., 2013; Esgaio & Gomes, 2018; Yang et al., 2018).

Além disso, tendo em vista que os principais desafios da comunicação da RS são conseguir ganhar a confiança do público e diminuir o ceticismo deles em relação à RS organizacional, estudos têm demonstrado que as interações desenvolvidas nas mídias sociais podem impactar nessas questões. Du et al. (2010) aponta que a crescente relevância e uso das mídias sociais para comunicar iniciativas de RS tem ligação com o *trade-off* entre a credibilidade da comunicação de RS e sua controlabilidade, já que quanto mais controlável for o comunicador de RS, menos credível ele será. Em um ambiente digital, os stakeholders funcionam como atores críticos que mostram ceticismo em relação às fontes oficiais de comunicação de RS, pois estas são percebidas como comunicações de interesse próprio da organização em que a informação pode ser manipulada. Em contraste, o conteúdo produzido pelos indivíduos, que ocorre em espaços como os comentários dos sites de redes sociais, por exemplo, é percebido como um canal informal e confiável para iniciativas de RS.

As mídias sociais oferecem exponencialmente mais oportunidades para uma organização e seus stakeholders interagirem, criarem diálogos e estabelecerem relacionamentos que permitem que as partes interessadas avaliem a autenticidade de uma organização e se sintam confiantes sobre as percepções de quem a organização realmente é. Ao usar a mídia social para facilitar os relacionamentos entre as partes interessadas e a organização, as organizações podem estabelecer suas mensagens como mais confiáveis e elas mesmas como mais autênticas, o que contribui para a reputação da organização

(Harquail, 2011). Ao estudarem os impactos da interatividade em mensagens de RS disponibilizadas nas mídias sociais, Eberle, Berens e Li (2013) notaram que o aumento na interatividade percebida leva a uma maior credibilidade da mensagem e sentimentos mais fortes de identificação com a organização, o que também aumenta o boca a boca positivo e a reputação corporativa. Além disso, os comentários negativos dos indivíduos têm um impacto maior na reputação organizacional do que os comentários positivos. A capacidade de ser proativo, transmitir segurança e conduzir o diálogo impactam na percepção que os indivíduos têm da RS organizacional. Conforme Rim & Song (2016), a capacidade de interagir online, dialogar, pode aumentar a percepção dos indivíduos que as afirmações que as organizações estão fazendo são confiáveis e altruístas.

Diante de um novo cenário em que é quase impossível para as organizações conseguirem controlar as informações disponíveis sobre si mesmas, os stakeholders estão assumindo ativamente o papel de formar a reputação e as histórias de reputação da organização, as organizações precisam escutar e participar das conversas. Na Internet e nas mídias sociais, as organizações não são necessariamente mais ou menos importantes e creíveis do que outras fontes de informação, estamos passando de controlar e gerenciar a comunicação da organização para monitorar e avaliar o discurso público sobre a organização (Capriotti, 2011). A transparência e autenticidade oferecida pelos comentários (que apesar de estarem em um espaço de comunicação oficial da organização, não foram produzidos por ela), assim como respostas geradas a partir deles e o posicionamento apresentado pela organização, contribui para que o público determine se os esforços de RS refletem as intenções autênticas da organização ou se ela está apenas focada na sua imagem (Yang et al., 2018). A transparência nas questões de RS, que se expressa quando a organização se mostra aberta ao diálogo nas mídias sociais, colabora para construir uma relação de confiança e trazer credibilidade à RS organizacional (Christensen & Langer, 2009), base para a reputação organizacional (Fombrun, 1996).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A investigação que aqui desenvolvemos pretendeu perceber o impacto da reconfiguração dos espaços de interação e participação, ocasionado pelas mídias sociais, na comunicação de Responsabilidade Social das universidades. Para tal, realizamos um estudo de caso centrado nas práticas comunicacionais da Universidade do Minho nas mídias sociais. Iniciamos nosso percurso realizando uma revisão teórica que buscou sintetizar o estado da arte e os principais conceitos do campo da Comunicação Organizacional e da Responsabilidade Social, reunindo uma base teórica para os compreendermos, assim como elementos para compreendermos de maneira específica o subcampo da comunicação da Responsabilidade Social. Tratamos, ainda, da evolução da comunicação das Universidades, enfatizando as mudanças trazidas pelo contexto digital, principalmente as mídias sociais, e da Responsabilidade Social Universitária (RSU).

Observamos a evolução da Comunicação Organizacional e parte dos impactos que as inovações tecnológicas trouxeram, principalmente a partir da Web 2.0, mudando as dinâmicas das relações na sociedade e interferindo diretamente nos formatos e estratégias de comunicação e relacionamento organizacionais. A Comunicação Organizacional teve que acompanhar esse desenvolvimento e evoluir suas perspectivas, já que a comunicação que é realizada hoje através das mídias sociais é diferente daquela realizada nas mídias tradicionais. No cenário atual, as organizações passaram a ser vistas como um dos interlocutores entre os atores sociais (Oliveira & Paula, 2007), e a dividirem com os públicos a capacidade de publicar ou compartilhar informações, instaurar debates e influenciar nas construções simbólicas e representações feitas sobre elas. Essa mudança no ambiente comunicacional afetou rigorosamente “as normas de construção de significado e, portanto, a produção de relações de poder” (Castells, 2013, p.11).

Dessa forma, as organizações não podem mais pensar a comunicação apenas de forma unidirecional, elas estão tendo que olhar cada vez mais para os sujeitos e as interações, que são a matéria-prima das relações e dos laços sociais nas redes sociais (Recuero, 2014c). As mídias sociais trouxeram a possibilidade de as relações com o público poderem ser construídas, potencialmente, em torno de modelos mais simétricos. As formas de interação foram modificadas, as possibilidades de acesso à informação, expressão e participação dos públicos organizacionais ampliadas e os ativos intangíveis valorizados. Porém, ao mesmo tempo, ocasionaram o declínio das falas oficiais, a perda do controle na disseminação das informações sobre as organizações, deixando-as mais expostas e vulneráveis, e impactaram na construção e gestão da reputação das organizações.

A Responsabilidade Social vem como um ponto de orientação para as organizações privadas e públicas pensarem em suas responsabilidades socioambientais nas últimas décadas. A noção de RS é uma construção social em constante mudança, assim conforme o contexto social, econômico, político e ambiental de cada período, diferentes definições foram sendo desenvolvidas e alteradas à medida que as expectativas sociais em relação ao comportamento organizacional se modificavam (Agudelo et al., 2019). As principais características da RS incluem, gestão de impactos sociais e ambientais, boa governança, diálogo e comunicação com os stakeholders e parcerias com outras organizações para alcançar o desenvolvimento sustentável (Vallaey et al., 2009). Entre os benefícios (diretos e indiretos) que a prática de RS pode trazer estão o aumento da vantagem competitiva, melhoria do reconhecimento, da imagem e da reputação organizacional, assim como das relações com os stakeholders.

No setor universitário a RS chega como reflexo das transformações econômicas, políticas e sociais que aconteceram nas últimas décadas, fazendo com que essas instituições tivessem que repensar o papel que exercem na sociedade e em maneiras de se tornarem mais relevantes para as comunidades a que pertencem. Apesar de diferentes abordagens, as definições de Responsabilidade Social Universitária referem-se à necessidade de realizar atividades que vão além do papel básico da universidade e atentam para as dimensões ética, social e ambiental, assim como a relação com os stakeholders. É um conceito enraizado no nível estratégico que organiza as relações com diversos grupos de stakeholders para atingir objetivos importantes para a instituição e sua comunidade, bem como para o ambiente externo. Trata-se de transformação de processos, não sendo apenas um conjunto de questões relacionadas à realização de projetos sociais individuais como muitas vezes o termo acaba sendo ligado (Vallaey, 2020; Vallaey et al., 2009; Vasilescu et al., 2010).

As universidades, como o nível mais alto do sistema educacional, exercem um papel fundamental na formação de líderes e no desenvolvimento científico, social, cultural e econômico da sociedade. O papel que possuem na produção e disseminação do conhecimento, as torna motores do desenvolvimento socioeconômico. A Responsabilidade Social colabora para consolidar o lugar delas na sociedade como um catalisador para inovação, progresso e desenvolvimento social e econômico, devendo ser um eixo transversal que permita, no planejamento e na ação, uma atuação que corresponda às demandas sociais e contribua para o desenvolvimento sustentável da nação (Medina Peña et al., 2017).

A importância das políticas e ações de RS das universidades têm crescido, assim como a necessidade de comunicá-las para a sociedade. A Internet tem adquirido um papel significativo, operando uma mudança na forma como as organizações comunicam sobre RS, tanto interna quanto externamente.

As mídias sociais (blogs, microblogs, sites de redes sociais etc.) tornaram-se instrumentos fundamentais para essa comunicação, impactando tanto na divulgação de informações quanto na forma como conversas e contribuições em torno do tema são realizadas, seja com outros stakeholders ou com as próprias organizações. Elas permitiram uma abordagem mais simétrica, interativa e participativa, com a possibilidade de um maior monitoramento dos efeitos da comunicação realizada pela organização e pelos seus concorrentes, assim como a escuta e o estabelecimento de diálogo com os stakeholders, algo já bastante valorizado pela RS, mas que tradicionalmente utilizava apenas instrumentos presenciais como reuniões, oficinas de debate, audiências públicas etc.

Dando prosseguimento a nossa investigação, passamos para o desenvolvimento do nosso estudo empírico. Buscando identificar o estado da comunicação de RS da Universidade do Minho nas mídias sociais, iniciamos realizando as observações dos perfis oficiais da UMinho nos sites de redes sociais Facebook e Instagram. Nesse primeiro momento buscamos perceber tanto as práticas e as estratégias de comunicação adotadas pela Universidade, quanto o envolvimento e as motivações dos stakeholders em relação à comunicação de RS realizada nelas. Notamos que a Universidade comunica sobre RS com mais frequência via Facebook do que Instagram e que a principal área temática abordada pela Instituição nas duas redes é a social, sendo essa também a temática das publicações que obtiveram maior taxa de engajamento dos stakeholders. Percebemos, ainda, o emprego de estratégias para reduzir o ceticismo e trazer credibilidade às informações de RS divulgadas pela Instituição, como divulgar ações realizadas por meio de parcerias e do recebimento do endosso de terceiros/externo (no caso da mídia tradicional).

Percebemos, ainda, que, de maneira geral, há um bom nível de interação reativa (likes e/ou compartilhamentos) dos stakeholders com a Instituição e que uma boa parte das publicações realizadas nas duas redes sociais recebeu algum tipo de comentário, demonstrando uma abertura por parte dos stakeholders de participar nesses espaços. Uma única publicação sobre RS no período apresentou iniciativa de confronto e de questionamento por parte dos stakeholders ao discurso institucional oficial compartilhado, mas a Universidade não respondeu aos comentários realizados, esclarecendo a questão. Como observamos, a capacidade de interagir com os stakeholders nesse ambiente, ser proativo, transmitir segurança e conduzir o diálogo impactam na percepção que os indivíduos têm da RS organizacional. Os comentários realizados oferecem transparência e autenticidade, e o posicionamento apresentado pela organização a partir de situações negativas relatadas pode aumentar a percepção dos indivíduos que as afirmações realizadas pelas organizações são confiáveis, contribuindo para que os

stakeholders determinem se os esforços de RS divulgados refletem intenções autênticas da organização ou não.

Depois buscamos reconhecer as percepções dos responsáveis pela comunicação da universidade em relação à RSU e a comunicação dela através das mídias sociais. No decorrer das entrevistas realizadas, todos entrevistados concordaram sobre a importância de as Universidades terem uma política e desenvolverem ações de RS, considerando que o compromisso de Responsabilidade Social é percebido como inerente a atuação delas, cabendo um papel de liderança na área. Também consideraram importante comunicar sobre o tema, seja para informar e sensibilizar em torno das questões, fazer com que as pessoas se sintam incluídas, parte da comunidade e possam participar das ações, ou, ainda, para trazer transparência e credibilidade à RS organizacional. Há, ainda, o reconhecimento que essas questões são valorizadas pela sociedade atualmente e impactam de maneira positiva na imagem e na reputação da Universidade.

Apesar de reconhecerem a importância dos meios digitais e enfatizarem a importância das mídias sociais na atualidade, acreditam que ações presenciais têm um papel importante na comunicação de RS, sendo para alguns deles os meios mais efetivos. O principal papel atribuído às mídias sociais é o de divulgar as informações e ações desenvolvidas, assim como o de estabelecer um contato inicial com os stakeholders. Outra posição predominante entre os responsáveis pela comunicação é o fato de as mídias sociais serem um ambiente para a realização de escuta dos stakeholders, para monitorar, saber o que pensam, perceber as reações em torno das ações e dos temas. Elas ainda não são vistas como espaço de diálogo, esse espaço é atribuído principalmente a momentos presenciais, como as reuniões. Ao tratar especificamente sobre o período de pandemia da Covid-19, os profissionais ressaltaram o papel importante que a comunicação exerceu nesse período conturbado, acompanhando as mudanças que aconteciam, mantendo todos informados, esclarecendo dúvidas, criando e adaptando instrumentos para conseguir comunicar bem com todos os públicos. Há a percepção que a partir da pandemia as tecnologias passaram a ser mais utilizadas pelos indivíduos de maneira geral, incluindo as redes sociais da Instituição, e também pelos profissionais de comunicação da Universidade, inclusive, explorando mais as potencialidades de interação direta e comunicação bidirecional que elas oferecem.

Ao longo tanto da observação das mídias sociais quanto das entrevistas, notamos que a principal estratégia de comunicação adotada pela Instituição (Morsing & Schultz, 2006) é a estratégia informacional, focada na divulgação de informações, em que a Instituição dá sentido ao público, informa sobre o que considera importante para construir e manter o apoio positivo dos stakeholders, seguida da estratégia de resposta, em que a Universidade ouve seus stakeholders para entender suas preocupações

e “dá sentido” às suas decisões de acordo com essas informações que obtém. Mas não observamos o incentivo à participação dos stakeholders, a abertura à negociação e ao diálogo, que caracterizam a estratégia de envolvimento. Essa postura possibilita o estabelecimento de um relacionamento com os stakeholders baseado na transparência e na cooperação, explorando e compreendendo as necessidades deles, criando uma base sólida para as ações de Responsabilidade Social.

Por último, buscamos analisar as motivações, percepções e expectativas dos stakeholders em relação à comunicação de RS da Universidade nas mídias sociais. No questionário empregado, iniciamos reconhecendo o perfil dos stakeholders, em que notamos que se trata em grande parte de um público jovem, de 17 a 46 anos, alunos e ex-alunos, que acessam diariamente as redes sociais da Instituição. A principal motivação de participarem da comunidade online da UMinho é funcional, querem saber o que o estar acontecendo no Campus, em vez de buscar os espaços para se sentir parte da comunidade ou ter mais uma forma de contato com a Instituição. Os stakeholders consideram importante a Universidade comunicar sobre Responsabilidade Social, sendo importante utilizar as redes primeiramente para divulgar informações, depois escutar e, por último, dialogar. Para eles, o contributo dessa comunicação se dará principalmente para imagem da Universidade, seguida da transparência e da credibilidade. A maioria confia nas informações sobre a Responsabilidade Social da Universidade divulgadas através das redes sociais da Instituição, o que é bastante positivo, apesar de não estarem totalmente satisfeitos com a comunicação do tema que é realizada nesses espaços.

Duas perguntas guiaram nossa investigação, a primeira buscou saber como as mídias sociais podem colaborar para que as Universidades públicas comuniquem com a sociedade de um modo mais socialmente responsável. No decorrer dessa investigação, identificamos que as mídias sociais possuem propriedades que podem colaborar para que as organizações realizem uma comunicação mais socialmente responsável. Possibilitam que as Instituições comuniquem a respeito do tema de maneira mais rápida, direta e dinâmica, e potencialmente estabeleçam uma comunicação mais simétrica, interativa e bidirecional com os stakeholders, algo fundamental para a RS organizacional. Como já observamos, um dos aspectos mais relevantes na Responsabilidade Social atualmente é a interação da organização com os seus stakeholders e a busca por incluí-los e envolvê-los nos processos e ações de RS organizacional. Esse envolvimento colabora para que todas as partes se entendam melhor e tenham um relacionamento baseado na cooperação e não no confronto.

As mídias sociais são espaços particularmente importantes para a comunicação da RS, pois trouxeram novas possibilidades não só divulgar informações sobre RS, como também de aproximação, escuta e estabelecimento de diálogo com os stakeholders. A escuta, que observamos que já vem sendo

realizada pela Universidade, permite que as organizações compreendam melhor seus stakeholders, suas necessidades e preocupações relativas à RS organizacional, percebendo o que estão fazendo certo e o que podem melhorar, além de se preparem para estabelecer diálogo. O diálogo vem como uma maneira aprofundar esses pontos de vista, expectativas e opiniões, além de mostrar-se próximo da sociedade.

Entrar em diálogo é uma forma de compreender as partes interessadas, abordá-las e ganhar confiança. Permite que organizações e stakeholders interajam, fomentando o entendimento, a boa vontade e uma visão compartilhada da realidade, assim como tomadas de decisões que beneficiem não apenas a organização, mas também as partes envolvidas (Elving & May Postma, 2017; Kent & Taylor, 2002; Taylor & Kent, 2014). Percebemos, ainda, que essa abertura ao diálogo, que nos sites de redes sociais se manifesta nos comentários, colabora para superar o desafio da organização perceber e buscar conciliar a variedade de interesses em torno das iniciativas da área, além de trazer sentido de credibilidade e transparência à RS organizacional, pontos importantes para quebrar o ceticismo e a desconfiança dos stakeholders e colaborar para a reputação organizacional.

A segunda pergunta buscou saber se a Responsabilidade Social implica interação, participação e diálogo entre a organização e os stakeholders, em que medida as mídias sociais estão conseguindo promover isso. Notamos que as mídias sociais trazem a possibilidade de avançar da interação unidirecional para a bidirecional, característica fundamental para a comunicação de RS. Elas oferecem uma oportunidade única para a escuta, participação, diálogo, criação e compartilhamento de conhecimento com os stakeholders. A Universidade do Minho já realiza algum tipo de interação nas mídias sociais, o que pode trazer benefícios para a forma como os stakeholders a percebem e para a própria RS organizacional, mas ela ainda não reconhece ou valoriza todas as potencialidades das mídias sociais. Apesar de já realizar escuta, a possibilidade de troca, negociação e diálogo ainda é baixa, elas ainda são utilizadas principalmente de forma unidirecional. Percebemos que a Universidade ainda tem receio da relação simétrica, pois lhe exige uma flexibilidade comunicativa a que não está acostumada, ou mesmo preparada. Assim como outras organizações, principalmente as mais clássicas, ela ainda está aprendendo a lidar com os desafios impostos pelas transformações trazidas pelas mídias sociais. Muitas dessas organizações também ainda não valorizam o papel da comunicação no cumprimento da sua missão organizacional (Mesquita et al., 2020b).

Nesse contexto, também é importante atentar que a utilização das mídias sociais não pode ser vista como a solução para todos os desafios e problemas da comunicação RS, como única forma de participação dos stakeholders ou estabelecimento de diálogo em torno dessas questões. Ela deve ser complementada ou integrada a outros instrumentos de comunicação (Capriotti, 2017). Na própria

pesquisa observamos a utilização do e-mail, dos sites e de material impresso, mesmo que em menor quantidade. Inclusive, as formas presenciais de comunicação, como ações, palestras, reuniões etc., foram apontadas por alguns profissionais como as mais efetivas, mostrando que mesmo quando as tecnologias são aplicadas em todo o seu potencial, a importância do elemento humano e da interação face a face não pode ser subestimada, a Internet não mudou a necessidade das pessoas interagirem presencialmente, parece que “toque e tecnologia devem trabalhar juntos para fornecer o equilíbrio que permitirá aos comunicadores maximizar todas as interações e trocas” (Murgolo-Poore & Pitt, 2001, p. 238).

Embora o diálogo com as partes interessadas nas mídias sociais possa dar voz a partes interessadas que possivelmente não participariam de outra forma na determinação das responsabilidades organizacionais, avançando de alguma forma no sentido de realizar parcialmente a situação de discurso ideal, nem todos podem participar através desses espaços, acabam sendo ignoradas as opiniões de muitos stakeholders sobre os quais as ações corporativas podem ter um impacto significativo. Elas não incluem a todos de maneira igual. Segundo Capriotti (2017) a informação canalizada através das ferramentas da Internet pode ser muito eficaz entre grupos ativos ou partes interessadas no processo de comunicação, mas nem todos os grupos-alvo dirigidos são aqueles efetivamente alcançados por elas. As ferramentas da Internet devem ser consideradas como um componente relevante da estratégia eficaz de comunicação de RS, mas isso deve ser complementado por outras atividades de comunicação off-line, inclusive para promover o uso das ferramentas da Internet. Portanto, as mídias sociais precisam ser usadas em conjunto com outras formas de interação, participação e diálogo com os stakeholders, não devem ser únicas.

Além disso, é fundamental que a comunicação da RS da universidade seja pensada de forma estratégica, considerando a missão, visão, valores e objetivos organizacionais e os stakeholders envolvidos, integrando diversos meios e instrumentos de comunicação, visando resultados globais e a longo prazo. Apenas depender das mídias sociais de uma organização para comunicar RS e não ter uma estratégia clara pode resultar em fracasso. Conforme Carrillo-Durán et al. (2020), a reputação de uma universidade depende de quão bem os seus stakeholders, internos e externos, consideram que ela está cumprindo os compromissos assumidos. O uso das mídias sociais não contribui necessariamente para a construção de reputação positiva por elas, se isso não for aliado ao foco na Comunicação Estratégica, que traz consigo os níveis necessários de envolvimento com todos os stakeholders e em todas as dimensões institucionais, para cumprir determinados objetivos concretos. Atualmente, a maioria das universidades estão incorporando as redes sociais apenas taticamente, não estrategicamente, sem

agregar valor à organização, pensadas de outra forma poderia ajudá-las a melhorar a comunicação com os stakeholders e obter o comprometimento destes em todas as dimensões da instituição (Carrillo-Durán et al., 2020).

Ainda é um desafio para as universidades evoluir da comunicação de RS como uma ferramenta tática para a gestão de RS, para a comunicação de RS como uma parte estratégica da gestão RS. A comunicação tática de RS é a última etapa do processo de gestão de RS, já a Comunicação Estratégica de RS é uma ferramenta para facilitar e promover a construção colaborativa da RS. O foco da comunicação não pode estar voltado apenas para divulgar informações e persuadir os stakeholders sobre as práticas organizacionais, mas deve se concentrar principalmente em facilitar a interação e o diálogo entre a organização e seus stakeholders, estabelecer canais, indagar sobre as necessidades dos stakeholders e qual deve ser o comportamento corporativo responsável, ao mesmo tempo que estimula a participação e a colaboração na tomada de decisão sobre questões da área (Capriotti, 2011, 2017). Ela deve ser implementada e articulada com o objetivo de se alcançar um modelo de Responsabilidade Social planejado e legitimado através da comunicação, o que podemos considerar como uma abordagem constitutiva da responsabilidade social (Chaudhri, 2016). Morsing (2006) sugere que as organizações integrem no repertório tanto as estratégias de comunicação de RS de informação quanto a de interação para desenvolver uma comunicação de RS confiável aos olhos dos stakeholders. Idealmente, elas devem buscar tanto informar os stakeholders sobre compromissos, ações e políticas de RS, quanto desenvolver e aprimorar as habilidades das organizações para ouvir, interagir e negociar continuamente com os stakeholders.

Por fim, importa ressaltar que esse trabalho foi atravessado pela pandemia da Covid-19, uma crise global singular que expôs a vulnerabilidade das organizações a forças externas extraordinárias, obrigando-as a desenharem e implantarem soluções, rapidamente, para dar respostas ao cenário que se desenhou. O papel das universidades como líderes sociais e intelectuais foi evidenciado, à medida que tiveram que pensar localmente e globalmente e dar respostas aos problemas sociais e educacionais que surgiram. Demonstrou, ainda, a importância da pesquisa e do conhecimento que produzem, inclusive, nas entrevistas realizadas com os profissionais de comunicação da UMinho eles ressaltaram o aumento da procura por especialistas da Universidade pela imprensa no período para tratar sobre as questões que estavam acontecendo.

Foi um momento que a Universidade do Minho foi impelida a desenvolver e adaptar políticas e ações de RS, assim como a comunicação que desenvolvia, realinhando instrumentos, mensagens e discursos para informar e colaborar com a sociedade (Mesquita et al., 2020a). Além disso, os indivíduos,

de maneira geral, ficaram mais atentos às questões ligadas à Responsabilidade Social e passaram a utilizar mais as tecnologias, assim como as mídias sociais da Universidade. Assim, tanto os temas e a quantidade de publicações e interações realizadas no Facebook e no Instagram da Universidade, quanto a percepção atual dos profissionais de comunicação entrevistados e dos stakeholders respondentes dos questionários podem ter sido afetadas pelo evento.

Como limitação do trabalho podemos apontar a impossibilidade de cobrir de forma total o processo que envolve a comunicação da Responsabilidade Social, não tendo ouvido, por exemplo, a alta administração da Universidade. Também não exploramos mais a fundo a percepção dos stakeholders da Universidade sobre a utilização das mídias sociais na comunicação da RS, através de entrevistas ou grupos focais. Estudos futuros podem abordar essas questões. A metodologia utilizada também pode ser aplicada a universidades privadas e universidades de outros países para permitir o estabelecimento de estudos comparativos, contribuindo para uma visão global do estado atual da comunicação da Responsabilidade Social através das mídias sociais das universidades, tendo como foco as possibilidades interativas e participativas trazidas por elas à área.

Esperamos que esse estudo colabore para que as universidades públicas reflitam sobre a comunicação de RS que vem sendo desenvolvida por elas e consigam aprimorá-la, encontrando um caminho para utilizar as tecnologias, notadamente as mídias sociais, não só para informar, mas também ouvir e dialogar com os stakeholders, conseguindo perceber e incluir os interesses deles na definição das prioridades de RS, estreitando os laços e desenvolvendo ações que sejam mutuamente benéficas, respondam às expectativas da sociedade e contribuam para a reputação organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. A. (2004). Leveraging the Corporate Brand. *California Management Review*, 46(3), 6–18. <https://doi.org/10.1177/000812560404600301>
- Abbagnano, N. (2007). *Dicionário de Filosofia*. Martins Fontes.
- Abrahamson, T. (2000). Life and death on the Internet: To Web or not to Web is no longer the question. *The Journal of College Admissions*, 168, 6–11.
- Ackerman, R. W. (1973). How Companies respond to social demands. *Harvard University Review*, 51(4), 88–98.
- Adams, C. A. (2013). Sustainability reporting and performance management in universities: Challenges and benefits. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 4(3), 384–392. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-12-2012-0044/FULL/PDF>
- Adhikariparajuli, M., Hassan, A., & Siboni, B. (2021). Csr implication and disclosure in higher education: Uncovered points. results from a systematic literature review and agenda for future research. *Sustainability (Switzerland)*, 13(2), 1–23. <https://doi.org/10.3390/su13020525>
- Agudelo, M. A. L., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility* 2019 4:1, 4(1), 1–23. <https://doi.org/10.1186/S40991-018-0039-Y>
- Ali, M., Mustapha, I., Osman, S., & Hassan, U. (2021). University social responsibility: A review of conceptual evolution and its thematic analysis. *Journal of Cleaner Production*, 286, 124931. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2020.124931>
- Allen, B. J., Tompkins, P. K., & Busemeyer, S. (1996). Organizational Communication. In M. B. Salwen & D. W. Stacks (Eds.), *An Integrated Approach to Communication Theory and Research*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Almoqbel, M. Y., Wohn, D. Y., Hayes, R. A., & Cha, M. (2019). Understanding Facebook news post comment reading and reacting behavior through political extremism and cultural orientation. *Computers in Human Behavior*, 100, 118–126. <https://doi.org/10.1016/J.CHB.2019.06.006>
- Altman, B. W., & Vidaver-Cohen, D. (2000). A Framework for Understanding Corporate Citizenship. *Business and Society Review*, 105(1), 1–7. <https://doi.org/10.1111/0045-3609.00061>
- Amaral, I. (2016). *Redes sociais na internet: sociabilidades emergentes*. LabCom.
- Andriof, J., & McIntosh, M. (2001). *Perspectives on corporate citizenship*. Greenleaf.
- Andriof, J., Waddock, S., & Rahman, S. S. (2002). *Unfolding stakeholder thinking: theory, responsibility*

- and engagement*. Greenleaf Publishing.
- Aquilani, B., & Lovari, A. (2008). The “New Season” of University Communication Between Institutionalization Processes and Strategic Target Relationships: an Empirical Analysis of Internet Web Sites of Italian Universities. *Institutionalizing Public Relations and Corporate Corporation*, 1132–1165.
https://www.academia.edu/914304/The_new_season_of_university_communication_between_institutionalization_processes_and_strategic_targets_relationships_an_empirical_analysis_of_internet_web_
- Argenti, P. A., & Barnes, C. M. (2009). *Digital strategies for powerful corporate communications*. McGraw-Hill.
- Argenti, P. A., & Barnes, C. M. (2011). *Sobrevivendo na selva da Internet: como fazer uma comunicação poderosa na Web e proteger a reputação de sua empresa*. Gente.
- Arnstein, S. (1969). A Ladder of Citizen Participation. *JAIPI*, 35(4), 216–224.
- Ashcraft, K. L., Kuhn, T. R., & Cooren, F. (2009). Constitutional Amendments: “Materializing” Organizational Communication. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 1–64.
<https://doi.org/10.1080/19416520903047186>
- Aula, P. (2010). Social media, reputation risk and ambient publicity management. *Strategy and Leadership*, 38(6), 43–49. <https://doi.org/10.1108/10878571011088069>
- Aula, P. (2011). Meshworked reputation: Publicists’ views on the reputational impacts of online communication. *Public Relations Review*, 37(1), 28–36.
<https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2010.09.008>
- Aula, P., & Harmaakorpi, V. (2008). An innovative milieu - A view on regional reputation building: Case study of the Lahti urban region. *Regional Studies*, 42(4), 523–538.
<https://doi.org/10.1080/00343400701543207>
- Aula, P., & Heinonen, J. (2016). *The Reputable Firm: How Digitalization of Communication Is Revolutionizing Reputation Management*. Springer International Publishing.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-22008-6_9
- Bailey, K. D. (1992). *Methods of social research*. The Free Press.
- Baldissera, R. (2008). Comunicação Organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In I. de L. Oliveira & A. Soares (Eds.), *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações* (pp. 149–177). Difusão Editora.
- Baldissera, R. (2009). Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. *Organicom*,

- 6(10/11), 115–120. <http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139013/134361>
- Baldissera, R. (2010). A complexidade dos processos comunicacionais e interação nas organizações. In M. Marchiori (Ed.), *Faces da cultura e da comunicação organizacional* (pp. 199–213). Difusão Editora.
- Baldissera, R. (2017). Comunicação Organizacional e imagem-conceito: sobre gestão de sentidos no ambiente digital. In T. Ruão, R. Neves, & J. Zilmar (Eds.), *A Comunicação Organizacional e os desafios tecnológicos: estudos sobre a influência tecnológica nos processos de comunicação nas organizações* (pp. 71–87). CECS - UMinho.
- Baldissera, R., Kaufmann, C., & Sartor, B. (2013). Relações Públicas, Comunicação Organizacional e TDCI's: entre a visibilidade e a vulnerabilidade. In E. R. Moreira & M. Pons (Eds.), *Relações Públicas, tecnologia e públicos* (pp. 10–26). [https://repositorio.unisc.br/jspui/bitstream/11624/1821/1/Relações públicas%2C tecnologia e públicos.pdf](https://repositorio.unisc.br/jspui/bitstream/11624/1821/1/Relações%20públicas%2C%20tecnologia%20e%20públicos.pdf)
- Baldissera, R., & Rossato, J. F. (2016). Comunicação organizacional: manifestações dos públicos em ambientes digitais e interferências na gestão hoteleira. *Conexão - Comunicação e Cultura*, 15(30), 132–152.
- Ballard-Reisch, D., & Turner, P. K. (2017). Contradictions, tensions, paradoxes, and dialectics. In C. R. Scott, J. R. Barker, T. Kuhn, J. Keyton, P. K. Turner, & L. K. Lewis (Eds.), *The International Encyclopedia of Organizational Communication*. Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118955567>
- Balonas, S. (2014). Olhar o público interno: o fator crítico nas estratégias de responsabilidade social. In T. Ruão, R. de Freitas, P. C. Ribeiro, & P. Salgado (Eds.), *Comunicação Organizacional e Relações Públicas: horizontes e perspectivas. Relatório de um debate* (pp. 73–86). CECS - UMinho.
- Barbieri, J. C., & Cajazeira, J. E. R. (2010). *Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável*. Saraiva.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Barichello, E. M. M. da R. (2014). Mídiação e cultura nas organizações da contemporaneidade: o processo de mídiação como matriz de práticas sociais. In M. Marchiori (Ed.), *Contexto Organizacional Mídiação* (pp. 37–43). Difusão.
- Barichello, E. M. M. da R., & Scheid, D. (2017). Visibilidade midiática organizacional: apontamentos sobre a presença da Universidade Federal de Santa Maria no Facebook. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 123–140. <https://doi.org/10.5783/RIRP-13-2017-08-123-140>
- Barnes, N. G., & Lescault, A. M. (2011). Social Media Adoption Soars as Higher-Ed Experiments and

- Reevaluates Its Use of New Communications Tools Conducted. In *Center for Marketing Research*. University of Massachusetts Dartmouth. <https://doi.org/10.1016/b978-075068150-6/50002-4>
- Baumol, W. J. (1970). *A new rationale for corporate social policy*. Heath Lexington Books.
- Baxter, L. A. (2011). Voicing relationships: A dialogic perspective. In *Voicing Relationships: A Dialogic Perspective*. Sage. <https://doi.org/10.4135/9781452230344>
- Bellucci, M., Biagi, S., & Manetti, G. (2019). Dialogic accounting and stakeholder engagement through social media: The case of top-ranked universities. *Review of Higher Education*, 42(3), 1145–1184. <https://doi.org/10.1353/rhe.2019.0032>
- Benkler, Y. (2006). *The wealth of networks: How social production transforms markets and freedom*. Yale University Press.
- Benneworth, P., & Jongbloed, B. W. (2009). Who matters to universities? A stakeholder perspective on humanities, arts and social sciences valorisation. *Higher Education* 2009 59:5, 59(5), 567–588. <https://doi.org/10.1007/S10734-009-9265-2>
- Benson, V., & Morgan, S. (2014). Measuring the social impact: How social media affects higher education institutions. In *Implications of Social Media Use in Personal and Professional Settings* (pp. 174–191). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-7401-1.ch009>
- Bentele, G., & Seidenglanz, R. (2008). Trust and Credibility — Prerequisites for Communication Management. In *Public Relations Research* (pp. 49–62). https://doi.org/10.1007/978-3-531-90918-9_4
- Benthaus, J., Risius, M., & Beck, R. (2016). Social media management strategies for organizational impression management and their effect on public perception. *The Journal of Strategic Information Systems*, 25(2), 127–139. <https://doi.org/10.1016/J.JSIS.2015.12.001>
- Berlo, D. K. (1985). *O processo da comunicação: introdução à teoria e à prática*. Martins Fontes.
- Berto, A. B. F. (2011). Responsabilidade Social Universitária: princípios e valores em prol do desenvolvimento da comunidade. *Perspectivas Online: Ciências Humanas & Sociais Aplicadas*, 1(2). <https://doi.org/10.25242/887636201356>
- Bogdan, R., & Biklen, S. (2010). *Investigação e inovação (em educação)*. *Pesquisar para mudar (a educação)*. Universidade da Madeira.
- Bohn, D. (2005). *Diálogo: comunicação e redes de convivência*. Palas Athena.
- Boivin, G., Brummans, B. H. J. M., & Barker, J. R. (2017). The Institutionalization of CCO Scholarship: Trends from 2000 to 2015. *Management Communication Quarterly*, 31(3), 331–355. <https://doi.org/10.1177/0893318916687396>

- Bolívar, M. P. R., Sánchez, R. G., & Hernández, A. M. L. (2013). Online Disclosure of Corporate Social Responsibility Information in Leading Anglo-American Universities. *Http://Dx.Doi.Org/10.1080/1523908X.2013.817945*, 15(4), 551–575. <https://doi.org/10.1080/1523908X.2013.817945>
- Bondy, K., Matten, D., & Moon, J. (2004). The Adoption of Voluntary Codes of Conduct in MNCs: A Three-Country Comparative Study. *Business and Society Review*, 109(4), 449–477. <https://doi.org/10.1111/j.0045-3609.2004.00205.x>
- Bonilla Quijada, M. del R., Perea Muñoz, E., Corrons, A., & Olmo-Arriaga, J. L. (2021). Engaging students through social media. Findings for the top five universities in the world. *Journal of Marketing for Higher Education*, 1–18. <https://doi.org/10.1080/08841241.2020.1841069>
- Borchelt, R. E., & Nielsen, K. H. (2014). Public relations in science: Managing the trust portfolio. In *Routledge Handbook of Public Communication of Science and Technology: Second Edition* (pp. 58–69). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203483794-12>
- Bordenave, J. E. D. (2002). *O que é participação?* (8th ed.). Brasiliense.
- Botan, C. H. (2018). *Strategic communication theory and practice: The cocreational model*. John Wiley & Sons.
- Bowen, H. R. (1953). *Responsibilities of the Businessman*.
- Boyd, D. M. (2010). Social Network Sites as Networked Publics: Affordances, Dynamics, and Implications. In *Networked Self: Identity, Community, and Culture on Social Network Sites* (pp. 39–58). Zizi Papacharissi.
- Boyd, D. M., & Ellison, N. B. (2007). Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 210–230. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x>
- Braga, J. L. (2017). Dispositivos Interacionais. In J. L. Braga, R. Calazans, L. Rabelo, C. Casali, M. Machado, P. R. Melo, R. Zucolo, A. L. Medeiros, P. Benevides, E. Klein, M. P. Xavier, & A. D. Pares (Eds.), *Matrizes interacionais. A comunicação constrói a sociedade* (pp. 15–84). EDUEPB. <http://books.scielo.org/id/59g2d/pdf/braga-9788578795726.pdf>
- Brătianu, C., Zbucea, A., Anghel, F., & Hrib, B. (2020). Sustainability reporting in universities: comparison between two european universities. *Uniwersytet Śląski*, 473–485. <https://doi.org/10.2/JQUERY.MIN.JS>
- Bromley, D. B. (2000). Psychological aspects of corporate identity, image, and reputation. *Corporate Reputation Review*, 3(3), 240–252.

- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *97*, 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Bruckman, A. (2006). Teaching Students to Study Online Communities Ethically. *Journal of Information Ethics*, *15*(2), 82–98. https://faculty.cc.gatech.edu/~asb/papers/convergence_day_after.html
- Bryman, A. (2008). *Social Research Methods*. Oxford.
- Buber, M. (1970). *I and Thou*. Charles Scribner's Sons.
- Burgess, L., Cooper, J., Cerpa, N., & Sargent, J. (2005). A comparative analysis of the use of the web for destination marketing by regional tourism organisations in Chile and the Asia Pacific. *Proceedings of the 2005 COLLECTeR Conference*. <http://ro.uow.edu.au/infopapers/1599>
- Burukina, O. (2021). University internal communication in the digital era: finding a systemic approach. *Journal of Emerging Trends in Marketing and Management*, *1*(1). <https://ideas.repec.org/a/aes/jetimm/v1y2021i1p182-192.html>
- Burukina, O. (2020). Specificities of organisational communication in european universities' digitalised environments. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, *959*, 244–256. https://doi.org/10.1007/978-3-030-20040-4_22
- Business for Social Responsibility. (2000). *Introduction to Corporate Social Responsibility*. [http://www.khbo.be/~lodew/Cursussen/4eingenieurCL/The Global Business Responsibility Resource Center.doc](http://www.khbo.be/~lodew/Cursussen/4eingenieurCL/The%20Global%20Business%20Responsibility%20Resource%20Center.doc)
- Calderón, A. I. (2006). Responsabilidade social universitária: contribuições para o fortalecimento do debate no Brasil. *Estudos: Revista Da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior*, *24*(36), 35–55.
- Câmara, R. H. (2013). Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, *6*(2), 179–191.
- Campbell, C., Pitt, L. F., Parent, M., & Berthon, P. R. (2011). Understanding consumer conversations around ads in a Web 2.0 world. *Journal of Advertising*, *40*(1), 87–102. <https://doi.org/10.2753/JOA0091-3367400106>
- Canel, M. J., & Luoma-aho, V. (2019). *Public sector communication: Closing gaps between citizens and public organizations*. John Wiley & Sons.
- Caplan, R., & Boyd, D. (2016). Who controls the public sphere in an era of algorithms? Mediation, automation, power. *Data and Society*, 1–19. https://datasociety.net/pubs/ap/MediationAutomationPower_2016.pdf

- Capriotti, P. (2011). Communicating Corporate Social Responsibility through the Internet and Social Media. In Ø. Ihlen, J. L. Bartlett, & S. May (Eds.), *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility* (pp. 358–378). John Wiley & Sons.
- Capriotti, P. (2017). The World Wide Web and the Social Media as Tools of CSR Communication. In S. Dieh, M. Karmasin, B. Mueller, R. Terlutter, & F. Weder (Eds.), *Handbook of Integrated CSR Communication* (pp. 193–210). Springer.
- Capriotti, P., & Zeler, I. (2020a). Comunicación de la responsabilidad social empresarial de las empresas de América Latina en Facebook: estudio comparativo con las empresas globales. *Palabra Clave*, 23(2), e2327–e2327. <https://doi.org/10.5294/PACLA.2020.23.2.7>
- Capriotti, P., & Zeler, I. (2020b). Comparing facebook as an interactive communication tool for companies in LatAm and worldwide. *Communication and Society*, 33(3), 119–136. <https://doi.org/10.15581/003.33.3.119-136>
- Capriotti, P., Zeler, I., & Camilleri, M. A. (2021). Corporate Communication Through Social Networks: The Identification of the Key Dimensions for Dialogic Communication. In *Strategic Corporate Communication in the Digital Age* (pp. 33–51). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80071-264-520211003>
- Carpentier, N. (2011a). *Media and Participation: a site of ideological-democratic struggle*. Intellect. <https://doi.org/10.4018/jep.2013010105>
- Carpentier, N. (2011b). The concept of participation. If they have access and interact, do they really participate? *Communication Management Quarterly*, 21, 13–36.
- Carpentier, N. (2016). Beyond the Ladder of Participation: An Analytical Toolkit for the Critical Analysis of Participatory Media Processes. *Javnost - The Public*, 23(1), 70–88. <https://doi.org/10.1080/13183222.2016.1149760>
- Carpentier, N., Melo, A. D., & Ribeiro, F. (2019). Resgatar a participação: para uma crítica sobre o lado oculto do conceito. *Comunicação e Sociedade*, 36, 17–35. [https://doi.org/10.17231/comsoc.36\(2019\).2341](https://doi.org/10.17231/comsoc.36(2019).2341)
- Carrillo-Durán, M.-V., María, J., García, G., & Durán, C. (2020). Exploring the need for stakeholders' engagement through social networking sites to build the reputation of higher education organisations. *Higher Education Quarterly*, 74(4), 442–457. <https://doi.org/10.1111/HEQU.12256>
- Carrillo Durán, M. V., Castillo Díaz, A., & Blanco Sánchez, T. (2013). La transmisión de marca en las universidades españolas en sus portales webs. *Historia y Comunicación Social*, 18, 195–20. https://www.researchgate.net/publication/277673281_La_transmision_de_marca_de_las_univ

- ersidades_espanolas_en_sus_portales_webs
- Carrillo, M. V. (2020). La comunicación estratégica ¿Qué es y para qué sirve? In J. d'Arc B. Félix (Ed.), *Comunicação estratégica e integrada: a visão de 21 renomados autores em 5 países* (pp. 62–78). Rede Integrada.
- Carrillo, M. V., & Ruão, T. (2005). La reputación en las Universidades: de la Identidad Local a la Reputación Europea. *Actas Do V Congresso de Comunicação Local*.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505. <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38(3), 268–295. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>
- Carroll, A. B. (2008). A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices. In *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0002>
- Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*, 44(2), 87–96. <https://doi.org/10.1016/J.ORGADYN.2015.02.002>
- Carroll, A. B. (2021). Corporate Social Responsibility: Perspectives on the CSR Construct's Development and Future. <https://doi.org/10.1177/00076503211001765>, 60(6), 1258–1278. <https://doi.org/10.1177/00076503211001765>
- Carroll, A. B., & Brown, J. A. (2018). Corporate Social Responsibility: A Review of Current Concepts, Research, and Issues. In *Corporate Social Responsibility (Business and Society 360, Vol. 2)* (pp. 39–69). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/s2514-175920180000002002>
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105. <https://doi.org/10.1111/J.1468-2370.2009.00275.X>
- Casablanca-Segura, C., Llonch, J., & Alarcón-del-Amo, M. del C. (2019). Segmenting public universities based on their stakeholder orientation. *International Journal of Educational Management*, 33(4), 614–628. <https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2018-0079>
- Castells, M. (2004). Internet e sociedade em rede. In D. de Moraes (Ed.), *Por uma outra comunicação*. Record.
- Castells, M. (2013). *Redes de indignação e esperança: movimentos sociais na era da internet*. Zahar.
- Castells, M. (2015). *O poder da comunicação*. Paz e Terra.

- Castro, R. V. (2017). *Mobilizar, Desenvolver e Transformar! Candidatura a Reitor da Universidade do Minho*. <http://www.conselhogeral.UMinho.pt/moduleleft.aspx?mdl=~ /Modules/Arquivo/DocumentDetails.ascx&id=485&mid=210&tabid=4&pageid=73>
- CCE, C. das C. E. (2001). *Livro Verde - Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*.
- Chang, Y. T., Yu, H., & Lu, H. P. (2015). Persuasive messages, popularity cohesion, and message diffusion in social media marketing. *Journal of Business Research*, 68(4), 777–782. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2014.11.027>
- Chapleo, C., Durán, M. V. C., & Díaz, A. C. (2011). Do UK universities communicate their brands effectively through their websites? *Journal of Marketing for Higher Education*, 21(1), 25–46. <https://doi.org/10.1080/08841241.2011.569589>
- Chapleo, C., & O'Sullivan, H. (2017). Contemporary thought in higher education marketing. In *Journal of Marketing for Higher Education* (Vol. 27, Issue 2, pp. 159–161). Routledge. <https://doi.org/10.1080/08841241.2017.1406255>
- Chaudhri, V. (2016). Corporate social responsibility and the communication imperative: Perspectives from CSR managers. *International Journal of Business Communication*, 53(4), 419–442. <https://doi.org/10.1177/2329488414525469>
- Chaudhri, V., & Wang, J. (2007). Communicating corporate social responsibility on the internet: A case study of the top 100 information technology companies in India. *Management Communication Quarterly*, 21(2), 232–247. <https://doi.org/10.1177/0893318907308746>
- Cheney, G. (2000). Interpreting Interpretive Research: Toward Perspectivism without Relativism. In S. R. Corman & M. S. Poole (Eds.), *Perspectives on organizational communication: finding common ground* (pp. 17–45). Guilford Press.
- Cheney, G., Christensen, L. T., Zorn, T. E., & Ganesh, S. (2011). *Organizational communication in an age of globalization: issues, reflections, practices*. Waveland.
- Cheung, A. S. Y. (2014). Revisiting Privacy and Dignity: Online Shaming in the Global E-Village. *Laws 2014*, Vol. 3, Pages 301-326, 3(2), 301–326. <https://doi.org/10.3390/LAWS3020301>
- Chile, L. M., & Black, X. M. (2015). University–community engagement: Case study of university social responsibility: <Http://Dx.Doi.Org/10.1177/1746197915607278>, 10(3), 234–253. <https://doi.org/10.1177/1746197915607278>
- Chizzotti, A. (2006). *Pesquisa qualitativa em Ciências Humanas e Sociais*. Vozes.
- Cho, M., Furey, L. D., & Mohr, T. (2017). Communicating Corporate Social Responsibility on Social Media.

- Business and Professional Communication Quarterly*, 80(1), 52–69.
<https://doi.org/10.1177/2329490616663708>
- Christensen, L. T., & Cornelissen, J. (2011). Bridging Corporate and Organizational Communication: Review, Development and a Look to the Future. *Management Communication Quarterly*, 25(3), 383–414. <https://doi.org/10.1177/0893318910390194>
- Christensen, L. T., & Langer, R. (2009). Public relations and the strategic use of transparency: Consistency, hypocrisy, and corporate change. In *Rhetorical and Critical Approaches to Public Relations II: Second Edition* (pp. 129–153). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203874929>
- Christensen, T., & Gornitzka, Å. (2016). Reputation Management in Complex Environments—A Comparative Study of University Organizations. *Higher Education Policy* 2016 30:1, 30(1), 123–140. <https://doi.org/10.1057/S41307-016-0010-Z>
- Cipriani, F. (2011). *Estratégia em mídias sociais: como romper o paradoxo das redes sociais e tornar a concorrência irrelevante*. Elsevier.
- Commission of the European Communities. (2001). *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibilities, COM*.
- Committee for Economic Development. (1971). *Social responsibilities of business corporations*.
- Conroy, M., Feezell, J. T., & Guerrero, M. (2012). Facebook and political engagement: A study of online political group membership and offline political engagement. *Computers in Human Behavior*, 28(5), 1535–1546. <https://doi.org/10.1016/J.CHB.2012.03.012>
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2012). *Managing Corporate Social Responsibility: a communication approach*. Blackwell Publishing.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2015). Two-minute drill: Video games and social media to advance CSR. *Developments in Corporate Governance and Responsibility*, 7, 127–142. <https://doi.org/10.1108/S2043-052320150000007017/FULL/XML>
- Cooren, F., Kuhn, T., Cornelissen, J. P., & Clark, T. (2011). Communication, organizing and organization: An overview and introduction to the special issue. *Organization Studies*, 32(9), 1149–1170. <https://doi.org/10.1177/0170840611410836>
- Copernicus. (1994). *The University Charter for Sustainable Development*. <https://www.iau-hesd.net/sites/default/files/documents/copernicus.pdf>
- Cormier, D., & Gordon, I. M. (2001). An examination of social and environmental reporting strategies. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 14(5), 587–617. <https://doi.org/10.1108/EUM000000006264/FULL/PDF>

- Cornelissen, J. (2014). *Corporate Communication: a guide to theory and practice* (4th ed.). Sage.
- Corrêa, E. S. (2008). *Estratégias 2.0 para a mídia digital: internet, informação e comunicação*. Senac.
- Cortado, F. J., & Chalmeta, R. (2016). Use of social networks as a CSR communication tool. *Cogent Business and Management*, 3(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2016.1187783>
- Costa, C. V. (2016). El nuevo poder de los medios sociales y las crisis de reputación corporativa em los entornos digitales. In José Luis Piñuel Raigada & J. Ferret (Eds.), *e-Reputación. La construcción de la reputación on line y su vulnerabilidad* (pp. 63–74). Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Crane, A., & Matten, D. (2010). Business Ethics. In Wayne Visser, D. Matten, M. Pohl, & N. Tolhurst (Eds.), *The A to Z of Corporate Social Responsibility* (pp. 45–51). John Wiley & Sons.
- Crane, A., & Matten, D. (2016). *Business Ethics*. Oxford University Press.
- Crane, A., Matten, D., & Spence, L. J. (2013). Corporate social responsibility: in a global context. In A. Crane, D. Matten, & L. J. Spence (Eds.), *Corporate Social Responsibility: Readings and Cases in a Global Context* (pp. 3–26). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429294273-2>
- Ćulum, B., Rončević, N., & Ledić, J. (2013). Facing new expectations-integrating third mission activities into the university. In B. M. Kehm & U. Teichler (Eds.), *The Academic Profession in Europe: New Tasks and New Challenges* (pp. 163–195). Springer Science & Business Media.
- Czarniawska, B. (2008). *A theory of organizing*. Edward Elgar.
- Dahlgren, P. (2013). *The Political web: media, participation and alternative democracy*. Palgrave Macmillan.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1–13. <https://doi.org/10.1002/csr.132>
- DataReportal. (2022a). *Digital 2022: global overview report*. <https://datareportal.com/reports/digital-2022-global-overview-report>
- DataReportal. (2022b). *Digital 2022: Portugal*. <https://datareportal.com/reports/digital-2022-portugal>
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70–76.
- Davis, R. (2005). *Politics Online: Blogs, Chatrooms, and Discussion Groups in American Democracy*. Routledge.
- Dawson, V. R. (2018). Organizing, Organizations, and the Role of Social Media Conversations. In P. J. Salem & E. Timmerman (Eds.), *Transformative Practice and Research in Organizational*

- Communication* (pp. 62–78). IGI Global.
- Daymon, C., & Holloway, I. (2011). *Qualitative research methods in public relations and marketing communications*. Routledge.
- De La Jara, M. J., Fontecilla, J. M. de F., & Troncoso, C. D. (2006). Responsabilidade Social Universitária: uma experiência inovadora na América Latina. *Estudos: Revista Da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior*, 24(36).
- Deegan, C. (2002). Introduction: The legitimising effect of social and environmental disclosures – a theoretical foundation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 282–311. <https://doi.org/10.1108/09513570210435852/FULL/PDF>
- Deetz, S. (1992). *Democracy in an age of corporate colonization: Developments in communication and the politics of everyday life*. State University of New York Press.
- Deetz, S. (2001). Conceptual foundations. In F. M. Jablin & L. L. Putman (Eds.), *The new handbook of Organizational Communication, Advances in Theory, Research and Methods* (pp. 3–46). SAGE Publications.
- Deetz, S. (2010). Comunicação organizacional: fundamentos e desafios. In M. Marchiori (Ed.), *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*. Difusão.
- Delgado, C. I. R. (2018). *Las Universidades como empresas de comunicación: análisis de los procesos de información* [Universidad Complutense De Madrid]. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/49332/1/T40247.pdf>
- DeTienne, K. B., & Lewis, L. W. (2005). The Pragmatic and Ethical Barriers to Corporate Social Responsibility Disclosure: The Nike Case. *Journal of Business Ethics* 2005 60:4, 60(4), 359–376. <https://doi.org/10.1007/S10551-005-0869-X>
- Dholakia, N., & Zhang, D. (2004). Online qualitative research in the age of e-commerce: data sources and approaches. *Qualitative Social Research*, 5(2), 1–10. www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/594/1290
- Dijkmans, C., Kerkhof, P., & Beukeboom, C. J. (2015). A stage to engage: Social media use and corporate reputation. *Tourism Management*, 47, 58–67. <https://doi.org/10.1016/J.TOURMAN.2014.09.005>
- Dowling, G. R. (1986). Managing your corporate images. *Industrial Marketing Management*, 15, 109–115.
- Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *Sociological Perspectives*, 18(1), 122–136. <https://doi.org/10.2307/1388226>

- Downey, P. R. (2002). The essential stakeholder dialogue. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 9(1), 37–45. <https://doi.org/10.1002/CSR.1>
- Du Pisani, J. A. (2006). Sustainable development – historical roots of the concept. *Environmental Sciences*, 3(2), 83–96. <https://doi.org/10.1080/15693430600688831>
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8–19. <https://doi.org/10.1111/J.1468-2370.2009.00276.X>
- Eberle, D., Berens, G., & Li, T. (2013). The Impact of Interactive Corporate Social Responsibility Communication on Corporate Reputation. *Journal of Business Ethics*, 118(4), 731–746. <https://doi.org/10.1007/S10551-013-1957-Y/TABLES/5>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing Limited.
- Ellerup Nielsen, A., & Thomsen, C. (2018). Reviewing corporate social responsibility communication: a legitimacy perspective. *Corporate Communications*, 23(4), 492–511. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-04-2018-0042/FULL/PDF>
- Elsayed, A. M. (2017). Web content strategy in higher education institutions: The case of King Abdulaziz University. *Information Development*, 33(5), 479–494. <https://doi.org/10.1177/0266666916671387>
- Elving, W. J. L., & May Postma, R. (2017). Social Media: The Dialogue Myth? How Organizations Use Social Media for Stakeholder Dialogue. In *How Strategic Communication Shapes Value and Innovation in Society (Advances in Public Relations and Communication Management, Vol. 2)* (pp. 123–141). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/s2398-391420170000002011>
- Enderle, G. (2004). Global competition and corporate responsibilities of small and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review*, 13(1), 50–63. <https://doi.org/10.1111/J.1467-8608.2004.00349.X>
- Epstein, M. J. (2003). The identification, measurement, and reporting of corporate social impacts: past, present, and future. *Advances in Environmental Accounting and Management*, 2, 1–29. [https://doi.org/10.1016/S1479-3598\(03\)02001-6](https://doi.org/10.1016/S1479-3598(03)02001-6)
- Epstein, M. J., & Widener, S. K. (2010). Identification and use of sustainability performance measures in decision-making. *The Journal of Corporate Citizenship*, 40, 43–74. <https://go.gale.com/ps/i.do?p=AONE&sw=w&issn=14705001&v=2.1&it=r&id=GALE%7CA255493483&sid=googleScholar&linkaccess=fulltext>

- Esgaio, A., & Gomes, S. (2018). *Livro Verde sobre Responsabilidade social e instituições de ensino superior*. Press Forum SA.
- Esrock, S. L., & Leichty, G. B. (1998). Social responsibility and corporate web pages: Self-presentation or agenda-setting? *Public Relations Review*, *24*(3), 305–319. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(99\)80142-8](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(99)80142-8)
- Fachin, O. (2006). *Fundamentos de metodologia*. Saraiva.
- Fährnich, B., Vogelgesang, J., & Scharkow, M. (2020). Evaluating universities' strategic online communication: how do Shanghai Ranking's top 50 universities grow stakeholder engagement with Facebook posts? *Journal of Communication Management*, *24*(3), 265–283. <https://doi.org/10.1108/JCOM-06-2019-0090>
- Fairhurst, G. T. (1993). The Leader-Member Exchange Patterns of Women Leaders in Industry: A Discourse Analysis. *Communication Monographs*, *60*(4), 321–351. <https://doi.org/10.1080/03637759309376316>
- Fairhurst, G. T., Green, S., & Courtright, J. (1995). Inertial Forces and the Implementation of a Socio-Technical Systems Approach: A Communication Study. *Organization Science*, *6*(2), 168–185. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.168>
- Fairhurst, G. T., Rogers, L. E., & Sarr, R. A. (1987). Manager-Subordinate Control Patterns and Judgments About the Relationship. *Annals of the International Communication Association*, *10*(1), 395–475. <https://doi.org/10.1080/23808985.1987.11678654>
- Falkheimer, J., & Heide, M. (2018). *Strategic Communication: An Introduction*. Routledge.
- Farinloye, T., Wayne, T., Mogaji, E., & Watat, J. K. (2020). Social media for universities' strategic communication. In E. Mogaji, F. Maringe, & R. Ebo Hinson (Eds.), *Strategic Marketing of Higher Education in Africa* (pp. 96–115). Taylor and Francis. <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9780429320934>
- Fávero, L. P. L., & Belfiore, P. (2017). *Manual de análise de dados: estatística e modelagem multivariada com Excel, SPSS e Stata*. Elsevier.
- Felt, U. (2005). Revisiting the research – teaching nexus in a post-Humboldtian environment. *Proceedings of the Seminar of the Magna Charta Observatory - Managing University Autonomy: University Autonomy and the Institutional Balancing of Teaching and Research*, 17–19.
- Ferreira, G. de S., Afonso, R. de C. M., & Bartholo, R. (2008). Diálogo e responsabilidade social. In *Responsabilidade Social e cidadania: conceitos e ferramentas* (pp. 20–37).
- Figge, C. (2011). *Sustainability: Defining the Undefinable*. Triple Pundit.

- <https://www.triplepundit.com/story/2011/sustainability-defining-undefinable/78476>
- Fisher, D. (1993). *Communication in organizations*. West Publishing Company.
- Flick, D. (1998). *From Debate to Dialogue. Using the Understanding Process to Transform our Conversations*. Orchid.
- Flick, U. (2009). *Desenho da pesquisa qualitativa*. Bookman Editora.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: realizing value from the corporate image*. Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. J., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233–258. <https://doi.org/10.2307/256324>
- Fombrun, C. J., & Van Riel, C. B. M. (2004). *Fame and Fortune: How the World's Top Companies Develop Winning Reputations*. FT Press.
- Fonseca, A., Macdonald, A., Dandy, E., & Valenti, P. (2011). The state of sustainability reporting at Canadian universities. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 12(1), 22–40. <https://doi.org/10.1108/14676371111098285/FULL/PDF>
- Fontana, A., & Frey, J. H. (1994). Interviewing the art of Science. In N. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 361–376).
- Fragoso, S., Recuero, R., & Amaral, A. (2012). *Métodos de Pesquisa para a internet*. Sulina.
- Frederick, W. C. (1960). The growing concern over business responsibility. *California Management Review*, 2(4), 54–61.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.
- Freeman, R. E., Dmytriiev, S., & Strand, R. G. (2017). Managing for Stakeholders in the Digital Age. In A. Rasche, M. Morsing, & J. Moon (Eds.), *Corporate Social Responsibility: Strategy, Communication and Governance* (pp. 136–153). Cambridge University Press.
- Freeman, R. E., & Parmar, B. (2010). Stakeholders Theory. In Wayne Visser, D. Matten, M. Pohl, & N. Tolhurst (Eds.), *The A to Z of Corporate Social Responsibility* (pp. 372–376). John Wiley & Sons.
- Freixo, M. J. V. (2013). *Teorias e Modelos de Comunicação*. Instituto Piaget.
- Freund, J. E., & Simon, G. A. (2000). *Estatística aplicada* (9th ed.). Bookman.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. University of Chicago Press.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, September(122), 32–33.
- Gallego-Álvarez, I., Rodríguez-Domínguez, L., & García-Sánchez, I. M. (2011). Information disclosed online by Spanish universities: content and explanatory factors. *Online Information Review*, 35(3), 360–

385. <https://doi.org/10.1108/14684521111151423>
- Geryk, M. (2018). Sustainable development goals as a perspective for higher education institutions. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu*, 520, 54–63. <https://doi.org/10.15611/pn.2018.520.05>
- Getz, D., & Timur, S. (2012). Stakeholder involvement in sustainable tourism: Balancing the voices. In *Global Tourism: Third Edition* (pp. 230–247). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080478043-21>
- Goldenberg, M. (1997). *A arte de pesquisar: Como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais*. Record.
- Gómez, L. M., & Borges-Tavárez, R. W. (2017). CSR Online Communication in Latin America: An Analysis of Social Media Platforms. *Corporate Social Responsibility and Corporate Governance (Developments in Corporate Governance and Responsibility)*, 11, 113–132. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/S2043-052320170000011006>
- Gonçalves, G. (2010). *Introdução à teoria das Relações Públicas*. Porto Editora.
- Gonçalves, G. (2013). Ligações perigosas: Comunicação e Responsabilidade Social Empresarial. *Cadernos de Comunicação*, 17(2), 15–29.
- Grunig, J. E. (2006). Furnishing the edifice: Ongoing research on public relations as a strategic management function. *Journal of Public Relations Research*, 2(1), 151–176. https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1802_5
- Grunig, J. E., Ferrari, M. A., & França, F. (2011). *Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. Difusão Editora.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Rinehart and Winston.
- Guerra, I. (2014). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo – Sentidos e formas de uso*. Principia Editora.
- Guilbault, M. (2016). Students as customers in higher education: reframing the debate. *Journal of Marketing for Higher Education*, 26(2), 132–142. <https://doi.org/10.1080/08841241.2016.1245234>
- Hall, R. H. (2004). *Organizações: estruturas, processos e resultados*. Prentice Hall.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3–35. <https://doi.org/10.1080/15531180701285244>
- Harquail, C. V. (2011). Re-creating reputation through authentic interaction: Using social media to connect with individual stakeholders. In *Corporate reputation: Managing opportunities and threats*

- (Issue May, pp. 245–263). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315574295-19>
- Hawrysz, L., & Foltys, J. (2016). Environmental aspects of social responsibility of public sector organization. *Sustainability*, *8*(1), 19.
- Hayes, R. A., Carr, C. T., & Wohn, D. Y. (2016). One Click, Many Meanings: Interpreting Paralinguistic Digital Affordances in Social Media. *Http://Dx.Doi.Org/10.1080/08838151.2015.1127248*, *60*(1), 171–187. <https://doi.org/10.1080/08838151.2015.1127248>
- Heald, M. (1970). *The social responsibilities of business: company and community 1900–1960*. Press of Case Western Reserve Universit.
- Heath, R. L., Saffer, A., & Waymer, D. (2018). The devil's in the details: Contested standards of corporate social responsibility in social media. In *The use and effectiveness of CSR communications through digital platforms: A research anthology*. Gower Publishing.
- Heath, R., Pearce, W. B., Shotter, J., Taylor, J., Deetz, S., Roper, J., Motion, J., & Zorn, T. (2006). The processes of dialogue: Participation and Legitimation. *Management Communication Quarterly*, *19*(3), 341–375. <https://doi.org/10.1177/0893318905282208>
- Heide, M., von Platen, S., Simonsson, C., & Falkheimer, J. (2018). Expanding the Scope of Strategic Communication: Towards a Holistic Understanding of Organizational Complexity. *International Journal of Strategic Communication*, *12*(4), 452–468. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1456434>
- Hindman, M. (2009). *The myth of digital democracy*. Princeton University Press.
- Hine, C. (2005). Virtual Methods and the Sociology of CyberSocial-Scientific Knowledge. In *Virtual Methods. Issues in Social Re-search on the Internet*. Oxford.
- Hine, C. (2017). Ethnographies of Online Communities and Social Media: Modes, Varieties, Affordances. In N. G. Fielding, R. M. Lee, & G. Blank (Eds.), *The SAGE Handbook of Online Research Methods* (pp. 401–413). SAGE. <https://doi.org/10.4135/9781473957992.n23>
- Hoffman, L. H. (2012). Participation or Communication? An Explication of Political Activity in the Internet Age. *Journal of Information Technology and Politics*, *9*(3), 217–233. <https://doi.org/10.1080/19331681.2011.650929>
- Hollebeek, L. D., Glynn, M. S., & Brodie, R. J. (2014). Consumer brand engagement in social media: Conceptualization, scale development and validation. *Journal of Interactive Marketing*, *28*(2), 149–165. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.12.002>
- Holmberg, K. (2015). Online Attention of Universities in Finland: Are the Bigger Universities Bigger Online too? *Undefined*.

- Holtzhausen, D., Fullerton, J. A., Lewis, B. K., & Shipka, D. (2021). Principles of Strategic Communication. In *Principles of Strategic Communication*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003002048>
- Holtzhausen, D., & Zerfass, A. (2013). Strategic Communication – Pillars and Perspectives of an Alternative Paradigm. *Organisationskommunikation Und Public Relations*, 73–94. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18961-1_4
- Holtzhausen, D., & Zerfass, A. (2014). The Routledge Handbook of Strategic Communication. In *The Routledge Handbook of Strategic Communication*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203094440>
- Huang-Horowitz, N. C., & Freberg, K. (2016). Bridging organizational identity and reputation messages online: a conceptual model. *Corporate Communications: An International Journal*, 21(2), 195–212. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-06-2014-0034>
- Ihlen, O. (2011). Rhetoric and corporate social responsibility. In O. Ihlen, J. L. Bartlett, & S. May (Eds.), *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility* (pp. 147–166). Wiley-Blackwell.
- Ihlen, O., Bartlett, J. L., & May, S. (2011). Corporate Social Responsibility and Communication. In O. Ihlen, J. L. Bartlett, & S. May (Eds.), *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility* (pp. 3–22). John Wiley & Sons.
- Ihlen, Ø., Bartlett, J. L., & May, S. (2011). *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*. John Wiley & Sons.
- International Business Leaders Forum (IBLF). (2003). *IBLF Members*.
- Isenmann, R. (2006). CSR Online: Internet Based Communication. In *Management Models for Corporate Social Responsibility* (pp. 247–254). Springer. https://doi.org/10.1007/3-540-33247-2_29
- Jablin, F. M., & Putnam, L. (2001). *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research and methods*. Sage.
- Jenkinins, H. (2009). *Confronting the challenges of participatory culture: media education for the 21st century*. The Macarthur foundation.
- Jenkins, H. (2015). *Cultura da convergência*. Aleph.
- Jenkins, H., Green, J., & Ford, S. (2014). *Cultura da Conexão: criando valor e significado por meio da mídia propagável*. Aleph.
- Jeurissen, R. (2007). Business ethics and corporate responsibility. *Ethics & Business*, 11–23.
- Johansen, T. S., & Nielsen, A. E. (2011). Strategic stakeholder dialogues: A discursive perspective on relationship building. *Corporate Communications*, 16(3), 204–217.

- <https://doi.org/10.1108/13563281111156871/FULL/PDF>
- Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher*, *33*, 14–26.
- Jones, B., Temperley, J., & Lima, A. (2009). Corporate reputation in the era of Web 2.0: The case of Primark. *Journal of Marketing Management*, *25*(9–10), 927–939. <https://doi.org/10.1362/026725709X479309>
- Jones, E., Watson, B., Gardner, J., & Gallois, C. (2004). Organizational Communication: Challenges for the New Century. *Journal of Communication*, *54*(4), 722–750. <https://doi.org/10.1111/J.1460-2466.2004.TB02652.X>
- Jones, G. H. (2000). Reputation as reservoir. *Corporate Reputation Review*, *3*(1), 21–29.
- Jonsen, K., Galunic, C., Weeks, J., & Braga, T. (2015). Evaluating espoused values: Does articulating values pay off? *European Management Journal*, *33*(5), 332–340. <https://doi.org/10.1016/J.EMJ.2015.03.005>
- Jorge, M. L., & Peña, F. J. A. (2017). Analysing the literature on university social responsibility: A review of selected higher education journals. *Higher Education Quarterly*, *71*(4), 302–319. <https://doi.org/10.1111/HEQU.12122>
- Junker, B. H. (1971). *A importância do trabalho de campo*. Lidador.
- Kang, M. (2014). Understanding Public Engagement: Conceptualizing and Measuring its Influence on Supportive Behavioral Intentions. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.956107>, *26*(5), 399–416. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.956107>
- Kaplan, A., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, *53*(1), 59–68. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>
- Kaplan, A., & Haenlein, M. (2012). Social media: Back to the roots and back to the future. *Journal of Systems and Information Technology*, *14*(2), 101–104. <https://doi.org/10.1108/13287261211232126>
- Kaptein, M., & Tulder, R. Van. (2003). Toward Effective Stakeholder Dialogue. *Business and Society Review*, *108*(2), 203–224. <https://doi.org/10.1111/1467-8594.00161>
- Kaul, A., Chaudhri, V., Cherian, D., Freberg, K., Mishra, S., Kumar, R., Pridmore, J., Lee, S. Y., Rana, N., Majmudar, U., & Carroll, C. E. (2016). Social Media: The New Mantra for Managing Reputation. <http://dx.doi.org/10.1177/0256090915618029>, *40*(4), 455–491. <https://doi.org/10.1177/0256090915618029>
- Kent, M. L., & Taylor, M. (1998). Building dialogic relationships through the World Wide Web. *Public*

- Relations Review*, 24(3), 321–334. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(99\)80143-X](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(99)80143-X)
- Kent, M. L., & Taylor, M. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. *Public Relations Review*, 28(1), 21–37. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(02\)00108-X](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(02)00108-X)
- Kent, M. L., & Taylor, M. (2016). From Homo Economicus to Homo dialogicus: Rethinking social media use in CSR communication. *Public Relations Review*, 42(1), 60–67. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.11.003>
- Ketele, K. M., & Roegiers, X. (1999). *Metodologia de recolha de dados: fundamentos dos métodos de observação, de questionários, de entrevistas e de estudo de documentos*. Instituto Piaget.
- Khoury, G., Rostami, J., & Turnbull, J. P. (1999). *Corporate Social Responsibility: Turning Words into Action*. Conference Board of Canada.
- Kim, S., & Ferguson, M. A. (2014). Public Expectations of CSR Communication: What and How to Communicate CSR. *Public Relations Journal*, 8(3), 1–15. <https://www.bellisario.psu.edu/assets/uploads/2014KIMFERGUSON.pdf>
- Kinzey, R. E. (2013). Promoting Nonprofit Organizations: A Reputation Management Approach. *Promoting Nonprofit Organizations: A Reputation Management Approach*, 1–231. <https://doi.org/10.4324/9780203140895>
- Kitchin, P. J., Paramio-Salcines, J. L., & Walters, G. (2020). Managing organizational reputation in response to a public shaming campaign. *Sport Management Review*, 23(1), 66–80. <https://doi.org/10.1016/J.SMR.2019.03.009>
- Koh, H. C., & Boo, E. H. Y. (2001). The Link Between Organizational Ethics and Job Satisfaction: A Study of Managers in Singapore. *Journal of Business Ethics* 2001 29:4, 29(4), 309–324. <https://doi.org/10.1023/A:1010741519818>
- Königer, P., & Janowitz, K. (1995). Drowning in information, but thirsty for knowledge. *International Journal of Information Management*, 15(1), 5–16. [https://doi.org/10.1016/0268-4012\(94\)00002-B](https://doi.org/10.1016/0268-4012(94)00002-B)
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause*. Wiley.
- Kozinets, R. V. (2002). The field behind the screen: Using netnography for marketing research in online communities. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 61–72. <https://doi.org/10.1509/jmkr.39.1.61.18935>
- Kozinets, R. V. (2006). Netnography 2.0. In R. W. Belk (Ed.), *Handbook of Qualitative Research Methods in Marketing* (pp. 129–142). Edward Elgar Publishing.

- Kozinets, R. V. (2014). *Netnografia: Realizando pesquisa etnográfica online*. Penso.
- Kozinets, R. V. (2010). *Netnografia: a arma secreta dos profissionais de marketing: como o conhecimento das mídias sociais gera inovação*. 1–16. http://kozinets.net/wp-content/uploads/2010/11/netnografia_portugues.pdf
- Kujala, J., Sachs, S., Leinonen, H., Heikkinen, A., & Laude, D. (2022). Stakeholder Engagement: Past, Present, and Future: [Htpps://Doi.Org/10.1177/00076503211066595](https://doi.org/10.1177/00076503211066595). <https://doi.org/10.1177/00076503211066595>
- Kunsch, M. (2011). Comunicação organizacional e relações públicas: perspectivas dos estudos latino-americanos. *Revista Internacional de Relações Públicas*, 1(1), 69–96.
- Kunsch, M. (2014). Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. *Matrizes*, 8(2), 35–61. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-8160.v8i2p35-61>
- Kunsch, M. K. (2018). A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. *Media and Jornalismo*, 18(33), 13–24. https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_1
- Kunsch, M. K. (2019). Prefácio. In C. F. Musse (Ed.), *Comunicação e Universidade: Reflexões Críticas*. Editora Appris.
- Kunsch, M. K. (2020). Comunicação Organizacional Integrada na Perspectiva Estratégica. In J. d'Arc B. Félix (Ed.), *Comunicação estratégica e integrada: a visão de 21 renomados autores em 5 países* (pp. 81–98). Rede Integrada.
- Kunsch, M. M. K. (2009a). Percursos paradigmático e avanços epistemológicos nos estudos da comunicação organizacional. In M. M. K. Kunsch (Ed.), *Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos* (pp. 63–89). Saraiva.
- Kunsch, M. M. K. (2009b). Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos da comunicação organizacional. In M. M. K. Kunsch (Ed.), *Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos Vol.1* (pp. 63–89). Saraiva.
- Kunsch, M. M. K. (2012). As dimensões humana, instrumental e estratégica da comunicação organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo. *Intercom - Revista Brasileira de Ciências Da Comunicação*, 35(2), 267–289.
- Kunsch, M. M. K. (2016). A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. In M. M. K. Kunsch (Ed.), *Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados* (pp. 37–60). Summus.
- Laasch, O. (2010). Strategic CSR. In Wayne Visser, D. Matten, M. Pohl, & N. Tolhurst (Eds.), *The A to Z of Corporate Social Responsibility* (pp. 378–380). John Wiley & Sons.

- Laham, R. (2006). *The Economics of Attention: Style and Substance in the Age of Information*. University of Chicago Press.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. de A. (2011). *Fundamentos de Metodologia Científica*. Atlas.
- Langer, R., & Beckman, S. C. (2005). Sensitive research topics: Netnography revisited. *Qualitative Market Research, 8*(2), 189–203. <https://doi.org/10.1108/13522750510592454>
- Larson, R., & Farber, L. (2010). *Estatística aplicada*. Pearson.
- Leardini, C., Moggi, S., & Rossi, G. (2019). The New Era of Stakeholder Engagement: Gaining, Maintaining, and Repairing Legitimacy in Nonprofit Organizations. *International Journal of Public Administration, 42*(6), 520–532. <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1491593>
- Lee, M.-D. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews, 10*(1), 53–73. <https://doi.org/10.1111/J.1468-2370.2007.00226.X>
- Levitt, T. (1958). The dangers of social responsibility. *Harvard Business Review, 36*(5), 41–50.
- Lewis, S. (2001). Measuring corporate reputation. *Corporate Communications: An International Journal, 6*(1), 31–35. <https://doi.org/10.1108/13563280110381198/FULL/PDF>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (2000). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. In N. K. Oenzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 163–188). Sage.
- Loureiro, S. M. C., & Lopes, J. (2019). How Corporate Social Responsibility Initiatives in Social Media Affect Awareness and Customer Engagement. <https://doi.org/10.1080/10496491.2019.1557819>, *25*(3), 419–438. <https://doi.org/10.1080/10496491.2019.1557819>
- Lovari, A., & Giglietto, F. (2012). Social Media and Italian Universities: An Empirical Study on the Adoption and Use of Facebook, Twitter and Youtube. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/SSRN.1978393>
- Lozano, R. (2014). Addressing Stakeholders and Better Contributing to Sustainability through Game Theory. *Journal of Corporate Citizenship, 2011*(43), 45–62. <https://doi.org/10.9774/gleaf.4700.2011.au.00004>
- Lüdke, M., & André, M. E. D. A. (2004). Métodos de coleta de dados: observação, entrevista e análise documental. In M. Lüdke & M. E. D. A. André (Eds.), *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas* (pp. 25–44). EPU.
- Lund, B. (2019). Universities engaging social media users: an investigation of quantitative relationships

- between universities' Facebook followers/interactions and university attributes. *Journal of Marketing for Higher Education*, 29(2), 251–267. <https://doi.org/10.1080/08841241.2019.1641875>
- Luoma-aho, V. (2007). Neutral Reputation and Public Sector Organizations. *Corporate Reputation Review* 2007 10:2, 10(2), 124–143. <https://doi.org/10.1057/PALGRAVE.CRR.1550043>
- Macnamara, J. (2010). *The 21st century media (r)evolution: Emergent communication practices*. Peter Lang.
- Macnamara, J. (2018a). Toward a Theory and Practice of Organizational Listening. *International Journal of Listening*, 32(1), 1–23. <https://doi.org/10.1080/10904018.2017.1375076>
- Macnamara, J. (2018b). The missing half of communication and engagement listening. In *The Handbook of Communication Engagement* (pp. 115–132). Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781119167600.ch9>
- Macnamara, J., & Gregory, A. (2018). Expanding Evaluation to Progress Strategic Communication: Beyond Message Tracking to Open Listening. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 469–486. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1450255>
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing Science* 2004 32:1, 32(1), 3–19. <https://doi.org/10.1177/0092070303258971>
- Mainardes, E. W., Raposo, M., & Alves, H. (2014). Universities Need a Market Orientation to Attract Non-Traditional Stakeholders as New Financing Sources. *Public Organization Review*, 14(2), 159–171. <https://doi.org/10.1007/s11115-012-0211-x>
- Malhotra, N. K. (2006). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Bookman.
- Malinowski, B. K. (1978). *Argonautas do Pacífico Ocidental: um relato do empreendimento e da aventura dos nativos no arquipélago da Nova Guiné*. Abril Cultural.
- Manovich, L. (2014). Remix strategies in social media. In Eduardo Navas, O. Gallagher, & X. Burrough (Eds.), *The Routledge Companion to Remix Studies* (pp. 135–153). Routledge.
- Marques, F. P. J. A. (2006). *Debates políticos na internet: a perspectiva da conversação civil*. 12(1), 164–187. <http://www.portaldatransparencia.gov.br/>
- Martino, L. M. S. M. (2014). *Teoria das mídias digitais: linguagens, ambientes, redes*. Vozes.
- Martins, T. M. O. (2011). *As mídias na e além da sala de aula*. PUC-Rio, Departamento de Educação.
- Mason, E., & Bramble, W. (1997). *Research in Education and the Behavioral Sciences: Concepts and Methods*. Brown & Benchmark.
- Mateos, M. B., Mera, A. C., González, F. J. M., & López, Ó. R. G. (2001). A new Web assessment index:

- Spanish universities analysis. *Internet Research*, 11(3), 226–234.
<https://doi.org/10.1108/10662240110396469>
- Matten, D., & Crane, A. (2005). Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization. *Https://Doi.Org/10.5465/Amr.2005.15281448*, 30(1), 166–179.
<https://doi.org/10.5465/AMR.2005.15281448>
- Matten, D., & Moon, J. (2008). “Implicit” and “Explicit” CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Https://Doi.Org/10.5465/Amr.2008.31193458*, 33(2), 404–424. <https://doi.org/10.5465/AMR.2008.31193458>
- Mattos, M. A. (2008). Interfaces do saber comunicacional e da Comunicação Organizacional com outras áreas de conhecimento. In I. D. L. Oliveira & A. T. N. Soares (Eds.), *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações* (pp. 17–37). Difusão.
- Matzler, K., Füller, J., Hutter, K., Hautz, J., & Stieger, D. (2014). Open Strategy: Towards a Research Agenda. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/SSRN.2416937>
- McGuire, J. W. (1963). *Business and society*. McGraw-Hill.
- McIntosh, M. (2007). Corporate Citizenship. In Wayne Visser, D. Matten, M. Pohl, & N. Tolhurst (Eds.), *The A to Z of Corporate Social Responsibility* (pp. 85–89). John Wiley & Sons.
- McWilliams, A., Siegel, D. S., & Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility: Strategic implications. *Journal of Management Studies*, 43(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00580.x>
- Medina Peña, R., Del, M., Franco Gómez, C., Torres Barreiro, L., Velázquez Rodríguez, K., Alexandra, M., Vera, V., & Leonor, A. (2017). La responsabilidad social universitaria en la actual sociedad del conocimiento. Un acercamiento necesario: a necessary approach. *MediSur*, 15(6), 786–791.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2017000600006&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Melo, A. D. (2014). Participação e sustentabilidade na comunicação estratégica e organizacional. In G. Gonçalves & Â. Felippi (Eds.), *Comunicação, Desenvolvimento e Sustentabilidade* (pp. 77–98). Labom.
- Melo, M. C. de, Cabral, E. R. D. M., Carine, A., Rolim, A., Oliveira, R. E. M. de, Araujo, A. C. de, Oliveira, G. A. de, Dantas, S., & Gomes, D. H. (2020). Uma análise bibliométrica das pesquisas globais da COVID-19. *InterAmerican Journal of Medicine and Health*, 12, 6–11.
- Mercer-Mapstone, L., Rifkin, W., Louis, W., & Moffat, K. (2019). Power, participation, and exclusion through dialogue in the extractive industries: Who gets a seat at the table? *Resources Policy*, 61,

- 190–199. <https://doi.org/10.1016/J.RESOURPOL.2018.11.023>
- Mesquita, R. F. de, Intravaia, D., Lima Júnior, J. de O., Santos, J. de S., & Matos, F. R. N. (2020). Divulgação da Responsabilidade Social e desempenho de Universidades brasileiras. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 17(1), 70. <https://doi.org/10.25112/rgd.v17i1.2022>
- Mesquita, K., & Guimarães, W. A. (2022). O Uso da Netnografia na Pesquisa em Relações Públicas. *Revista Libero*, 1(1).
- Mesquita, K., Ruão, T., & Andrade, J. G. (2020a). Pandemia da Covid-19, comunicação e relacionamento: uma análise das mídias sociais da Universidade do Minho. *Comunicando*, 9(1), 31–56. <https://revistas.sopcom.pt/index.php/comunicando/article/view/37/19>
- Mesquita, K., Ruão, T., & Andrade, J. G. (2020b). Websites e páginas do Facebook das Universidades Portuguesas: novas possibilidades de interação social? *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 10(20), 135–156. <http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/658/399>
- Micera, R., & Crispino, R. (2017). Destination web reputation as “smart tool” for image building: the case analysis of Naples city-destination. *International Journal of Tourism Cities*, 3(4), 406–423. <https://doi.org/10.1108/IJTC-11-2016-0048>
- Mira, J. J., Lorenzo, S., & Navarro, I. (2014). Hospital Reputation and Perceptions of Patient Safety. *Medical Principles and Practice*, 23(1), 92–94. <https://doi.org/10.1159/000353152>
- Monfort, A., & Mas Iglesias, J. M. (2021). Barreras y oportunidades para la comunicación de la responsabilidad social en redes sociales. *Comunicación y Hombre*, 17, 349–361. <https://doi.org/10.32466/eufv-cyh.2021.17.645.349-361>
- Mora, I. R. (2012). Las relaciones con los públicos y su reflejo en las memorias de Responsabilidad Social. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 2(4), 173–200. <https://doi.org/10.5783/RIRP-4-2012-08-173-200>
- Mora, I. R., & Ibáñez, M. del M. S. (2009). Responsabilidad Social en Las Universidades de España. *Razon y Palabra*, 14(70), 1–22.
- Morgan, G. (2006). *Imagens da organização*. Atlas.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20. <https://doi.org/10.2307/1252308>
- Mori Junior, R., Fien, J., & Horne, R. (2019). Implementing the UN SDGs in Universities: Challenges, Opportunities, and Lessons Learned. *Sustainability (United States)*, 12(2), 129–133. <https://doi.org/10.1089/sus.2019.0004>

- Morsing, M. (2006). Strategic CSR communication: Telling others how good you are. In *Management Models for Corporate Social Responsibility* (pp. 238–246). Springer. https://doi.org/10.1007/3-540-33247-2_29
- Morsing, M. (2017). CSR Communication: What Is It? Why Is It Important? In Andreas Rasche, M. Morsing, & J. Moon (Eds.), *Corporate Social Responsibility: Strategy, Communication, Governance*. Cambridge University Press.
- Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323–338. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00460.x>
- Morsing, M., Schultz, M., & Nielsen, K. U. (2008). The ‘Catch 22’ of communicating CSR: Findings from a Danish study. <https://doi.org/10.1080/13527260701856608>, 14(2), 97–111. <https://doi.org/10.1080/13527260701856608>
- Muirhead, S. A. (1999). *Corporate Contributions: The View From Fifty Years*. The Conference Board. <https://www.conference-board.org/publications/publicationdetail.cfm?publicationid=429>
- Mumby, D. K. (2001). Power and Politics. In F. Jablin & L. Putnam (Eds.), *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods*. Sage.
- Mumby, D. K. (2007). Organizational Communication. In G. . Ritzer (Ed.), *The Blackwell Encyclopedia of Sociology* (pp. 3290–3299). Blackwell.
- Mumby, D. K., & Kuhn, T. R. (2018). *Organizational Communication: A Critical Introduction*. SAGE Publications.
- Murgolo-Poore, M., & Pitt, L. (2001). Intranet and employee communication: PR behind the firewall. *Journal of Communication Management*, 5(3), 231–241.
- Murphy, P. E. (1978). Corporate social responsiveness: an evolution. *University of Michigan Business Review*, 30(6).
- Nárai, M., & Reisinger, A. (2016). *Társadalmi felelősségvállalás és részvétel a lokális és területi közösségi folyamatokban*. Dialóg Campus.
- 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), 440–447.
- Neuman, W. R. (2008). Interaction. *The International Encyclopedia of Communication*. <https://doi.org/10.1002/9781405186407.WBIECI040>
- Newig, J., Schulz, D., Fischer, D., Hetze, K., Laws, N., Lüdecke, G., & Rieckmann, M. (2013).

- Communication regarding sustainability: Conceptual perspectives and exploration of societal subsystems. *Sustainability (Switzerland)*, 5(7), 2976–2990. <https://doi.org/10.3390/su5072976>
- Newman, W. L. (2000). *Social reserch methods: Qualitative and quantitative approaches*. Allyn and Bacon.
- Nicolò, G., Aversano, N., Sannino, G., & Polcini, P. T. (2021). Investigating Web-Based Sustainability Reporting in Italian Public Universities in the Era of Covid-19. *Sustainability 2021, Vol. 13, Page 3468, 13(6)*, 3468. <https://doi.org/10.3390/SU13063468>
- Nicotera, A. M. (2019). *Origins and Traditions of Organizational Communication: A Comprehensive Introduction to the Field*. Routledge.
- Noland, J., & Phillips, R. (2010). Stakeholder engagement, discourse ethics and strategic management. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 39–49. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00279.x>
- Numagami, T. (1998). The Infeasibility of Invariant Laws in Management Studies: A Reflective Dialogue in Defense of Case Studies. *Organization Science*, 9(1), 2–15. <https://doi.org/10.1287/orsc.9.1.1>
- O'Donovan, G. (2002). Environmental disclosures in the annual report: Extending the applicability and predictive power of legitimacy theory. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 344–371. <https://doi.org/10.1108/09513570210435870/FULL/PDF>
- Oliveira, E. S. (2014). O princípio CCO – Comunicação constitui a organização: estudo comparativo com centro na questão constitucional. In G. Gonçalves & M. Guimarães (Eds.), *Fronteiras e Fundamentos Conceptuais das Relações Públicas - Coleção Relações Públicas e Comunicação Organizacional (vol. 1)* (pp. 25–48). LabCom. http://labcom.ubi.pt/ficheiros/20150708-vol1_frenteiras_fundamentos_conceptuais.pdf
- Oliveira, E. S., & Ruão, T. (2014). Os quatro paradigmas da Comunicação Estratégica e o ensino em Portugal. *VIII Congresso Da SOPCOM – Comunicação Global, Cultura e Tecnologia*, 1012–1021. <http://repositorium.sdum.UMinho.pt/handle/1822/29584>
- Oliveira, I. de L. (2019). Prefácio. In D. Scheid, J. Machado, & P. Pérsigo (Eds.), *Tendências em Comunicação Organizacional: temas emergentes no contexto das organizações* (pp. 6–8). FACOS - UFSM.
- Oliveira, I. de L., & Paula, M. A. de. (2007). *O que é comunicação Estratégica nas organizações?* Paulus.
- ONU. (1987). *Our common future. In the report of the World Commission on Environment and Development (WCED)*. General Assembly Resolution A/42/427. http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/42/427&Lang=E
- ONU. (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. General Assembly

- Resolution A/RES/70/1.
http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: a 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0021886310396550>
- Ott, L., & Theunissen, P. (2015). Reputations at risk: Engagement during social media crises. *Public Relations Review*, 41(1), 97–102. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.10.015>
- Øvlisen, M. (2016). Personal Reflection by Mads Øvlisen: Doing the Right Thing is not an Option. It is a Must. In Andreas Rasche, M. Morsing, & J. Moon (Eds.), *Corporate Social Responsibility: Strategy, Communication and Governance*.
- Palazzo, B. (2015). An Introduction to Stakeholder Dialogue. *Responsible Business*, 17–42.
<https://doi.org/10.1002/9781119206156.CH2>
- Paliwal, M. (2006). *Business ethics*. New Age International.
- Papacharissi, Z. (2010). *A private sphere. Democracy in a digital age*. Polity Press.
- Pariser, E. (2011). *O Filtro Invisível: o que a internet está escondendo de você* (D. Alfaro (trans.)). Zahar.
- Passow, T., Fehlmann, R., & Grahlow, H. (2005). Country Reputation – From Measurement to Management: The Case of Liechtenstein. *Corporate Reputation Review* 2005 7:4, 7(4), 309–326.
<https://doi.org/10.1057/PALGRAVE.CRR.1540229>
- Paula, S. L., & Mendonça, J. R. (2014). A construção de uma impressão socialmente responsável: Um estudo em Instituições de Ensino Superior a partir da Comunicação Organizacional. *Revista de Negócios*, 19(1), 44–69. <https://doi.org/10.7867/1980>
- Păunescu, C., Drăgan (Gilmeanu), D., & Găucă, O. (2017). Examining obligations to society for QS Stars best ranked universities in social responsibility. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 12(4), 551–570. <https://doi.org/10.1515/mmcks-2017-0033>
- Pérez Dasilva, J. Á., Genaut Arratibel, A., Meso Aierdi, K., Mendiguren Galdospín, T., Marauri Castillo, I., Iturregui Mardaras, L., Rodríguez González, M. M., & Rivero Santamarina, D. (2013). Companies on Facebook and Twitter. Current situation and communication strategies. *Revista Latina de Comunicacion Social*, 68, 676–695. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2013-996en>
- Perret, A. (2003). BNFL National Stakeholder Dialogue: a case study in public affairs. *Journal of Public Affairs*, 3(4), 383–391. <https://doi.org/10.1002/PA.165>
- Perrini, F., & Tencati, A. (2006). Sustainability and stakeholder management: the need for new corporate performance evaluation and reporting systems. *Business Strategy and the Environment*, 15(5),

- 296–308. <https://doi.org/10.1002/BSE.538>
- Peruta, A., & Shields, A. B. (2017). Social media in higher education: understanding how colleges and universities use Facebook. *Journal of Marketing for Higher Education*, 27(1), 131–143. <https://doi.org/10.1080/08841241.2016.1212451>
- Peruta, A., & Shields, A. B. (2018). Marketing your university on social media: a content analysis of Facebook post types and formats. *Journal of Marketing for Higher Education*, 28(2), 175–191. <https://doi.org/10.1080/08841241.2018.1442896>
- Pinar, M., Trapp, P., Girard, T., & Boyt, T. E. (2011). Utilizing the brand ecosystem framework in designing branding strategies for higher education. *International Journal of Educational Management*, 25(7), 724–739. <https://doi.org/10.1108/09513541111172126>
- Pizzi, S., Moggi, S., Caputo, F., & Rosato, P. (2021). Social media as stakeholder engagement tool: CSR communication failure in the oil and gas sector. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(2), 849–859. <https://doi.org/10.1002/CSR.2094>
- Podnar, K. (2008). Guest Editorial: Communicating Corporate Social Responsibility. *Https://Doi.Org/10.1080/13527260701856350*, 14(2), 75–81. <https://doi.org/10.1080/13527260701856350>
- Pomeroy, A., & Dolnicar, S. (2008). Assessing the Prerequisite of Successful CSR Implementation: Are Consumers Aware of CSR Initiatives? *Journal of Business Ethics* 2008 85:2, 85(2), 285–301. <https://doi.org/10.1007/S10551-008-9729-9>
- Pomputius, A. (2019). Can You Hear Me Now? Social Listening as a Strategy for Understanding User Needs. *Https://Doi.Org/10.1080/02763869.2019.1588042*, 38(2), 181–186. <https://doi.org/10.1080/02763869.2019.1588042>
- Poock, M. ., & Lefond, D. (2001). How College-Bound Prospects Perceive University Web Sites: Findings, Implications, and Turning Browsers into Applicants. *C&U Journal*, 77, 15–21. <https://eric.ed.gov/?id=EJ635308>
- Poole, M. S., Folger, J. P., & Hewes, D. E. (1987). Analyzing interpersonal interaction. In *Explorations in interpersonal communication* (pp. 220–255). Sage. <https://experts.umn.edu/en/publications/analyzing-interpersonal-interaction>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84, 78–92. <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>

- Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism- and Unleash a Wave of Innovation and Growth. In *Harvard Business Review* (pp. 49–58).
- Postman, J. (2009). *SocialCorp: Social media goes corporate*. Peachpit Press.
- Primo, A. (2011). *Interação mediada por computador: comunicação, cibercultura, cognição* (Sulina).
- Pruyn, A. T. H. (1990). Imago: een analytische benadering van het begrip en de implicaties daarvan voor onderzoek. In C. B. M. Van Riel & W. H. Nijhof (Eds.), *Handboek Corporate Communicatie*. Van Loghum Slaterus.
- Putnam, L., & Cheney, G. (1983). A critical review of research traditions in organizational communication. In M. S. Mander (Ed.), *Communication in Transition* (pp. 206–224). Praeger.
- Putnam, L., & Cheney, G. (1985). Organizational communication: historical development and future directions. In T. W. Benson (Ed.), *Speech communication in the 20th century*. Southern Illinois University Press.
- Putnam, L. L., & Wilson, S. R. (1989). Argumentation and bargaining strategies as discriminators of integrative outcomes. In M. A. Rahim (Ed.), *Managing conflict: An interdisciplinary approach* (pp. 121–141). Praeger.
- Putnam, L.L., Phillips, N., & Chapman, P. (2004). Metáforas da comunicação e da organização. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook de estudos organizacionais. Ação e análise organizacionais* (3rd ed.). Atlas.
- Putnam, Linda L., & Jones, T. S. (1982). Reciprocity in negotiations: An analysis of bargaining interaction. *Communication Monographs*, 49(3), 171–191. <https://doi.org/10.1080/03637758209376080>
- Putnam, Linda L., & Nicotera, A. M. (2009). *Building theories of organization: the constitutive role of communication*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203891025>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de investigação em Ciências Sociais*. Gradativa.
- Rababah, A., Nikitina, N. I., Grebennikova, V. M., Gardanova, Z. R., Zekiy, A. O., Ponkratov, V. V., Bashkirova, N. N., Kuznetsov, N. V., Volkova, T. I., Vasiljeva, M. V., Ivleva, M. I., & Elyakova, I. D. (2021). University Social Responsibility during the COVID-19 Pandemic: Universities' Case in the BRICS Countries. *Sustainability 2021, Vol. 13, Page 7035, 13(13), 7035*. <https://doi.org/10.3390/SU13137035>
- Raineri, E., Fudge, T., & Hall, L. (2015). Are universities unsocial with social media? In *Technology, innovation, and enterprise transformation* (pp. 164–179). IGI Global.
- Rasche, A., Morsing, M., & Moon, J. (2017). The Changing Role of Business in Global Society: CSR and Beyond. In A. Rasche, M. Morsing, & J. Moon (Eds.), *Corporate Social Responsibility: Strategy,*

- Communication, Governance* (pp. 1–30). Cambridge University Press.
- Recuero, R. (2008). *O que é mídia social*. Ponto Mídia.
http://www.raquelrecuero.com/arquivos/o_que_e_midia_social.html
- Recuero, R. (2012). *A conversação em rede: comunicação mediada pelo computador e redes sociais na internet*. Sulina.
- Recuero, R. (2014a). Contribuições da Análise de Redes Sociais para o estudo das redes sociais na Internet: o caso da hashtag #Tamojuntodilma e #CalaabocaDilma. *Revista Fronteiras*, 16(2), 60–77. <https://doi.org/10.4013/fem.2014.162.01>
- Recuero, R. (2014b). Curtir, compartilhar, comentar: trabalho de face, conversação e redes sociais no Facebook. *Verso e Reverso*, 28(68), 114–124.
<http://revistas.unisinos.br/index.php/versoereverso/article/view/ver.2014.28.68.06/4187>
- Recuero, R. (2014c). *Redes sociais na internet*. Sulina.
- Redding, W. C., & Tompkins, P. (1988). Organizational communication: past and present tenses. In G. M. Goldhaber & G. A. Barnett (Eds.), *Handbook of Organizational Communication* (pp. 5–33). Ablex.
- Ressler, J., & Abratt, R. (2009). Assessing the Impact of University Reputation on Stakeholder Intentions: <Http://Dx.Doi.Org/10.1177/030630700903500104>, 35(3), 35–45.
<https://doi.org/10.1177/030630700903500104>
- Richardson, R. J. (2012). *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas*. Atlas.
- Rim, H., & Song, D. (2016). “How Negative Becomes Less Negative”: Understanding the Effects of Comment Valence and Response Sidedness in Social Media. *Journal of Communication*, 66(3), 475–495. <https://doi.org/10.1111/jcom.12205>
- Rocha, E. P. Q., Barros, C., & Pereira, C. (2005). Perspectivas do método etnográfico em marketing: consumo, comunicação e netnografia. *Anais Do 24 ENANPAD*.
- Rothkopf, D. (2012). *Superclass: The Global Power Elite and the World They Are Making*. Farrar, Straus and Giroux.
- Ruão, T. (2004). O estado da arte em Comunicação Organizacional. 1900 – 2000: um século de investigação. *Actas Do VI LUSOCOM – Congresso Lusófono de Ciências Da Comunicação*. www.cecs.UMinho.pt
- Ruão, T. (2008). *A Comunicação Organizacional e os fenómenos de identidade: a aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974-2006*. Universidade do Minho, Portugal.
- Ruão, T. (2016). *A organização comunicativa: teoria e prática em Comunicação Organizacional*. CECS - UMinho.

- Ruão, T. (2020). A comunicação enquanto estratégica. In J. d'Arc B. Félix (Ed.), *Comunicação estratégica e integrada: a visão de 21 renomados autores em 5 países* (pp. 27–37). Rede Integrada.
- Ruão, T. (2005). O papel da identidade e da imagem na gestão das universidades. *IV Congresso Da SOPCOM*, 1–9. <https://repositorium.sdum.UMinho.pt/handle/1822/5358>
- Ruão, T., Balonas, S., & Carrillo, M. V. (2021). Introduction - How Far Can We Take Strategic Communication The Sky Is the Limit. In T. Ruão, S. Balonas, & M. V. Carrillo (Eds.), *Strategic Communication in Context - Theoretical Debates and Applied Research* (pp. 9–20). Centro de Estudos de Comunicacao e Sociedade, Universidade do Minho.
- Ruão, T., & Carrillo, M. V. (2005). A modernização da identidade visual das Universidades. Os casos da Universidade da Extremadura (Espanha) e da Universidade do Minho (Portugal). *Comunicação e Sociedade*, 8, 85–100. [https://doi.org/10.17231/comsoc.8\(2005\).1184](https://doi.org/10.17231/comsoc.8(2005).1184)
- Ruão, T., & Kunsch, M. (2014). A Comunicação Organizacional e Estratégica: Nota Introdutória. *Comunicação e Sociedade*, 26, 7–13. [https://doi.org/10.17231/comsoc.26\(2014\).2021](https://doi.org/10.17231/comsoc.26(2014).2021)
- Ruão, T., Neves, R., & Zilmar, J. (2017). A Comunicação Organizacional sob a influência tecnológica: um paradigma que veio para ficar. In T. Ruão, R. Neves, & J. Zilmar (Eds.), *A Comunicação Organizacional e os desafios tecnológicos: estudos sobre a influência tecnológica nos processos de comunicação nas organizações* (pp. 5–12). CECS - UMinho. http://repositorium.sdum.UMinho.pt/bitstream/1822/54053/1/Ruao_Neves_Zilmar_2017_cs.pdf
- Rutherford, & Scullion, R. (2017). Embedding Social Responsibility in HE Corporate Communications Degrees. The Place of CSR in Teaching Corporate Communications Programs (Advertising, Branding and Public Relations). In *Corporate Social Responsibility in the Post-Financial Crisis Era* (pp. 3–23). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-40096-9_1
- Rutter, R., Roper, S., & Lettice, F. (2016). Social media interaction, the university brand and recruitment performance. *Journal of Business Research*, 69(8), 3096–3104. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.01.025>
- Sands, G. C., & Smith, R. J. (2000). Organizing for effective marketing communications in higher education: Restructuring for your competitive edge in marketing. *Journal of Marketing for Higher Education*, 9(2), 41–58. https://doi.org/10.1300/J050v09n02_03
- Sarstedt, M., & Schloderer, M. P. (2010). Developing a measurement approach for reputation of non-profit organizations. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 15(3), 276–299. <https://doi.org/10.1002/NVSM.389>

- Şatir, Ç. (2006). The nature of corporate reputation and the measurement of reputation components: An empirical study within a hospital. *Corporate Communications: An International Journal*, 11(1), 56–63. <https://doi.org/10.1108/13563280610643552>
- Schaltegger, S., & Burritt, R. (2017). *Contemporary Environmental Accounting*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351282529>
- Schlegelmilch, B. B., & Pollach, I. (2005). The Perils and Opportunities of Communicating Corporate Ethics. *Journal of Marketing Management*, 21(3–4), 267–290. <https://doi.org/10.1362/0267257053779154>
- Schoeneborn, D., Blaschke, S., Cooren, F., McPhee, R. D., Seidl, D., & Taylor, J. R. (2014). The Three Schools of CCO Thinking. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 285–316. <https://doi.org/10.1177/0893318914527000>
- Schoeneborn, D., Morsing, M., & Crane, A. (2019). Formative Perspectives on the Relation Between CSR Communication and CSR Practices: Pathways for Walking, Talking, and T(w)alking: <https://doi.org/10.1177/0007650319845091>, 59(1), 5–33. <https://doi.org/10.1177/0007650319845091>
- Schradie, J. (2011). The digital production gap: The digital divide and Web 2.0 collide. *Poetics*, 39(2), 145–168. <https://doi.org/10.1016/j.poetic.2011.02.003>
- Schröder, P. (2021). Corporate social responsibility (CSR) communication via social media sites: evidence from the German banking industry. *Corporate Communications*, 26(3), 636–654. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-12-2020-0168/FULL/PDF>
- Schultz, F., Castelló, I., & Morsing, M. (2013). The construction of corporate social responsibility in network societies: A communication view. *Journal of Business Ethics*, 115(4), 681–692. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1826-8>
- Schultz, F., & Wehmeier, S. (2010). Institutionalization of corporate social responsibility within corporate communications: Combining institutional, sensemaking and communication perspectives. *Corporate Communications*, 15(1), 9–29. <https://doi.org/10.1108/13563281011016813/FULL/PDF>
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2007). Integrating and Unifying Competing and Complementary Frameworks: The Search for a Common Core in the Business and Society Field. <http://dx.doi.org/10.1177/0007650306297942>, 47(2), 148–186. <https://doi.org/10.1177/0007650306297942>
- Scott, D. M. (2010). *The new rules of marketing and PR: how to use social media, blogs, news releases,*

- online video, and viral marketing to reach buyers directly*. John Wiley and Sons.
- Scroferneker, C. M. A., Amorim, L. R., & Escobar, R. (2013). As 'Ouvidorias' virtuais em Hospitais Universitários Brasileiros e Espanhóis. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 3(6), 29–50. <https://doi.org/10.5783/RIRP-6-2013-03-29-50>
- Sen, S., Bhattacharya, C. B., & Korschun, D. (2006). The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: A field experiment. *Journal of the Academy of Marketing Science* 2006 34:2, 34(2), 158–166. <https://doi.org/10.1177/0092070305284978>
- Shirky, C. (2011). *A cultura da participação: criatividade e generosidade no mundo conectado*. Zahar.
- Shirky, C. (2012). *Lá vem todo mundo: o poder de organizar sem organizações*. Zahar.
- Siboni, B., Del Sordo, C., & Pazzi, S. (2013). Sustainability reporting in state universities: An investigation of Italian pioneering practices. *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development*, 4(2), 1–15. <https://doi.org/10.4018/JSESD.2013040101>
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion With Case Studies. <https://doi.org/10.5465/Amj.2007.24160882>, 50(1), 20–24. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24160882>
- Silva, S. C. M. da. (2020). *Comunicar para ser socialmente responsável: o papel da comunicação no cumprimento da missão social das universidades públicas portuguesas*. Universidade do Minho.
- Silva, S., Ruão, T., & Gonçalves, G. (2016). A relevância das novas tecnologias na comunicação organizacional: o caso dos websites nas universidades portuguesas. *Estudos Em Comunicação*, 23, 107–137. <https://doi.org/10.20287/ec.n23.a06>
- Silverstone, R. (2005). *Por que estudar a mídia?* Edições Loyola.
- Simancas-González, E., & García-López, M. (2017). Communication management in Spain public universities. *Profesional de La Informacion*, 26(4), 735–744. <https://doi.org/10.3145/epi.2017.jul.17>
- Smythe, J., Dorward, C., & Reback, J. (1992). *Corporate reputation: Managing the new strategic asset* (Vol. 26). Century Business. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(93\)90026-c](https://doi.org/10.1016/0024-6301(93)90026-c)
- Sodré, M. (2002). O ethos midiaticizado. In *Antropológica do Espelho. Por uma teoria da comunicação linear e em rede*. Vozes.
- Solis, B. (2012). *The End of Business as Usual*. Wiley.
- Srouf, R. H. (2008). Por que empresas eticamente orientadas? *Organicom*, 5(8), 59–67.
- Srouf, R. H. (2012). *Poder, cultura e ética nas organizações*. Elsevier.
- Srouf, R. H. (2013). *Ética empresarial*. Elsevier.
- Stake, R. E. (1994). Case studies. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research*

- (p. 236;247). Sage.
- Stigson, B. (2010). Business case. In Wayne Visser, D. Matten, M. Pohl, & N. Tolhurst (Eds.), *The A to Z of Corporate Social Responsibility* (pp. 43–45). John Wiley & Sons.
- Stohl, C., & Cheney, G. (2001). Participatory Processes/Paradoxical Practices. *Management Communication Quarterly*, 14(3), 349–407. <https://doi.org/10.1177/0893318901143001>
- Stuart, E., Stuart, D., & Thelwall, M. (2017). An investigation of the online presence of UK universities on Instagram. *Online Information Review*, 41(5), 582–597. <https://doi.org/10.1108/OIR-02-2016-0057>
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571–611. <https://doi.org/10.2307/258788>
- Sylvestre, P., McNeil, R., & Wright, T. (2013). From Talloires to Turin: A Critical Discourse Analysis of Declarations for Sustainability in Higher Education. *Sustainability 2013, Vol. 5, Pages 1356-1371*, 5(4), 1356–1371. <https://doi.org/10.3390/SU5041356>
- Taecharungroj, V. (2017). Higher education social media marketing: 12 content types universities post on Facebook. *International Journal of Management in Education*, 11(2), 111–127. <https://doi.org/10.1504/IJMIE.2017.083350>
- Tang, L., & Li, H. (2009). Corporate social responsibility communication of Chinese and global corporations in China. *Public Relations Review*, 35(3), 199–212. <https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2009.05.016>
- Tapscott, D. (2010). *A hora da geração digital: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos*. Agir Negócios.
- Taylor, B. C., & Trujillo, N. (2001). Qualitative Research Methods - The evolution of qualitative research in organizational communication. In F. M. Jablin & L. L. Putman (Eds.), *The New Handbook of Organizational Communication, Advances in Theory, Research and Methods* (pp. 162–194). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412986243.n5>
- Taylor, J. R., Flanagin, A. J., Cheney, G., & Seibold, D. R. (2001). Organizational Communication Research: Key Moments, Central Concerns, and Future Challenges. *Annals of the International Communication Association*, 1(24), 99–137.
- Taylor, J. R., & Van Every, E. J. (2000). *The emergent organization. Communication as site and surface*. Lawrence Erlbaum.
- Taylor, James R. (1993). *Rethinking the theory of organizational communication: how to read an organization*. Ablex.

- Taylor, M., & Kent, M. L. (2014). Dialogic Engagement: Clarifying Foundational Concepts. *Journal of Public Relations Research*, 26(5), 384–398. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.956106>
- Tetřevová, L., & Sabolová, V. (2010). University Stakeholder Management and University Social Responsibility. *WSEAS Transactions on Advances in Engineering Education*, 7(7), 224–233. <http://www.wseas.us/e-library/transactions/education/2010/88-330.pdf>
- Thompson, J. B. (2011). *A mídia e a modernidade: uma teoria social da mídia*. Vozes.
- Thompson, J. B. (2018). A interação mediada na era digital. *Matrizes*, 12(3).
- Toffler, A. (1973). *O Choque do Futuro*. Record.
- Toledano, M. (2017). Emergent methods: Using netnography in public relations research. *Public Relations Review*, 43(3), 597–604. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.03.007>
- Tompkins, P. K., & Wanca-Thibault, M. (2001). Organizational Communication: Prelude and Prospects. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *The new handbook of Organizational Communication, Advances in Theory, Research, and Methods* (pp. xvii–xxxi). SAGE Publications.
- Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2014). *Managing business ethics: straight talk about how to do it right*. John Wiley & Sons.
- Triviños, A. N. S. (1995). *Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. Atlas.
- Troye, S., & Xie, C. (2007). The active consumer: conceptual, methodological, and managerial challenges of prosumption. *Nordic Academy of Management Conference "The Future of Nordic Business Schools."*
- Tuckman, B. (2000). *Manual de investigação em Educação: como conceber e realizar o processo de investigação em Educação*. Fundação Calouste Gulbenkian.
- ULSF. (1990). *Talloires Declaration*. <http://ulsf.org/wp-content/uploads/2015/06/TD.pdf>
- UNESCO. (1997). *Thessaloniki Declaration*. <https://www.iau-hesd.net/sites/default/files/documents/thessaloniki.pdf>
- UNESCO. (1998). World declaration on higher education for the twenty-first century, for vision and action. In *World conference on higher education*. <http://www.un-documents.net/wdhe21c.htm>
- Vallaey, F. (2006). Que significa responsabilidade Social Universitária? *Estudos: Revista Da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior*, 24(36), 35–55.
- Vallaey, F. (2014). La responsabilidad social universitaria: un nuevo modelo universitario contra la mercantilización. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 5(12), 105–117. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-

- 28722014000100006&lng=es&tlng=es
- Vallaey, F. (2018). Responsabilidade social universitária: uma definição prudente e responsável. *COLÓQUIO*, 14(2), 159. <https://doi.org/10.26767/coloquio.v14i2.723>
- Vallaey, F. (2020). *Manual de Resposanbilidade Social Universitária o modelo URSULA: estratégias, ferramentas e indicadores*. União de Responsabilidade Social Universitária Latino-Americana (URSULA). <https://www2.faccat.br/portal/?q=node/4710>
- Vallaey, F., Cruz, C. de la, & Sasia, P. M. (2009). *Responsabilidad social universitaria: manual de primeros pasos*. McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Vallentin, S., & Spence, L. J. (2017). Strategic CSR: Ambitions and Critiques. In Andreas Rasche, M. Morsing, & J. Moon (Eds.), *Corporate Social Responsibility: Strategy, Communication and Governance*. Cambridge University Press.
- Van Dijck, J. (2012). Facebook and the engineering of connectivity: A multi-layered approach to social media platforms. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 19(2), 141–155. <https://doi.org/10.1177/1354856512457548>
- Van Dijck, J. (2016). *La cultura de la conectividad: una historia crítica de las redes sociales*. Siglo veintiuno.
- Van Riel, C. B. M., & Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of Corporate Communication: implementing practices for effective reputation management*. Routledge.
- van Ruler, B. (2018). Communication Theory: An Underrated Pillar on Which Strategic Communication Rests. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 367–381. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1452240>
- 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(2), 4177–4182. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2010.03.660>
- Vinculação, C. L. M., Freitas, M. R. de, & Vinculação, R. S. (2021). A Netnografia como Pesquisa Ciber-cultural na Escola e em suas Comunidades Online. *Revista UFG*, 21, 2–28.
- Visser, W. (2011). *The age of responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business*. John Wiley & Sons.
- Waddock, S., & Googins, B. K. (2011). The Paradoxes of Communicating Corporate Social Responsibility. In O. Ihlen, J. L. Bartlett, & S. May (Eds.), *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility* (pp. 23–44). John Wiley & Sons.
- Wæraas, A., & Byrkjeflot, H. (2012). Public Sector Organizations and Reputation Management: Five Problems. [Http://Dx.Doi.Org/10.1080/10967494.2012.702590](http://Dx.Doi.Org/10.1080/10967494.2012.702590), 15(2), 186–206.

- <https://doi.org/10.1080/10967494.2012.702590>
- Wagenberg, A. (2006). A urgência da responsabilidade social universitária. *Estudos: Revista Da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior*, 24(36), 55–58.
- Walton, C. C. (1967). *Corporate social responsibilities*. Wadsworth Publishing Company.
- Wanderley, L. S. O., Lucian, R., Farache, F., & De Sousa Filho, J. M. (2008). CSR information disclosure on the web: A context-based approach analysing the influence of country of origin and industry sector. *Journal of Business Ethics*, 82(2), 369–378. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9892-z>
- Wang, Youcheng, & Fesenmaier, D. R. (2004). Modeling participation in an online travel community. *Journal of Travel Research*, 42(3), 261–270. <https://doi.org/10.1177/0047287503258824>
- Wang, Yuan. (2015). Incorporating Social Media in Public Relations : A Synthesis of Social Media - Related Public Relations Research. *Research Public Relations Journal*, 9(3), 1–14. <http://www.prsa.org/Intelligence/PRJournal/Vol9/No3/>
- Warschauer, M. (2006). *Tecnologia e inclusão social: a exclusão digital em debate*. SENAC.
- Waterhouse, B. C. (2017). The personal, the political and the profitable: Business and protest culture, 1960s-1980s. *Financial History, Spring*, 14–17.
- Weick, K. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. Random House.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. SAGE Publications.
- Wernaart, B. (2021). Ethics and business: A global introduction. In *Ethics and Business: A Global Introduction*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003193951>
- Whatman, P. (2019). *A Beginner's Guide to Social Listening*. The Mention Blog. <https://mention.com/blog/social-listening/>.
- White, S. A. (1994). The concept of participation: transforming rhetoric to reality. In S. White, K. S. Nair, & J. Ascroft (Eds.), *Participatory Communication: working for change and development*. SAGE.
- Winter, S., Brückner, C., & Krämer, N. C. (2015). They Came, They Liked, They Commented: Social Influence on Facebook News Channels. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 18(8), 431–436. <https://doi.org/10.1089/cyber.2015.0005>
- Winter, S. J., Saunders, C., & Hart, P. (2003). Electronic window dressing: Impression management with websites. *European Journal of Information Systems*, 12(4), 309–322. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000470>
- Woodward, D., Edwards, P., & Birkin, F. (2001). Some evidence on executives' views of corporate social responsibility. *British Accounting Review*, 33(3), 357–397.

- World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). (1999). *Corporate Social Responsibility: Meeting Changing Expectations*. WBCSD.
- World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). (2000). *Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense*. WBCSD.
- Wren, D. (2005). *The History of Management Thought*. John Wiley & Sons, Inc.
- Wright, T. (2004). The Evolution of Sustainability Declarations in Higher Education. *Higher Education and the Challenge of Sustainability*, 7–19. https://doi.org/10.1007/0-306-48515-X_2
- Xu, H. (2022). CSR Communication and Social Media. In *The Routledge Handbook of Corporate Social Responsibility Communication* (pp. 152–164). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003184911-15>
- Yang, J., Basile, K., & Letourneau, O. (2018). The impact of social media platform selection on effectively communicating about corporate social responsibility. *Journal of Marketing Communications*, 26(1), 65–87. <https://doi.org/10.1080/13527266.2018.1500932>
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Bookman.
- Zeler, I., & Capriotti, P. (2019). Communicating corporate social responsibility issues on Facebook's corporate fanpages of Latin American companies. *Ediciones Profesionales de La Información SL*, 28(5), 1699–2407. <https://doi.org/10.3145/EPI.2019.SEP.07>
- Zerfass, A., Verčič, D., Nothhaft, H., & Werder, K. P. (2018). Strategic Communication: Defining the Field and its Contribution to Research and Practice. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 487–505. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1493485>
- Zorn, T. E. (2002). Converging within Divergence: Overcoming the Disciplinary Fragmentation in Business Communication, Organizational Communication, and Public Relations. *Business Communication Quarterly*, 65(2), 44–53. <https://doi.org/10.1177/108056990206500204>

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – Guião da entrevista com os responsáveis pela comunicação da Universidade do Minho

Identificação do entrevistado

- 1) Nome completo:
- 2) Formação:
- 3) Setor que trabalha:
- 4) Cargo que ocupa atualmente no setor:
- 5) Tempo que está a exercer essa função:
- 6) Qual as atribuições do setor em que você trabalha na Universidade do Minho?

Data da entrevista:

Perguntas

01. Você considera importante uma Universidade pública ter uma estratégia de Responsabilidade Social (RS)? Por quê?
02. Como o tema da Responsabilidade Social (desenvolvimento social, sustentabilidade etc.) é visto pelo Instituto/Escola que você trabalha? É um tema que está em pauta/na agenda de discussões?
03. Você considera importante uma Universidade pública comunicar suas políticas e ações de Responsabilidade Social? Por quê?
04. E para o Instituto/Escola que você trabalha, é considerado importante comunicar sobre Responsabilidade Social?
05. O que você acha que é importante considerar ao realizar a comunicação de iniciativas/ações de RS?
06. Quais instrumentos são utilizados para comunicar a RS da Universidade? Qual (quais) deles você considera mais efetivo? Por quê?
07. Você acha que as mídias sociais podem contribuir para comunicação de RS da Universidade? Por quê? Como?
08. Você acha que as mídias sociais podem contribuir para o envolvimento dos públicos nas estratégias de RS da Universidade (envolvê-los nas iniciativas e nos processos de tomada de decisão de RS)? Por quê? Como?
09. Os públicos buscam contatar a Escola através das mídias sociais (comentários nas publicações ou mensagens em privado)? Quais costumam ser os principais temas dessas mensagens?

10. Tendo em vista as características próprias das mídias sociais, quais os desafios você acha que a Universidade enfrenta ao realizar a comunicação de RS através das mídias sociais? Por quê?
11. Você acha que o diálogo com as partes interessadas é importante para a RS da organização? Por quê?
12. Você acha que as mídias sociais podem ser um espaço para estabelecer diálogo com os públicos? Você considera que a Instituição busca estabelecer esse diálogo atualmente? Como?
13. O período de pandemia vivenciado nos últimos anos trouxe desafios e/ou mudanças para a comunicação da Universidade (e de maneira mais específica para a comunicação da Responsabilidade Social)? Quais? Por quê?

APÊNDICE 2 – Guião da entrevista com a Chefe de Divisão do Gabinete de Comunicação e Imagem da Universidade do Minho

Identificação do entrevistado

- 1) Nome completo:
- 2) Formação:
- 3) Setor que trabalha:
- 4) Cargo que ocupa atualmente no setor:
- 5) Tempo que está a exercer essa função:
- 6) Qual as atribuições do setor em que você trabalha na Universidade do Minho?

Perguntas

1. O setor tem uma política de comunicação estabelecida? Ela faz referência sobre a RS da Universidade ou sobre a Comunicação da RS?
2. A organização tem um planeamento de comunicação? Ele faz referência de maneira específica sobre a RS da Universidade ou sobre a Comunicação da RS?
3. Qual o objetivo do uso das mídias sociais pela organização?
4. Como é realizada a seleção dos temas/pautas que serão abordados nas mídias sociais?
5. Como acontece hoje o gerenciamento e o monitoramento das mídias sociais? Há algum profissional específico na Coordenação de comunicação responsável? Por quê?
6. Há o desenvolvimento de conteúdos diferentes para cada uma das mídias sociais que a universidade está presente? Como acontece essa divisão/o que é levado em consideração?
7. Qual a principal (ou principais) mídia social da instituição atualmente? Por quê?
8. Os públicos buscam contactar a Universidade através das mídias sociais (comentários nas publicações ou mensagens em privado)? Quais costumam ser os principais temas dessas mensagens?
9. Há alguma diretriz a ser seguida a respeito dos comentários ou mensagens diretas/no privado recebidas pelas mídias sociais? (São apagados, ignorados ou respondidos? Encaminhados para algum outro setor a depender da temática?)
10. Você considera importante uma Universidade pública ter uma estratégia de Responsabilidade Social (RS)? Por quê?
11. Como o tema da Responsabilidade Social (desenvolvimento social, sustentabilidade etc.) é visto pela Universidade hoje? É um tema que está em pauta/na agenda de discussões?

-
12. Você considera importante uma Universidade pública comunicar suas políticas e ações de Responsabilidade Social? Por quê?
 13. E para a Universidade, é considerado importante comunicar sobre Responsabilidade Social?
 14. O que você acha que é importante considerar ao realizar a comunicação de iniciativas/ações de RS?
 15. Quais instrumentos são utilizados para comunicar a RS da Universidade? Qual (quais) deles você considera mais efetivo? Por quê?
 16. Você acha que as mídias sociais podem contribuir para comunicação de RS da Universidade? Por quê? Como?
 17. Você acha que as mídias sociais podem contribuir para o envolvimento dos públicos nas estratégias de RS da Universidade (envolvê-los nas iniciativas e nos processos de tomada de decisão de RS)? Por quê? Como?
 18. Tendo em vista as características próprias das mídias sociais, quais os desafios você acha que a Universidade enfrenta ao realizar a comunicação de RS através das mídias sociais? Por quê?
 19. Você acha que o diálogo com as partes interessadas é importante para a RS da organização? Por quê?
 20. Você acha que as mídias sociais podem ser um espaço para estabelecer diálogo com os públicos? Você considera que a Instituição busca estabelecer esse diálogo atualmente? Como?
 21. O período de pandemia vivenciado nos últimos anos trouxe desafios e/ou mudanças para a comunicação da Universidade (e de maneira mais específica para a comunicação da Responsabilidade Social)? Quais? Por quê?

APÊNDICE 3 – Questionário

A comunicação da Responsabilidade Social (RS) da Universidade do Minho nas redes sociais

Ao preencher este questionário está a participar num estudo realizado no âmbito de um Doutoramento em Ciências da Comunicação na Universidade do Minho. O objetivo é estudar a comunicação da Responsabilidade Social levada a cabo por esta Universidade através das redes sociais.

Na investigação consideramos como Responsabilidade Social da Universidade as ações realizadas pela Instituição nas áreas social, ambiental e económica, visando contribuir para o desenvolvimento da comunidade a qual pertence, seja através do ensino, da pesquisa ou da extensão. Engloba, por exemplo, ações filantrópicas e de voluntariado, promoções de causas e práticas internas sustentáveis.

Este é um estudo independente. A sua participação é muito importante para esta investigação. As suas respostas serão tratadas confidencialmente e utilizadas apenas para fins científicos.

Desde já agradecemos a sua participação!

*Obrigatório

Perfil e hábitos nas redes sociais

1 - Qual é a sua idade? *

- menos de 16 anos
- De 17 a 26
- De 27 a 36
- De 37 a 46
- Mais de 47



2 - Qual o seu nível de escolaridade? *

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

3 - Você faz parte da comunidade da Universidade do Minho?

- Não
- Sim, sou aluno
- Sim, sou ex-aluno
- Sim, trabalho na Universidade, sou técnico
- Sim, trabalho na Universidade, sou docente
- Sim, trabalho na Universidade, sou investigador

4 - Qual é a rede social que você mais utiliza? *

- Facebook
- Instagram
- Twitter
- LinkedIn
- Outro:

5 - Com qual periodicidade você acessa as redes sociais? *

- Diariamente
- De duas a três vezes por semana
- Uma vez por semana
- Menos de uma vez por semana

Eu utilizo as redes sociais da Universidade para:

Numa escala de 1 a 5 em que: 1 (Discordo Totalmente), 2 (Discordo em Partes), 3 (Nem Concordo Nem Discordo), 4 (Concordo em Partes) e 5 (Concordo Totalmente)

6 - Descobrir o que está acontecendo no Campus *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

7 - Me sentir parte da comunidade da Universidade *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

8 - Eventualmente poder contatar a Universidade (nos comentários ou por mensagens privadas) *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente



Sobre a Comunicação da Responsabilidade Social da Universidade, responda:
Numa escala de 1 a 5 em que: 1 (Discordo Totalmente), 2 (Discordo em Partes), 3 (Nem
Concordo Nem Discordo), 4 (Concordo em Partes) e 5 (Concordo Totalmente)

9 - Eu acho importante a Universidade comunicar as suas políticas e ações de
Responsabilidade Social *

1 2 3 4 5
Discordo totalmente Concordo totalmente

Eu acho importante a Universidade utilizar as redes sociais para:

10 - Divulgar as ações de Responsabilidade Social que desenvolve

1 2 3 4 5
Discordo Totalmente Concordo Totalmente

11 - Escutar os indivíduos em questões relativas à Responsabilidade Social

1 2 3 4 5
Discordo Totalmente Concordo Totalmente

12 - Dialogar com os indivíduos em questões relativas à Responsabilidade Social

1 2 3 4 5
Discordo Totalmente Concordo Totalmente



Eu acredito que comunicar as ações de Responsabilidade Social através das redes sociais contribui para:

13 - A transparência das ações *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

14 - A credibilidade das ações *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

15 - A imagem da Universidade *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

16 - Eu confio nas informações sobre a Responsabilidade Social da Universidade divulgadas através das redes sociais da Instituição

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

17 - Eu estou satisfeito com a comunicação sobre a Responsabilidade Social que é realizada através das redes sociais da Universidade do Minho

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente