

Comunicar a responsabilidade social: um modelo de comunicação para as universidades públicas portuguesas

Sónia Silva, Teresa Ruão & Gisela Gonçalves

*Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro e CECS / Universidade do Minho e CECS /
Universidade da Beira Interior e LabCom*

E-mail: sonia.c.melo.silva@gmail.com / truao@ics.uminho.pt /
gisela.goncalves@labcom.ubi.pt

Resumo

O presente trabalho pretende compreender e explicar a relação entre os fenómenos da comunicação e da responsabilidade social a partir da observação de quatro universidades públicas portuguesas, a Universidade da Beira Interior, a Universidade de Lisboa, a Universidade do Minho e a Universidade do Porto. Utilizando o estudo de caso múltiplo como método de pesquisa, procurou-se observar dois fenómenos: 1) a missão das universidades públicas portuguesas na sociedade contemporânea; e 2) o papel da comunicação organizacional e estratégica no cumprimento dessa missão, mediante a criação de um modelo capaz de prescrever as melhores práticas de comunicação para o cumprimento da res-

ponsabilidade social destas instituições. Os resultados da investigação mostraram que as universidades têm a missão de acompanhar e promover o progresso das sociedades, através do conhecimento e investigação que produzem. Este protagonismo assume particular relevância na atualidade, num momento em que as expectativas face à sua atuação crescem e os públicos se diversificam. E, quando bem planeada e articulada com a estratégia organizacional, a comunicação pode ajudar as universidades a cumprir a sua missão social, gerando valor para si e para a sociedade. Isso implica, contudo, uma evolução dos modelos de comunicação das universidades que precisam de ser mais participativos.

Palavras-chave: comunicação organizacional e estratégica; missão organizacional; responsabilidade social organizacional; universidades públicas.

Investigação realizada no âmbito da Bolsa de Doutoramento com a referência PD/BD/114002/2015 co-financiada pelo Fundo Social Europeu (FSE), pelo Programa Operacional Potencial Humano (POPH) e por fundos nacionais do Ministério da Educação e Ciência (MEC), através da FCT – Fundação para a Ciência e Tecnologia.

Data de submissão: 2020-10-23. Data de aprovação: 2021-03-01.

Revista Estudos em Comunicação é financiada por Fundos FEDER através do Programa Operacional Factores de Competitividade – COMPETE e por Fundos Nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia no âmbito do projeto *LabCom – Comunicação e Artes*, UIDB/00661/2020.



Abstract

This paper aims to understand and explain the relationship between communication and social responsibility through the observation of four Portuguese public universities, University of Beira Interior, University of Lisbon, University of Minho and University of Porto. Using the multiple case study as a research method, it was sought to observe two phenomena: 1) the mission of Portuguese public universities in contemporary society; and 2) and the role of organizational and strategic communication in fulfilling this mission, with the objective of building a model capable of prescribing the best communication practices for the fulfillment of social responsibility of

these institutions. The results of the research showed that universities have a mission to monitor and promote the progress of societies, through the knowledge and research they produce. This role assumes particular relevance today, at a time when expectations regarding its performance grow and audiences are diversified. And, when well-planned and articulated with the organizational strategy, communication can help universities fulfill their social mission, generating value for themselves and society. This implies, however, an evolution in the communication models of universities that need to be more participatory.

Keywords: organizational and strategic communication; organizational mission; organizational social responsibility; public universities.

Introdução

DESDE sempre ligado à produção e à difusão de conhecimento e estreitamente comprometido com o progresso das comunidades, o setor do ensino superior sentiu, com a entrada do novo milénio, a aproximação de um conjunto de circunstâncias que veio enfatizar o seu lugar enquanto agente de desenvolvimento social, económico, cultural e ambiental das comunidades. As expectativas face ao papel das instituições de ensino superior, principalmente das universidades públicas, nunca, como agora, foram tão elevadas e as suas circunstâncias de atuação nunca foram tão desafiantes. Numa conjuntura em que se nota a concorrência no ensino, a redução dos apoios do estado, a necessidade de financiamento externo, o apelo ao empreendedorismo académico e a exigência de uma atitude ética e transparente, as competências de comunicação saem valorizadas, cabendo-lhes fomentar o cumprimento da missão das universidades, a qual parece depender da interação constante com os públicos institucionais, que são cada vez mais diversos e mais exigentes.

O presente trabalho pretende contribuir para este debate ao tratar a relação entre os fenómenos da comunicação e da responsabilidade social no contexto específico das universidades públicas portuguesas. O interesse particular neste tema surgiu pela verificação de dois fenómenos relacionados entre si. Por um lado, e fruto de um

contexto desfavorável que se começou a fazer sentir principalmente a partir de meados dos anos 90, com a entrada no novo milénio, as universidades públicas viram reforçado o seu papel enquanto agentes do desenvolvimento económico, social, cultural e ambiental das comunidades envolventes e do país, protagonismo esse que se torna mais visível à medida que crescem as exigências e o escrutínio a que estão sujeitas. Por outro, como consequência deste crescimento do interesse público, tem-se assistido a 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.

Assim, a primeira motivação para esta pesquisa encontrou-se na vontade de melhor compreender e esclarecer a missão atual das universidades portuguesas. A sua razão de existir está intimamente ligada ao conhecimento que produzem e à sua capacidade para inovar e para transferir os seus saberes para a sociedade. Este papel está bem resumido nas palavras de Pereira (2018):

A importância central da Universidade no mundo de hoje deriva da sua missão de promover a educação superior das novas gerações, de fazer investigação nos mais diversos domínios e de transferir o novo conhecimento para a sociedade. É objetivo da Universidade dilatar as fronteiras do conhecimento, promover a reflexão sobre a condição humana e sobre a compreensão do mundo, aplicando a nova informação no progresso económico, social e cultural da sociedade. (p. 6)

Fortemente comprometidas com o desenvolvimento social, económico, cultural e ambiental, as universidades têm uma missão que se pode apelidar de social – missão social. Na verdade, este papel como agentes de progresso e mudança positiva não é uma invenção do século XXI. As primeiras universidades europeias, fundadas no século XII, tinham como função principal formar médicos e juristas dos quais dependia o bom funcionamento dos reinos (Cruz, 2008) e o Estudo Geral de Lisboa, criado em 1290, também veio responder a este anseio. Desde então, a ampliação e o desenvolvimento da rede de ensino superior portuguesa têm vindo a acompanhar as expectativas de progresso do país.

Este protagonismo que as universidades assumem no progresso da sociedade deriva da sua função principal de produção e difusão do conhecimento através das suas atividades de educação e investigação. Todavia, a adoção da interação com a sociedade como o terceiro pilar da missão destas organizações veio fortalecer a sua participação nas comunidades e, conseqüentemente, a sua responsabilidade social através de um conjunto de atividades que incentivam a transferência e difusão do conhecimento que se gera no seu interior – através da divulgação e comercialização da investigação; da assistência à criação de empresas de base tecnológica; ou da participação nos

investimentos de novas empresas (spin-offs) resultantes do conhecimento gerado na academia (Hegde, 2005). Por outro lado, há uma maior aproximação à comunidade envolvente – mediante a criação de atividades de voluntariado ou da dinamização de eventos culturais.

Se por um lado, o contributo das universidades públicas para a sociedade está ligado às suas características genéticas de criação e disseminação de conhecimento através do ensino e da investigação, por outro, também é verdade que os cidadãos aumentaram o escrutínio face à qualidade destas instituições (que é avaliada num conjunto de rankings internacionais) e à sua aplicação de verbas públicas, ao mesmo tempo que o próprio governo lhes foi atribuindo o papel de verdadeiros agentes de progresso económico, social, cultural e ambiental. Nestas circunstâncias, as universidades viram-se forçadas a abrir as suas portas e a afirmar o seu lugar como instituições de referência regional e nacional, mediante o reforço da sua interação com a comunidade envolvente, já que lhes cabe responder às exigências da sociedade contemporânea (Ferreira & Hill, 2007)

A verdade é que as circunstâncias de atuação das universidades são desafiantes. A esta exigência dos cidadãos e à atualização do quadro político-legal que regula a sua missão e as suas atividades, somam-se, ainda, a complexificação da conjuntura económica e financeira, o aparecimento da noção de concorrência nacional e internacional e a emergência da sociedade do conhecimento. Tudo isto vem colocar em evidência o potencial do ensino superior para produzir, preservar e disseminar o conhecimento que é responsável por promover o desenvolvimento social e económico e por construir um país melhor. Mas, põe também à prova as estratégias e as capacidades de comunicação destas instituições, que interagem diariamente com uma grande variedade de públicos, os quais têm diferentes necessidades e diferentes expectativas face à sua atuação. Numa conjuntura em que se nota, cada vez mais, a concorrência no ensino, a necessidade de financiamento externo e o apelo ao empreendedorismo académico, as competências de comunicação saem valorizadas, cabendo-lhe fomentar o cumprimento desta missão social das universidades.

É nesta relação que se situa o presente trabalho, que procura responder à questão: como se manifesta o contributo da comunicação organizacional e estratégica no cumprimento da missão contemporânea das universidades públicas portuguesas? Para tal, traçaram-se os seguintes objetivos: 1) analisar a missão das universidades públicas portuguesas na sociedade contemporânea; 2) estudar o papel da comunicação organizacional e estratégica no cumprimento dessa missão, descrevendo a relação entre a comunicação e a responsabilidade social como um fenómeno positivo, através da construção de um modelo de comunicação capaz de auxiliar as universidades públicas portuguesas no cumprimento da sua missão social. Esta é, na verdade, a contribuição principal desta investigação: a compilação dos resultados num conjunto de práticas de comunicação que ajudem as universidades públicas na sua importante função de

progresso da sociedade. Para cumprir estes objetivos, realizou-se um estudo empírico aplicado a quatro universidades públicas portuguesas: a Universidade da Beira Interior, a Universidade de Lisboa, a Universidade do Minho e a Universidade do Porto, utilizando-se o estudo de caso múltiplo como método de pesquisa.

Por se ter percebido que a temática da comunicação nas universidades públicas é, ainda, uma área com muitas vertentes por explorar e, ainda mais, por se reconhecer que estas instituições têm um papel fundamental no desenvolvimento das sociedades atuais, o estudo deste assunto reveste-se de grande interesse social. Assim, é socialmente útil e cientificamente relevante investigar o uso institucional da comunicação organizacional e estratégica, como um modelo capaz de dar resposta à missão social das universidades públicas portuguesas (se balizado por práticas éticas e socialmente responsáveis).

Procurando responder aos objetivos de estudo, o artigo foi organizado em duas partes. Na primeira, tendo por base a literatura de especialidade, construiu-se uma breve reflexão teórica que vem contribuir para o debate académico em torno da relação entre a comunicação e a responsabilidade social e refletiu-se sobre o aparecimento do conceito de responsabilidade social no seio do ensino superior. Na segunda parte, apresentam-se os resultados do estudo empírico, discutindo-se o papel das universidades públicas na sociedade contemporânea e explicando-se o modelo de comunicação para universidades socialmente responsáveis.

Comunicar a responsabilidade social: sim ou não?

Embora a literatura sobre Responsabilidade Social Organizacional seja vasta, em contrapartida, os estudos que se centram na sua relação com a comunicação são escassos, com muito pouca investigação publicada (Chaudhri, 2014; Ihlen, Bartlett & May, 2011; Michaels & Grüning, 2018; Morsing, 2006). De acordo com Ihlen et al. (2011), os académicos da Responsabilidade Social tendem a focar-se na comunicação como um processo ligado à transparência organizacional e à publicação de relatórios destinados à prestação de contas. No entanto, algumas disciplinas como a Comunicação Organizacional ou as Relações Públicas têm vindo a desenvolver estudos sobre a comunicação da Responsabilidade Social (Ihlen et al., 2011) e alguns estudos em língua portuguesa têm vindo a ser publicados (como por exemplo Aguiar, 2006; Araújo & Nogueira, 2009; Gomes 2013; Kunsch 2006; 2016; Paulino, 2015; Ruão & Silva, 2019; Silva, Ruão & Gonçalves, 2017).

Não obstante o número reduzido de trabalhos publicados, existe um tema que tem vindo a despertar interesse no meio académico e profissional. Tal diz respeito ao debate sensível sobre a comunicação/ divulgação das ações de responsabilidade social. Esta é, de resto, uma controvérsia que surgiu por volta dos anos 80, no momento em que as organizações procuravam mascarar os seus comportamentos pouco éticos com ações de cariz social, com o objetivo de esconderem a sua atuação económica, por

vezes, condenável. Nesta época, os impactos negativos dos negócios começaram a tornar-se mais evidentes, fruto do intercâmbio mundial e de um maior acesso à informação (Aguiar, 2006). Como consequência, o papel das organizações no sistema social global começou a ser questionado e os públicos demonstravam, já, descontentamento face ao discurso vazio de responsabilidade social e sustentabilidade que não demonstrava qualquer compromisso público (Kunsch 2006; 2016). Assim, o compromisso social passou a ser visto como uma das obrigações das empresas e instituições deixando de ser uma opção de gestão (Araújo & Nogueira, 2009).

Embora a prática da responsabilidade social organizacional tenha evoluído de forma positiva, ainda persiste uma certa desconfiança em relação à divulgação das ações de cariz social. Tal como afirma Ihlen et al. (2011), falar de responsabilidade social é suspeito porque serve o interesse próprio das empresas e instituições, muitas das quais admitem desenvolver o seu compromisso social pensando na melhoria e na proteção da sua reputação. E, de facto, tal como lembram Eisenegger e Schranz (2011), a fragilidade atual da reputação das organizações – face ao ambiente tecnológico e em constante transformação, bem como, ao crescimento do escrutínio e das exigências dos públicos – é vista como um fator decisivo para incentivá-las a estabelecer políticas socialmente responsáveis. No entanto, embora esta questão dos ganhos organizacionais esteja presente e seja uma consequência de atitudes éticas e socialmente positivas, Murphy e Schlegelmilch (2013) condenam a utilização da Responsabilidade Social como uma estratégia instrumental utilizada, apenas, para alcançar vantagem competitiva e reputação. Lembraram, a propósito, que já em 1953 Bowen afirmara que as empresas não podiam atuar exclusivamente para o seu propósito, mas, antes, de maneiras que servissem as necessidades da sociedade.

Tendo em conta estas ideias, compreende-se que as mensagens organizacionais sobre responsabilidades éticas e sociais sejam regularmente interpretadas, pelos públicos, como uma forma de obter imagens e reputações favoráveis (Morsing, 2006). Lindgreen e Swaen (2010) e Waddock e Googins (2011) defendem, a este respeito, que a comunicação das ações sociais nem sempre é benéfica para as organizações, já que pode gerar desconfiança em vez de ilustrar uma contribuição positiva para a sociedade (Etang, Lugo-Ocando & Ahmad, 2011). Morsing e Schultz (2006) também afirmaram que quanto mais as empresas expõem os seus comportamentos éticos e sociais mais sujeitos parecem estar à crítica dos públicos, que desconfiam dessa boa vontade como uma forma de esconder práticas condenáveis.

Todavia, esta é uma questão complexa. Apesar de desconfiados, os públicos exigem que as organizações sejam éticas e transparentes, ao mesmo tempo que esperam por comportamentos passíveis de desencadear o progresso do meio envolvente e da sociedade em geral. Ou seja, por um lado há uma expectativa para que as empresas e instituições se envolvam em atividades de Responsabilidade Social mas, por outro, o público não aprecia que estas sejam comunicadas de forma ampliada (Morsing,

Schultz & Nielsen, 2008). O desafio para as organizações parece estar na sua capacidade de mostrar, de forma credível, o seu empenho na construção de um compromisso socialmente responsável. Tal como afirmam Waddock e Googins (2011), num ambiente dicotómico em que cresce a necessidade de transparência ao mesmo tempo que se desencadeiam atitudes de desconfiança, a generalidade das organizações revela dificuldade para comunicar positivamente as suas ações de responsabilidade social. Além disto, as expectativas dos públicos em relação a esse compromisso social são um alvo em constante transformação que precisa de ser cuidadosamente considerado pelo meio empresarial (Morsing & Schultz, 2006).

Todavia, a confirmação deste dilema que caracteriza a comunicação da Responsabilidade Social não lhe reduz, de forma alguma, a relevância. Pelo contrário, tal como mostram Waddock e Googins (2011), as organizações precisam de comunicar de forma confiável e estratégica, a todos os seus públicos, as suas atividades de responsabilidade para com o meio envolvente. De outra forma, não serão capazes de construir a reputação de compromisso social que é tão valorizada na sociedade contemporânea (Morsing et al., 2008). A este respeito Spínola (2019) lembra que:

A questão de comunicar opções e comportamentos socialmente responsáveis (RS) responde a exigências de ética, moral e transparência e obriga a identificar e assumir as motivações que suportam essa comunicação, bem como conhecer como são percecionadas essas opções e esses comportamentos de responsabilidade social pelos públicos. (p. 92)

Compreende-se então que, embora o assunto da comunicação da responsabilidade social subsista no meio de alguma sensibilidade e desconfiança, muitos académicos consideram que a divulgação do compromisso social das organizações é importante ((por exemplo: Chaudhri, 2014; Etang et al., 2011; Gonçalves, 2013; Ihlen et al., 2011; Morsing, 2006; Morsing & Schultz, 2006; Morsing et al., 2008; Waddock & Googins, 2011) apresentam um conjunto alargado de razões para tal.

Gonçalves (2013) vem melhor explicar a importância que está por trás da divulgação dos comportamentos socialmente responsáveis defendendo o princípio de que se deve “fazer primeiro, só depois comunicar” (p. 26). Esta comunicação é passível de melhorar a reputação das organizações, mas também é positiva para os seus públicos e para a sociedade, que tomam conhecimento e se envolvem nestas ações (Balonas, 2014; Gonçalves, 2013). No estudo que realizou, Gonçalves (2013) conclui, aliás, que a comunicação das políticas socialmente responsáveis é positiva por várias razões: 1) permite que a entidade se posicione no mercado concorrencial e que acompanhe as tendências internacionais em termos de intervenção económica, social e ambiental; 2) confere aos públicos da organização e à sociedade em geral o seu direito à informação, dando-lhe a conhecer as suas atividades; 3) serve de exemplo e resulta no efeito de replicação, pois através da comunicação mostra-se à concorrência e a outras empresas e instituições que é possível aplicar boas práticas de responsabi-

lidade social; 4) implica sempre um trabalho prévio de preparação que é real; 5) por fim, faz pouco sentido fazer bem e não o dizer, embora seja necessário ponderar a forma e o peso com que se divulgam as ações. Esta última afirmação reforça o principal desafio da comunicação da responsabilidade social que é, precisamente, saber o quê, como e quando comunicar, de forma a que a informação seja bem recebida e não provoque desconfiança junto dos recetores.

O ponto de partida para a resolução deste desafio e para o sucesso das práticas sociais parece estar na estreita articulação entre a responsabilidade social e a dimensão simbólica e estratégica das organizações. De acordo com (Waddock e Googins (2011) e Murphy e Schlegelmilch (2013), o compromisso social carece de articulação com toda a estratégia organizacional e deve ter em conta as relações que existem entre as empresas, todas as suas partes interessadas e o seu meio envolvente. A mesma ideia é partilha por Gonçalves 2013, que defende que a comunicação da responsabilidade social tem a capacidade de humanizar a organização e de legitimar a sua ação junto de todos os públicos mas, só se estiver claramente vinculada com a sua identidade, com a cultura e com a sua missão. Desta forma, é possível que se alcance a legitimidade dos processos de comunicação, possibilitando a superação do ceticismo que ainda se verifica quando as organizações dão a conhecer o seu desempenho social.

Esta não é, contudo, a única regra para o sucesso. De acordo com Morsing et al. (2008) é preciso adotar uma abordagem de dentro para fora na comunicação da responsabilidade social. As organizações devem, primeiro, centrar a comunicação no ambiente interno, garantindo o envolvimento e o comprometimento dos funcionários para, numa fase posterior, avançar para o contacto com os públicos externos. À medida que os membros se identificam com o seu local de trabalho, a identidade organizacional relativa à Responsabilidade Social torna-se inseparável da identidade dos colaboradores, comprometendo-os com os valores éticos e sociais da organização Morsing (2006). Esta identificação dos membros internos e a criação de uma identidade grupal socialmente responsável garante as boas práticas das empresas e instituições e, conseqüentemente, facilita o sucesso dos processos de comunicação com os públicos externos. Por outras palavras, tal como simplifica Morsing (2006) se os gerentes e os funcionários se identificarem com a organização é mais provável que contribuam de maneira positiva e forneçam apoio às práticas da entidade à qual pertencem. As organizações que comunicam aos seus colaboradores a importância das práticas socialmente responsáveis, estão a criar valor para si próprias (Gomes, 2013; Paulino, 2015).

A comunicação, tal como defende Chaudhri (2014), é central para a efetivação do comportamento socialmente responsável das organizações. Também Aguiar (2006) apoia esta ideia, ao afirmar que a gestão socialmente responsável depende, necessariamente, de uma comunicação estratégica que se centre na interação entre a organização e todos os públicos que a rodeiam. E, de facto, atualmente, as mensagens sobre a

Responsabilidade Social têm sido orientadas por preocupações de transparência e de construção de relações de confiança com todos os públicos organizacionais. Todavia, existem diversas formas de construir as mensagens e de as partilhar com os públicos. Morsing e Schultz (2006) descreveram três estratégias que caracterizam a comunicação da responsabilidade social, e a relação que a mesma estabelece com os públicos organizacionais, nomeadamente: a estratégia de informação aos *stakeholders*; a estratégia de resposta aos *stakeholders* e; a estratégia de envolvimento dos *stakeholders*. Na estratégia de informação aos *stakeholders* a comunicação é unidirecional e tem o objetivo de disseminar informação, não necessariamente com uma intenção persuasiva, mas com o propósito de informar o público, da maneira mais objetiva possível. De acordo com esta estratégia, a organização deve dar a conhecer aos públicos as suas boas intenções, decisões e ações para garantir o seu apoio, porque estes têm influências na legitimação do seu comportamento. No entanto, cientes de que estão a agir de forma correta, e imbuídas pelo desejo real de melhorar as condições da comunidade envolvente, as entidades acreditam que a necessidade comunicativa se cinge à transmissão da informação que, por si só, gerará o apoio e legitimidade necessários.

No âmbito desta estratégia insere-se, por exemplo, a publicação de documentos que procuram medir a atividade socialmente responsável, como é o caso dos relatórios de contas ou de sustentabilidade, que estão facilmente acessíveis nas plataformas digitais, como os websites, num momento em que as organizações têm privilegiado a comunicação digital, face às suas potencialidades de alcance e difusão (Chaudhri, 2014; Snider, Hill & Martin, 2003).

A estratégia de resposta aos *stakeholders*, por seu turno, baseia-se num formato de comunicação bidirecional e assimétrico, no qual as organizações procuram perceber, através de pesquisas de opinião, como é que os públicos reagem às suas ações de responsabilidade social. O envolvimento das partes interessadas justifica-se na medida em que as organizações necessitam de alcançar aceitação e legitimidade dos seus comportamentos. Assim, esta estratégia, tal como defendem Morsing e Schultz (2006) é, na verdade, um método unidirecional que procura apoiar e reforçar as ações e a identidade organizacional.

Por último, a estratégia de envolvimento dos *stakeholders* diferencia-se por privilegiar um diálogo e uma interação constante entre os públicos e a organização. Em vez de se impor uma política específica de responsabilidade social, a estratégia de envolvimento pressupõe uma negociação simultânea na qual as entidades exploram as preocupações e expectativas dos seus diversos públicos internos e externos moldando a sua atividade e as suas ações em função delas. De acordo com este tipo de relacionamento, os públicos precisam de estar permanentemente envolvidos com a organização para que legitimem e apoiem a sua ação ao mesmo tempo que dão a conhecer as suas inquietações e expectativas.

Chaudhri (2014), também procurou sintetizar três abordagens distintas que caracterizam os processos de comunicação da responsabilidade social nas organizações: a instrumental, a relacional e a constitutiva. Na perspetiva instrumental a comunicação é descrita como uma ferramenta para otimizar os ganhos da responsabilidade social, a qual serve um ou mais dos seguintes propósitos: alcançar vantagem competitiva; melhorar a reputação; recrutar e envolver funcionários; ou obter a lealdade dos consumidores. A comunicação é, então, utilizada para adquirir benefícios estratégicos e para alcançar o apoio dos públicos, bem como a legitimidade para as práticas organizacionais. Chaudhri (2014) lembra, no entanto, que este formato de comunicação tende a aproximar-se de uma forma de controlo que procura moldar e reforçar a identidade da organização.

A abordagem relacional, ao contrário, baseia-se no estabelecimento de relações de diálogo com os públicos da organização, valorizando o seu feedback e as suas contribuições no processo de tomada de decisão. Inclusão, tolerância e transparência são valores que permeiam a relação entre as empresas e os seus *stakeholders*. De acordo com esta perspetiva, as organizações procuram compreender os interesses e preocupações dos seus públicos, desenvolvendo soluções adequadas às suas necessidades. Este comportamento resulta no aumento da confiança dos públicos para com as ações das empresas instituições.

Por fim, a abordagem constitutiva baseia-se na ideia de que as organizações são, de facto, constituídas através dos processos de comunicação e das interações discursivas que dominam toda a sua existência. Do ponto de vista da Responsabilidade Social também se espera que esta seja planeada e legitimada através da comunicação. Assim descrita, a construção comunicativa do compromisso social tem implicações para a criação de identidades organizacionais socialmente responsáveis.

Chaudhri (2014) conclui o seu estudo referindo que a abordagem instrumental baseada na partilha de informações e na procura de apoio e legitimidade para o compromisso social parece dominar a existência organizacional. Esta parece ser, de resto, a realidade das universidades públicas portuguesas, como se discutirá mais adiante.

Em seguida, aborda-se o assunto da responsabilidade social das instituições de ensino superior portuguesas.

A responsabilidade social nas universidades públicas

A responsabilidade social há algum tempo que deixou de ser um assunto exclusivo das empresas geradoras de lucro para se associar, também, às instituições públicas e, desde logo, ao setor do ensino superior.

Existem razões históricas e fundacionais no compromisso social das instituições de ensino superior. As primeiras universidades europeias, que datam do século XII, exerceram um papel privilegiado na produção e difusão de conhecimento através da formação dos indivíduos (Pompeu, 2011). Nesta época, médicos e juristas eram os

profissionais mais requisitados pelos reinos e, por isso, representavam as áreas de excelência do ensino superior (Carvalho, 1986). De certa forma, houve sempre uma relação muito estreita entre a função do ensino universitário e a satisfação de determinadas necessidades da sociedade. Esta ligação é ainda mais visível no presente, porque se espera que as universidades se assumam como verdadeiros agentes do progresso social, económico, cultural e ambiental das comunidades e dos países, numa sociedade profundamente marcada pelo desenvolvimento global e tecnológico. De acordo com Vallaey, Cruz e Sasía (2009):

A universidade orienta a produção de conhecimento, influencia a definição do que é socialmente chamado de verdade, ciência, racionalidade, legitimidade, utilidade, ensino etc. Por isso (...), tem um peso social como referente e ator que pode (ou não) promover o progresso, criar capital social, vincular os alunos à realidade externa, tornar o conhecimento acessível a todos, etc. A universidade responsável pergunta-se como é que pode acompanhar o desenvolvimento da sociedade e ajudar a resolver seus problemas fundamentais. (p. 9)

As instituições de ensino superior já não podem ser indiferentes aos impactos que produzem nas suas comunidades (Fernandes, 2018a), até porque, as expectativas face ao seu comportamento são cada vez mais e mais diversas (Silva, Ruão e Gonçalves, 2017; Santos 1989). É por isso que, atualmente, o principal desafio das universidades está na sua capacidade de desenvolverem estratégias que lhes permitam responder às solicitações que advêm dos seus diferentes públicos Mainardes, Raposo & Alves, 2014; Pompeu, 2011). Por outras palavras, e tal como explicam Casablanca-Segura, Llonch e Alarcón-del-Amo (2019), espera-se que estas instituições orientem a sua missão de forma a contemplar os interesses das suas partes interessadas e da sociedade em geral. Para tal, devem manter um sistema de comunicação bidirecional que promova um diálogo cooperativo e contínuo com os seus públicos (Mainardes et al., 2014). Só assim serão capazes de participar na comunidade e intervir nos seus problemas sociais, alcançando uma conceção mais ampla de Responsabilidade Social (Santos, 1989).

A responsabilidade social das universidades diz, então, respeito à forma como estas entidades atuam de forma a contribuir para a construção de uma sociedade mais democrática, mais sustentável, culturalmente mais preparada e economicamente mais forte (Ribeiro & Magalhães, 2014). Para concretizarem este compromisso social, de acordo com Vallaey et al. (2009), estas instituições devem trabalhar de forma integrada, privilegiando quatro dimensões: 1) o âmbito organizacional, como instituições que operam em torno de um projeto socialmente responsável; 2) o âmbito educativo, como entidades responsáveis pela formação de cidadãos dotados de competências profissionalizantes e cívicas; 3) o âmbito do conhecimento, como centros que, através da investigação, produzem o saber e o transmitem e; 4) o âmbito social, no qual as universidades, como parte integrante da sociedade, cooperam com outros agentes

de nível local e nacional. Ensino, investigação e interação com a sociedade, como pilares fundamentais da missão das universidades são, também, os eixos do seu compromisso social.

É através do ensino e da educação que se formam cidadãos competentes, atentos ao seu meio e, por isso, responsáveis por assegurar a permanência dos valores sociais (Cabrito, 2004; Fernandes, 2018b; Ralph & Stubbs, 2014). Para Chile e Black (2015), estes indivíduos, mais do que bons profissionais, devem ser capazes de usar o seu conhecimento para refletir e questionar o que representa uma sociedade melhor no mundo moderno.

Por sua vez, a investigação que se realiza nas universidades é uma condição necessária para produzir o conhecimento que é fundamental para o desenvolvimento das sociedades (Hegde, 2005). De acordo com Vallaeys et al. (2009), a Responsabilidade Social da investigação implica, também, a tarefa de difundir amplamente e de modo compreensivo os processos e resultados da atividade científica. A ciência precisa de ser partilhada, pois, é assim que o conhecimento se torna reconhecido e útil.

Com base neste princípio da partilha do conhecimento, muitas reivindicações foram feitas, nos últimos anos, sobre o papel fundamental das universidades públicas em relação à criação e transferência de conhecimento para a sociedade (Brennan, 2008). Esta é, de resto, uma expectativa que tem vindo a crescer à medida que estas instituições se foram adaptando aos seus novos modelos de autonomia e à necessidade de se tornarem mais empreendedoras e economicamente mais independentes, face à incapacidade financeira dos governos (Jongbloed, Enders & Salerno, 2008).

No entanto, além da transferência de conhecimento, a educação superior também começou a ser convocada a mostrar sua participação mais ativa na comunidade envolvente (Jorge & Peña, 2017). Foi assim que surgiu a interação com a sociedade, que fomentou a aproximação das universidades às realidades do seu meio através de um conjunto de iniciativas relacionadas com a diversificação cultural, com o apoio ao desenvolvimento tecnológico e industrial, com a promoção da empregabilidade, com a realização de ações de voluntariado ou com a oferta de serviços adaptados às necessidades da região (Brennan, 2008; Jongbloed et al., 2008; Jorge & Peña, 2017).

Conclui-se, assim, que a responsabilidade social das universidades deve ser pensada como um projeto unificador, estruturado em função da missão, dos objetivos e da estratégia institucional, no qual o ensino, a investigação e a interação com a sociedade trabalham de mãos dadas. Esta é, de resto, uma ideia partilhada por Jorge e Peña (2017), que afirmam que as universidades devem ser socialmente responsáveis em toda a sua estrutura. Assim consideram: 1) que a formação deve privilegiar a integração de questões sociais, éticas e ambientais; 2) que a investigação não pode esquecer a importância da transferência e partilha dos seus resultados com a sociedade; e 3) que as atividades de envolvimento com a comunidade devem orientar-se pelo princípio da cidadania e pela contribuição para o progresso socioeconómico.

Para alcançarem estas dimensões, estas instituições precisam de implementar práticas de governo e de gestão que envolvam os seus públicos no processo de tomada de decisões.

Terminada esta discussão, é possível afirmar que o compromisso de responsabilidade social das universidades, embora fruto de grandes transformações ao longo do século XXI, é uma parte importante da sua identidade, já que está ligado à sua fundação. Desde sempre que estas instituições têm sido chamadas a atuar em prol do que vão sendo as necessidades de progresso das sociedades ao longo dos séculos. Todavia, as exigências a que estão sujeitas são crescentes, bem como a tipologia de públicos com que interagem. Neste contexto, as universidades têm procurado investir na criação de estratégias de comunicação que precisam de colocar em evidência a missão social das universidades públicas na sociedade contemporânea. Analisam-se, em seguida, esta relação entre essa missão social e as práticas de comunicação das universidades.

Metodologia

Tendo em conta a vontade de estudar o fenómeno da comunicação e da responsabilidade social no contexto real das universidades públicas portuguesas selecionou-se, como método de investigação, o estudo de caso. Trata-se de um procedimento que permite examinar e interpretar um fenómeno social complexo em profundidade, no seu contexto real, utilizando múltiplas fontes de evidência (Baxter & Jack, 2008; Hancock & Algozzine, 2006; Maxwell, 2013; Meirinhos & Osório, 2010; Yin, 2014) e, por isso, é adequado para esta investigação. Na verdade, o estudo de caso é um método com alguma tradição nas Ciências da Comunicação, o qual remonta aos anos 70 do século passado e, por isso, também já foi utilizado em vários trabalhos que discutiram o assunto da comunicação no ensino superior, como é o caso de Gioia e Thomas (1996), Kreysing (2002), Bulotaite (2003), Gerring (2004), Melewar e Akel (2005), Ruão (2008), Osman (2008), Silva, Ruão e Gonçalves (2017) e Wæraas e Solbakk (2009).

No caso desta investigação, e uma vez que se procurou estudar um contexto organizacional que é composto por 13 entidades, optou-se pelo estudo de caso múltiplo que permite, através da comparação de instituições, chegar a resultados que possam ajudar a conhecer melhor o setor em estudo. Estudaram-se, então, quatro universidades em profundidade, com o objetivo de chegar a conclusões mais persistentes. A seleção destas instituições foi feita com base em dois critérios, nomeadamente, a localização e a diversidade e excluiu-se, logo à partida, a Universidade Aberta, pois o seu regime de ensino à distância torna-a diferente das restantes instituições.

A localização foi o critério decisivo, pois, tendo em conta que a investigação se desenvolveu em Braga e que a deslocação às instituições foi essencial para a sua observação, optou-se pela exclusão das universidades situadas nas regiões do Alentejo

e do Algarve, bem como, dos arquipélagos dos Açores e da Madeira, pelas limitações de tempo e de recursos financeiros. Em seguida, considerou-se o critério da diversidade através do qual se tentaram comparar os comportamentos de responsabilidade social de universidades grandes e situadas em zonas de alta densidade populacional, com instituições mais pequenas, enraizadas em regiões menos povoadas e desenvolvidas. Com a aplicação destes critérios chegou-se ao grupo de instituições que compõem o estudo de caso, nomeadamente: a Universidade de Lisboa e a Universidade do Porto como as que têm o maior número de alunos em Portugal (49 720¹ e 29 718², respetivamente) e que estão localizadas nos maiores centros urbanos do país; e a Universidade do Minho e Universidade da Beira Interior, que têm um menor número de alunos (18 600³ e 7 000⁴) e estão mais afastadas do litoral.

Para as observar utilizaram-se múltiplas fontes de evidência, tal como propõe a metodologia do estudo de caso, e os dados foram recolhidos através (1) da análise documental (de legislação e relatórios sobre o ensino superior em Portugal; dos Estatutos; e dos documentos estratégicos destas quatro universidades) para compreender traços identitários das quatro universidades; (2) da análise de websites, para mapear os seus comportamentos socialmente responsáveis; e (3) de entrevistas⁵ semiestruturadas com os responsáveis de comunicação e com os Reitores das quatro universidades, como método principal de recolha de dados, para complementar os dados recolhidos nos documentos e nos websites e, principalmente, para ajudar a compreender a importância de comunicação para a missão destas instituições.

A análise das informações recolhidas procurou colocar em evidência: 1) a evolução da missão social das universidades públicas portuguesas, com ênfase nas suas práticas comuns e 2) o papel da comunicação organizacional e estratégica no cumprimento dessa missão mediante a criação de um modelo de comunicação.

Resultados

O lugar das universidades públicas na sociedade contemporânea

O primeiro objetivo traçado para esta investigação foi o de compreender e descrever a missão das universidades públicas portuguesas nas sociedades contemporâneas. A primeira conclusão a que se chegou é que a ideia de missão social parece repre-

1. (Ferreiras, 2019)

2. (U. Porto, 2019)

3. (UMinho, 2019)

4. (Fidalgo, 2019)

5. Os responsáveis de comunicação não foram identificados neste trabalho, apenas os membros da Equipa Reitoral das universidades: Professor Doutor António Fidalgo – Reitor da Universidade da Beira Interior; Professor Doutor Luís Ferreira – Vice-Reitor da Universidade de Lisboa; Professor Doutor Rui Vieira de Castro – Reitor da Universidade do Minho; e Professor Doutor Sebastião Feyo de Azevedo – Reitor da Universidade do Porto entre 2014 e 2018.

sentar bem aquela que é a função de criação da instituição universitária. Ainda que, nos dias de hoje, as noções de extensão universitária e de ciência aplicada sejam bastante discutidas, estas não são “invenções” do século XXI. São, pelo contrário, o resultado de um caminho longo que a história da Universidade Portuguesa e Europeia tem traçado, desde a sua fundação, e que tem vindo a alargar o âmbito de atuação destas instituições enquanto agentes do progresso das comunidades e dos países. Desde a preparação dos indivíduos para o exercício das profissões necessárias à época medieval, até à missão atual que enfatiza, amplamente, a responsabilidade das universidades na construção de sociedades onde o conhecimento é a base para o avanço económico, tecnológico, cultural e ambiental, o compromisso social destas instituições é uma realidade intemporal.

Na verdade, o que torna as universidades em lugares de referência dos quais se esperam boas práticas, comportamentos éticos, atitudes transparentes e soluções inovadoras para o ambiente, para a saúde, para a pobreza, etc., é o seu potencial para criar conhecimento. É através dele que estas instituições conseguem ajudar a melhorar a vida das pessoas, construindo modelos de sociedade mais justos, mais equilibrados e mais sustentáveis. E a consciência global desta missão faz com que as instituições de ensino superior, hoje mais do que nunca, sintam a pressão das expectativas que sobre elas se criam, em particular as universidades públicas, cuja função de serviço público enfatiza a necessidade de corresponder às solicitações que surgem de uma variedade de públicos internos e externos. Tal como refere Pereira (2018), “as transformações que o mundo acolhe a uma velocidade estonteante obrigam a que a Universidade – em particular a Universidade Pública – enfrente múltiplos desafios, desde logo, o de se adaptar à mudança com celeridade (...)” (p. 6)

De acordo com a visão de Luís Ferreira, Vice-Reitor da Universidade de Lisboa (entrevista a 20/03/2019), a instituição universitária existe, precisamente, para servir a sociedade gerando conhecimento que se oriente para o seu bem-estar. E, como consequência, tal como alertou Rui Vieira de Castro, Reitor da Universidade do Minho (entrevista a 23/02/2019), atualmente, é difícil não encontrar universidades que se queiram apresentar como organizações com um peso efetivo nos contextos nas quais estão integradas.

Tal foi o que se constatou no estudo empírico. As quatro universidades observadas têm procurado adaptar-se às suas novas circunstâncias – de complexificação da conjuntura económica financeira; do crescimento da noção de concorrência e do aparecimento do mercado europeu de ensino superior; da emergência da sociedade do conhecimento, do desenvolvimento tecnológico constante; e da resposta ao quadro político-legal que é fortemente influenciado pelas políticas europeias – assumindo, desde logo, um conjunto de traços identitários e culturais que deixam antever o seu compromisso social. Assim, além da missão de ensino, investigação e interação com a sociedade, que se manifesta num conjunto de objetivos de qualificação, de interação

e desenvolvimento da sociedade, de valorização e de sustentabilidade, a Universidade da Beira Interior, a Universidade de Lisboa, a Universidade do Minho e a Universidade do Porto perseguem os valores da liberdade intelectual, da excelência e da qualidade, da igualdade e da participação democrática, da diversidade e da tolerância, da ética e da transparência e da sustentabilidade e declaram, ainda, visões que mostram a preocupação com o seu impacto social. É com base nestes traços identitários e culturais que estas universidades públicas procuram assumir um comportamento socialmente responsável.

É interessante perceber que a missão, a visão, os objetivos e os valores são escritos e comunicados institucionalmente, de forma a estabelecerem essa responsabilidade social. Embora ainda falte a estas universidades públicas um planeamento estratégico que inscreva a responsabilidade social na gestão global destas organizações, os primeiros passos parecem estar dados, se tivermos em conta a conceptualização de responsabilidade social universitária apresentada por Vallaeys et al. (2009). De acordo com estes académicos, a responsabilidade social é, tal como vimos, um sistema de gestão constituído por quatro atributos: 1) a boa governação, mediante a definição de uma missão que se comprometa com princípios éticos e com o bem-estar de todos os públicos envolvidos; 2) o conhecimento e a gestão dos impactos sociais e ambientais; 3) o diálogo e a prestação de contas às partes interessadas e; 4) o desenvolvimento de alianças para participar no desenvolvimento sustentável.

Para perseguir esta missão social e respeitar um conjunto de objetivos e de valores que procuram garantir, da melhor maneira possível, a satisfação e o bem-estar de todos os seus públicos, a Universidade da Beira Interior, a Universidade de Lisboa, a Universidade do Minho e a Universidade do Porto promovem políticas e ações orientadas para a comunidade académica e para o público externo. No que respeita à comunidade académica, a responsabilidade social integra a criação de ambientes, de infraestruturas e de serviços que visam assegurar a qualidade de vida nos ambientes laborais e de estudo. São exemplos disso a existência de espaços de estudo, de alimentação, de desporto e de alojamento, bem como todos os serviços que visam promover o apoio social, a integração inclusiva e igualitária, a proteção dos direitos humanos, a valorização da componente formativa e internacional e a promoção de sistemas de avaliação e qualidade justos e transparentes.

Na sua dimensão de envolvimento com a comunidade envolvente, as quatro universidades valorizam a partilha do conhecimento e a manutenção de boas relações externas de forma a que seja possível promover a formação ao longo da vida junto de candidatos não tradicionais, facilitar um contacto permanente com os antigos alunos (alumni), transferir e aplicar os resultados da atividade científica e participar na comunidade mediante a prestação de serviços que possam contribuir para a resolução de problemas ou necessidades concretas. Estas vertentes interna e externa da responsabilidade social têm sido concretizadas em estreita articulação com a preocupação em

garantir um desenvolvimento sustentável, assente numa gestão eficiente de recursos e com os olhos postos na necessidade de garantir um futuro de qualidade.

Todavia, não obstante estas semelhanças, é expectável que as quatro universidades interpretem, com algumas diferenças, aqueles que devem ser os seus compromissos sociais, já que se tratam de entidades com histórias, com percursos de crescimento, com localizações e com dimensões bastante distintas.

A Universidade da Beira Interior, por exemplo, considera-se como o motor de desenvolvimento da sua região. Tal como lembrou o seu Reitor, Professor Doutor António Fidalgo (entrevista a 10/01/2019), numa região de baixa densidade demográfica, onde a economia é pobre, compete à Universidade empenhar-se em garantir o progresso económico, social e cultural em conjunto com outros atores locais. E, é nesta cooperação que a Universidade da Beira Interior se tem distinguido, como a instituição que promove o avanço da sua região. Mas, além disso, cabe-lhe ainda a função de enfatizar a importância do ensino superior e de criar uma tradição académica num território onde ainda existe uma percentagem muito elevada de primeiras gerações que ingressam na formação superior. A estes estudantes, a Universidade da Beira Interior quer possibilitar um ambiente amigável ao estudo e à vivência académica, através do seu conceito da Covilhã como uma cidade universitária. Do ponto de vista de António Fidalgo como vimos, a implementação desta cidade universitária implica que a Universidade se torne presença constante na vida dos seus estudantes, na qual o envolvimento de toda a comunidade é fundamental.

Nesta mesma linha de ação, a Universidade do Minho, desde a sua fundação em 1974, tem procurado analisar os impactos positivos da sua atividade para a comunidade envolvente, do ponto de vista social, económico e cultural, agindo uma função deles. A título de exemplo Rui Vieira de Castro, Reitor da Instituição (entrevista a 23/02/2019), refere o cuidado constante em avaliar aquelas que são as necessidades e os interesses de formação dos indivíduos, procurando adaptar-se às novas circunstâncias. Assim, esta Universidade tem concentrado uma parte significativa dos seus esforços na criação de oferta formativa adaptada a novos públicos que procuram o ensino superior e que dizem respeito a indivíduos já inseridos no mercado de trabalho e que procuram novas oportunidades de crescimento pessoal e profissional. Mas, além disso, a Universidade do Minho foi (e ainda é) responsável pelo desenvolvimento cultural a que as cidades de Braga e Guimarães assistiram nas últimas décadas.

É interessante constatar que, tanto a Universidade da Beira Interior como a Universidade do Minho, ambas criadas pela reforma do Ministro Veiga Simão e ambas inseridas em cidades mais pequenas e menos cosmopolitas, quando comparadas com Porto e Lisboa, se tornaram em importantes agentes de desenvolvimento social, económico, cultural e ambiental das suas comunidades envolventes. Atualmente, Braga, Guimarães e Covilhã são cidades onde o cenário económico, social e cultural (em-

bora ainda com dimensões bastante diferentes) se alterou e isso também se deve à ação das suas universidades e à sua articulação com outros atores locais.

Por seu turno, a Universidade de Lisboa, a maior instituição de ensino superior do país, distingue-se pela sua vertente internacional e pelo seu enraizamento na cidade. De acordo com Luís Ferreira, Vice-Reitor desta instituição (entrevista a 20/03/2019), esta universidade tem procurado atuar como embaixadora da educação em países mais desfavorecidos, como é caso de Moçambique ou da Guiné-Bissau, há mais de 20 anos. Para isso, tem colaborado na criação de cursos de Licenciatura, de Mestrado e de Doutoramento e tem fomentado, também, esta vertente internacional acolhendo estudantes de muitas nacionalidades. De Lisboa para o Mundo é lema desta instituição de ensino. Já na sua comunidade envolvente, Luís Ferreira, destacou vários projetos de investigação que, em parceria com outras entidades locais, procuram soluções na área da saúde ou do ambiente. Luís Ferreira não esqueceu as diversas iniciativas de voluntariado organizado que são fruto de uma cultura interna que valoriza a componente social e as necessidades da comunidade envolvente.

Por fim, no que respeita à Universidade do Porto, a interação com a sociedade, em toda a sua dimensão, representou uma prioridade de Sebastião Feyo de Azevedo, Reitor desta instituição entre 2014 e 2018, a qual intitulou de *terceira missão*. Assim, a celebração de novos protocolos de cooperação com empresas, instituições e outros atores locais, a dinamização cultural e as iniciativas de voluntariado foram fruto de atenção e crescimento. Todavia, a situação de dificuldades financeiras e de abandono escolar que tem afetado os estudantes, representou a principal preocupação do mandato do Professor Doutor Sebastião Feyo de Azevedo (entrevista a 05/06/2019).

Este é, na verdade, um assunto que preocupa as quatro universidades. Ao questionar sobre o tema que todos os Reitores abordaram nas suas entrevistas e que aparece referenciado em todos os documentos estratégicos, a situação desfavorável que afeta os estudantes é a resposta. Numa conjuntura económica em que cresce, no seio das famílias, a dificuldade para fazer face às despesas relacionadas com o ensino superior, aumentam, também, os casos de insucesso e de abandono escolar. Contudo, e tal como refere Serra (2014), é responsabilidade da Universidade, em particular da pública, procurar soluções que combatam esta conjuntura que põe em causa a frequência no ensino superior para muitos estudantes. Este é, de acordo com esta investigação, o assunto que mais preocupa os líderes das quatro universidades em estudo e que, por isso, constitui o princípio desafio destas instituições, na atualidade.

Mas, além dos estudantes, as universidades convivem diariamente com docentes, investigadores, funcionários, empresas, instituições, associações, meios de comunicação social e com um conjunto alargado de atores que constituem o seu público e cujas necessidades e expectativas fazem com que as competências de comunicação sejam cada vez mais imprescindíveis no processo de responsabilidade social. Assim, como é que estas instituições devem comunicar para serem socialmente responsáveis?

Comunicar para ser socialmente responsável

Na sequência dos resultados em cima apresentados e prosseguindo a vontade de criar algum conhecimento com possibilidade de aplicação prática, procurou-se desmistificar a relação entre a comunicação e a responsabilidade social como um fenómeno positivo, através da indicação de um conjunto de práticas de comunicação que auxiliem as universidades públicas portuguesas no cumprimento da sua missão social. Para tal criou-se o modelo da figura 1 que se divide em quatro partes: 1) as orientações gerais; 2) as orientações para a comunicação interna; 3) as orientações para a comunicação externa e; 4) a importância da implementação de uma cultura de participação e escuta ativa.



Figura 1. Modelo de comunicação para a responsabilidade social das universidades públicas

Orientações gerais

Para ser socialmente responsável é preciso comunicar

A comunicação é o processo central de organizar. Esta é uma premissa que Weick (1979) já defendeu, chamando a atenção para a importância dos relacionamentos no interior das organizações. De acordo com a sua perspectiva, a comunicação é central à vida humana e ao funcionamento das empresas e instituições pois, representa o mecanismo através do qual os seres humanos produzem e reproduzem a realidade, atribuindo significado e sentido às suas práticas. Este é ponto de partida para a criação deste modelo, já que falar de responsabilidade social significa, antes de mais, falar de uma interação constante, neste caso concreto, entre as universidades e todos os seus públicos. Tal como lembra Mora (2012), o diálogo e o estabelecimento de relações com os públicos é o princípio que está por trás da responsabilidade social.

Assim, uma Universidade socialmente responsável é aquela que, estando em contacto permanente com os seus públicos, conhece os seus interesses e as suas necessidades e procura, por isso, planear o seu compromisso social em função dessas expectativas. Tal implica, todavia, a manutenção de processos de comunicação bidirecionais, os quais também são importantes no envolvimento de todas as partes interessadas com a missão e com os objetivos de responsabilidade social das universidades.

É por isso que, a comunicação estratégica, como um tipo de comunicação que está orientado para o cumprimento da missão, da visão, dos objetivos e dos valores organizacionais, ao mesmo tempo tenta responder às necessidades de todos os públicos, deve ser implementada e articulada com o objetivo de se alcançar um modelo de responsabilidade social planeado e legitimado através da comunicação (abordagem constitutiva da responsabilidade social). Mas, para alcançar este modelo ideal é preciso começar por promover a interação entre as universidades e os seus públicos.

A comunicação deve ser bidirecional

É preciso ouvir os públicos. Ser socialmente responsável é procurar responder às necessidades e garantir o bem-estar daqueles que se envolvem com as universidades. E só há uma forma de o fazer: receber o *feedback* dos públicos dos quais depende a atividade diária destas instituições.

Tal vai ao encontro daquela que é a afirmação de Macnamara e Gregory (2018):

(...) Nas realidades do ambiente de comunicação moderno, a comunicação bidirecional não é apenas cada vez mais esperada e exigida pelos *stakeholders* e pela sociedade em geral, mas é também considerada mais ética. Esta tem em conta a visão de que as organizações têm uma obrigação com os seus públicos e com a sociedade. Assim, a eficácia das organizações em ouvir e responder a essas

perspetivas mais amplas é fundamental para operacionalizar a responsabilidade social organizacional e manter uma “licença para atuar”. (p. 483)

Sem a implementação destas práticas de escuta, as quais permitem que os líderes das universidades tomem conhecimento das necessidades da sua comunidade académica e dos seus públicos externos, a tarefa de cumprir a *missão social* é mais complexa e pode, até, ser infrutífera. É verdade, no entanto, e tal como afirma Heide, Platen, Simonsson e Falkheimer (2018), que a implementação desta comunicação bidirecional é um processo complexo, pois envolve a capacidade de integração de interesses muito diferentes:

(...) Praticar a escuta em organizações complexas e politicamente governadas é exigente. Para os funcionários, assim como para a organização, envolve ter em conta opiniões numerosas e muitas vezes contraditórias que devem ser ponderadas no planeamento estratégico e nas metas sustentáveis de longo prazo (...). (p. 462)

Todavia, não obstante esta complexidade, a falta de coerência entre as ações das universidades e as verdadeiras necessidades dos seus públicos pode ter como resultado o incremento de comportamentos que não são benéficos para nenhuma das partes envolvidas (Miles, Munilla & Darroch, 2006). Além do mais, tal como refere Figueira (2017), o diálogo com os públicos pode fazer com que a organização descubra novas formas de atuação e com que melhore os seus procedimentos sociais e ambientais, ao mesmo tempo que promove bons relacionamentos com as partes interessadas, que sentem que as suas ideias têm lugar na mesa de decisões. Defende-se, então, o conceito de escuta ativa tal como defendido por Freixo (2013), o qual encoraja os públicos internos e externos a continuar a interagir, ao mesmo tempo que lhes dá a certeza de que se está a compreender e a ter em conta o que estão a dizer.

É precisamente neste contexto que o planeamento de comunicação é importante. A Universidade deve projetar uma estratégia de comunicação alinhada com a sua missão e com os seus objetivos que, ao mesmo tempo, privilegie os canais mais adequados para interagir com os seus diferentes grupos (internos e externos). Desta forma será capaz de desenvolver uma atuação social mais adequada aos interesses dos seus públicos, que se sentirão mais valorizados e integrados. Tal conclusão direciona, assim, para aquela que também é a visão de Macnamara e Gregory (2018) ao lembrarem que, embora os objetivos de comunicação devam ser projetados para apoiar a missão e os objetivos organizacionais, também devem ser desenhados para ter em conta as expectativas e os interesses dos públicos envolvidos e da sociedade em geral, permitindo agir em função deles, tal como se verá no próximo ponto.

A comunicação permite conhecer fraquezas e adaptar comportamentos

A comunicação bidirecional aqui defendida também é desafiante, principalmente porque terá a principal função de colocar as universidades sob a avaliação dos seus públicos. Provavelmente, no seio das várias perspetivas surgirão algumas situações de descontentamento face ao comportamento destas instituições.

É expectável que, no seio da diversidade de públicos-alvo que compõem as universidades a gestão de todas as suas necessidades se revele complexa e até inexequível (em alguns casos) e que, por isso, se assistam a situações de insatisfação. A comunicação deve, neste âmbito, servir como o mecanismo que possibilita a mediação e a resolução desse conflito através da implementação de estratégias que preparem as universidades para responder adequadamente a estas circunstâncias, seja para realizar um esclarecimento seja mediante o reconhecimento da falha e consequente alteração de comportamento. Em ambos os contextos, a implementação de estratégias de comunicação adequadas é fundamental para manter uma boa relação com os públicos e conservar uma imagem e reputação favoráveis.

A verdade é que, apesar da sua influência e do seu reconhecimento enquanto instituições que promovem o progresso económico, social, cultural e ambiental, as universidades públicas também cometem falhas. Seja pela permanência de vínculos precários, pela falta de apoio social adequado aos estudantes, etc. É neste ponto que a comunicação também deve agir como o elemento que coloca estes assuntos na mesa das Equipas Reitorais das universidades, chamando a atenção para realidades até então desconhecidas.

Depois destas orientações gerais, apresentam-se as diretrizes para a comunicação interna e externa.

Orientações para a comunicação interna

A responsabilidade social deve estar integrada no domínio simbólico e estratégico das organizações e deve ser comunicada internamente

A visão dos responsáveis de comunicação e dos Reitores mostrou que, embora as questões da responsabilidade social sejam cada vez mais importantes no seio das universidades públicas portuguesas, a sua integração na gestão global destas organizações ainda não parece existir. Não obstante a crescente dinamização de políticas e ações que visam promover o bem-estar dos públicos, a sua articulação com a missão, com a visão, com os valores, com os objetivos e com a estratégia organizacional ainda não é harmoniosa. A explicação para tal circunstância poderá estar tanto no carácter jovem do ensino superior português, como na necessidade de constante adaptação ao contexto desafiante que tem acometido as universidades públicas nos últimos anos. À medida que aumentam as solicitações e o escrutínio face ao papel social e económico

das universidades públicas, diminuem os financiamentos estatais e multiplica-se a concorrência entre instituições de ensino que precisam dos mesmos alunos, dos mesmos projetos, dos mesmos acordos, etc.

Ainda assim, a responsabilidade social deve fazer parte da gestão global da Universidade e, por isso mesmo, deve estar integrada na missão, nos objetivos, na visão, nos valores e em toda a estratégia organizacional de tal forma que, idealmente, se torne parte da cultura e da identidade destas instituições. Tal como afirma Sgorla (2009), a gestão socialmente responsável é aquela em que os seus valores passam a permear todas as instâncias da organização, fazendo parte da sua cultura. Todavia, para que tal aconteça, é preciso que essa responsabilidade social seja partilhada por todos os membros da organização.

É por isso que, numa primeira instância, deve ser considerada a centralidade da comunicação interna no processo de alinhamento estratégico entre toda a comunidade académica. A lógica parece simples: a responsabilidade social deve estar integrada na gestão global das universidades a qual, depois de delineada, deve ser partilhada com o pessoal técnico e administrativo, com docentes, com os investigadores e com os estudantes, que são decisivos para a sua operacionalização, tal como preconizou Balonas (2014):

À instabilidade de um ambiente externo deve corresponder um reforço do alinhamento corporativo e uma intensificação do diálogo entre pares e entre pares e chefias, como indicadores de uma estrutura transparente nos seus propósitos, autêntica nas suas condutas, logo, mensageira de estabilidade (ou da estabilidade possível). (p. 73)

O que acontece por vezes, e tal como alertam Esgaio e Gomes (2018) é que a comunidade académica não tem conhecimento da estratégia global da sua universidade e, portanto, desconhece aqueles que são os seus objetivos de responsabilidade social. Para evitar que tal se verifique, a estratégia de comunicação interna que se defende deve procurar manter o alinhamento da comunidade académica para com a missão organizacional, fazendo com que todos trabalhem em prol do mesmo fim, ao mesmo tempo que se privilegia uma conduta de diálogo e transparência que é responsável por reconhecer as opiniões, os interesses e as necessidades desta comunidade.

Nesta linha de entendimento, as ações de responsabilidade social das universidades devem começar na relação com a comunidade académica, como se discute em seguida.

A responsabilidade social começa no ambiente interno

Depois de estar implementada na gestão global da organização e de se instituir na cultura da comunidade académica, a responsabilidade social deve começar pelo ambiente interno. Tal significa que, idealmente, as universidades públicas cuidam

dos seus estudantes, dos seus docentes, dos seus investigadores e dos seus funcionários, garantindo o seu bem-estar e a sua qualidade de vida profissional. Isso implica, portanto, que se procurem respostas para algumas questões que se revelam mais urgentes como é o caso do insucesso e do abandono escolar e dos vínculos precários que existem entre os investigadores, por exemplo.

Este cuidado para com as necessidades da comunidade académica vai, certamente, fazer com que os alunos, os docentes, os investigadores e os funcionários se sintam mais satisfeitos e mais integrados no seio da sua Universidade, desenvolvendo um verdadeiro sentimento de pertença. Tal como afirmou Rui Vieira de Castro, Reitor da Universidade do Minho (entrevista a 23/02/2019), uma universidade não é mais do que um grupo de pessoas que trabalha em prol da mesma missão, da mesma visão e dos mesmos objetivos. Quanto mais felizes e concretizadas essas pessoas se sentirem no seu ambiente de trabalho ou estudo, mais dispostas estarão a trabalhar em função da missão da sua Universidade e a participar em projetos e atividades que se concentram no bem-estar da comunidade envolvente e da sociedade em geral.

Todavia, esta satisfação interna implica que a equipa Reitoral possa estar a par daquelas que são as necessidades e as preocupações dos seus estudantes, dos seus docentes, dos seus investigadores e dos seus funcionários. Para isso, é importante implementar uma estratégia de comunicação interna que seja contínua e que se adapte às especificidades destes diferentes grupos. As universidades devem ser capazes de escutar os seus membros e aprender, com eles, sobre o que pode tornar a seu impacto social mais relevante.

Depois desta explicação apresentam-se, em seguida, as orientações da comunicação externa.

Orientações para a comunicação externa

Comunicar é prestar contas e construir credibilidade

Na revisão da literatura discutiram-se os benefícios e os cuidados a ter na divulgação de comportamentos de responsabilidade social e depois do estudo empírico com as universidades, concluiu-se que, pelo menos no seio destas instituições, é benéfico e até recomendável que se dê a conhecer aquela que é a sua missão social. E existem diversas razões que o justificam.

Neste ponto, deve começar-se a argumentação pela importância de incluir a responsabilidade social na gestão global da organização. E porquê? Porque quando a responsabilidade social está integrada na missão, nos objetivos e na estratégia das universidades, passará a constar também num conjunto de documentos estratégicos que são, por obrigação, públicos e que estão disponíveis, por exemplo, nos seus websites. E, tal como referiu Rui Vieira de Castro, “a estratégia, a reafirmação da estratégia é, de facto, condutora de coisas e geradora de compromissos. A partir do momento em

que escrevemos coisas nos documentos fundadores, temos que ser consequentes com as coisas” (Rui Vieira de Castro, entrevista a 23/02/2019). Isso significa que quando as universidades assumem um compromisso com o seu público, devem mostrá-lo.

Esta divulgação deve começar, então, pela prestação de contas de que muito falamos e que, além de obrigatória, é muito valorizada no seio das instituições públicas. Tal como referiu o responsável de comunicação da Universidade da Beira Interior (entrevista a 15/06/2016), a sociedade como principal beneficiária, deve estar a par dos empreendimentos que as universidades concretizam, pois estes representam a face visível do retorno do investimento público que é feito nestas instituições.

Assim, comunicar é, antes de mais, prestar contas e provar à comunidade local, nacional e internacional que as universidades são instituições de referência no progresso social e económico.

Comunicar é construir confiança

Mas, além deste lado mais burocrático que obriga a que as universidades públicas sejam transparentes nos compromissos assumidos, também é através da divulgação de comportamentos socialmente responsáveis que se consegue o efeito de replicação, referido pelos quatro Reitores entrevistados.

Como instituições nas quais os cidadãos depositam grandes expectativas no que respeita à criação de sociedades mais desenvolvidas, seja a nível económico, social, ambiental ou cultural, as universidades públicas devem assumir-se como um exemplo para outras organizações, sejam empresas ou qualquer tipo de entidade pública ou privada, com ou sem fins lucrativos. Este lugar de referência só se conquista mediante processos de comunicação estratégica, pois, é preciso que as outras organizações tomem conhecimento das medidas de responsabilidade social para que as possam replicar.

É neste papel de instituição de referência/ instituição modelo que a Universidade Pública alcança a sua relevância social. Também é a partir desta função de “dar o exemplo” que constrói uma imagem positiva e uma reputação favorável, das quais necessita numa época em que crescem as exigências e, por vezes, as dúvidas face ao seu lugar nas sociedades.

Desafio principal: incentivar uma cultura de participação

Como é que as universidades públicas podem agir para concretizar os procedimentos que foram apresentados neste modelo, os quais se centram na importância de manter um formato de comunicação bidirecional?

Tal como se adiantou na revisão de literatura, as práticas de comunicação da responsabilidade social que existem nas universidades ainda são unidireccionais. De acordo com os modelos que foram apresentados por Morsing e Schultz (2006), a

estratégia de informação aos *stakeholders* ainda se mantém nestas instituições. Assim, as universidades públicas preocupam-se em informar os públicos das suas boas intenções, decisões e ações com o objetivo de garantir o seu apoio, já que os públicos têm influência na legitimação do seu comportamento. No entanto, ainda parecem restringir a necessidade comunicativa à transmissão da informação.

Aquilo que se pretende com a construção deste modelo é que as universidades se aproximem de uma abordagem constitutiva da comunicação da responsabilidade social, tal como descrita por Chaudhri (2014). De acordo com esta, a responsabilidade social deve ser planeada e legitimada através da comunicação. Para tal, é preciso que as universidades se envolvam num processo de comunicação bidirecional permanente, no qual as perspetivas de todos os públicos sejam tidas em conta na criação de um compromisso socialmente responsável. E aqui se encontra o grande desafio. O difícil não será, certamente, implementar uma estratégia de comunicação interativa, mas, promover o envolvimento necessário à sua funcionalidade.

Criar uma cultura de participação é o ponto chave para a concretização do modelo de comunicação que se criou com este estudo. Motivar os públicos para as ações e torná-los parte dos assuntos é um processo que, não sendo imediato, deve representar o objetivo central das estratégias de comunicação implementadas pelas universidades.

Após a criação deste modelo, constatou-se que a comunicação organizacional e estratégica e a responsabilidade social, além de serem elementos imprescindíveis à atuação das universidades públicas contemporâneas são, ainda, dois componentes que podem atuar em articulação para a concretização de um papel social mais ativo destas instituições.

Conclusões

O assunto da comunicação da responsabilidade social tem sido discutido no seio da comunidade académica e as conclusões têm ficado ligeiramente divididas entre aqueles que a descrevem como um ato que gera desconfiança face à atitude da organização e entre os defensores das vantagens que estão por detrás da divulgação das ações socialmente responsáveis. O consenso está, ainda, por estabelecer tal como mostrou a reflexão teórica.

No que à diz respeito à investigação aqui apresentada, reconhecem-se os benefícios inerentes ao relacionamento entre a comunicação e a responsabilidade social. Assim, percebeu-se que, pelo menos no contexto das universidades públicas portuguesas estudadas, é benéfico estabelecer uma relação de interdependência entre o planeamento de responsabilidade social e o planeamento de comunicação.

Descrevendo as organizações como entidades comunicativas, tal como discutimos no capítulo 1, é difícil imaginar a concretização desta missão social das universidades sem a articulação com as práticas de comunicação organizacional e estratégica. Assim, em primeiro lugar, a comunicação deve atuar como o elemento que facilita

a identificação e o sentimento de pertença dos públicos universitários mediante o incremento de estratégias de comunicação que possibilitem um contacto bidirecional. É através deste contacto que as universidades conseguem identificar as necessidades e as expectativas dos seus públicos, as quais devem ter em conta no seu planeamento de responsabilidade social. No que respeita à comunicação interna, a manutenção de uma estratégia de comunicação bidirecional facilita, ainda, o alinhamento da comunidade académica com a missão, com os objetivos, com a visão, com os valores e com a estratégia da instituição.

Em síntese, na ausência de uma comunicação bidirecional, a qual é decisiva para que os Reitores e decisores das universidades reconheçam as expectativas quer da comunidade académica quer dos públicos externos, a tarefa de cumprir missão social é mais complexa e pode, até, ser infrutífera. Não se esquece, todavia, que ouvir todos os públicos é uma tarefa desafiante para as universidades, ainda mais quando estas práticas de escuta envolvem críticas negativas que precisam de ser geridas. Mas, a responsabilidade social também é isso mesmo: aceitar e saber lidar com todo o tipo de críticas e, se necessário e justificável, procurar adaptar os comportamentos.

A comunicação também é importante para promover a diferenciação, a credibilidade e a confiança pública e é por isso que a divulgação das políticas e ações de responsabilidade social deve estar incluída na estratégia de comunicação das universidades. Tal como alertaram os Reitores, numa conjuntura em que a competição das instituições de ensino superior pelos mesmos estudantes, pelos mesmos investigadores, pelos mesmos docentes, pelos mesmos projetos de investigação, pelas mesmas fontes de financiamento, pelas mesmas posições nos rankings, etc., é real, as competências de comunicação e a sua capacidade de diferenciação institucional saem valorizadas.

Mas, e tal como afirmou Rui Vieira de Castro (entrevista a 23/02/2019), antes de promover os seus serviços nesta lógica de diferenciação, a Universidade pública deve preocupar-se com a sua transparência e prestação de contas. Esta é uma tarefa a que todas as instituições públicas estão sujeitas já que a utilização de verbas públicas deve poder ser consultada por todos. Porém, mais do que uma obrigação presente na lei, a prestação de contas é um sinónimo de transparência, de respeito e de consideração para com os públicos universitários e para com a sociedade em geral. A Universidade pública deve procurar manter-se afastada de más práticas e deve utilizar a comunicação para o provar. Só desta forma poderá conquistar e manter a confiança pública e, conseqüentemente, constituir-se como uma organização de referência para outras empresas e instituições, através da replicação do seu impacto positivo na sociedade.

Concluimos então que, quando bem planeada e alinhada com a estratégia global da organização, a comunicação da responsabilidade social é benéfica para as universidades, para os seus públicos e para a sociedade em geral. Tal conclusão não significa, porém, que estes fenómenos já se encontrem bem estruturados no seio das universi-

dades. Pelo contrário, embora os primeiros passos estejam dados e a relevância da comunicação organizacional e estratégica e da responsabilidade social seja reconhecida no contexto da Universidade da Beira Interior, da Universidade de Lisboa, da Universidade do Minho e da Universidade do Porto, a articulação destes fenómenos com a estratégia global da organização ainda precisa de melhorar, pelo menos de acordo com a visão dos entrevistados.

Na consequência destes resultados e perseguindo a vontade de traçar novas perspectivas teóricas para o estudo da comunicação e da responsabilidade social nas organizações e de criar algum conhecimento com possibilidade de aplicação prática, procurámos desmistificar a relação entre a comunicação e a responsabilidade social como um fenómeno positivo, através da construção de um modelo de comunicação que auxilie as universidades públicas portuguesas no cumprimento da sua missão social. Na sua descrição constam aquelas que devem ser as orientações gerais, as orientações para a comunicação interna e as orientações para a comunicação externa.

Nas orientações gerais salvaguardou-se a ideia da organização como um fenómeno comunicativo; a importância da comunicação bidirecional; e a importância de reconhecer as fraquezas apontadas e de adaptar comportamentos. Nas orientações para a comunicação interna lembramos que a responsabilidade social deve ser planeada de acordo com a missão, com a visão, com os valores e com a estratégia global da universidade e deve, em primeiro lugar, ser comunicada à comunidade académica; e consequentemente, destacamos a importância de começar por garantir o bem-estar da comunidade académica. Por fim, nas orientações para a comunicação externa enfatizamos a prestação de contas a que as universidades estão sujeitas; e destacamos a importância da comunicação para se construir uma reputação universitária de credibilidade e de confiança, a qual, idealmente, será responsável pela multiplicação de boas práticas em outras empresas e instituições. Assim, o principal desafio para as universidades passará pela construção de uma cultura de participação, assente numa abordagem constitutiva da comunicação da responsabilidade social, deixando de lado o fluxo unidirecional e o modelo de transmissão de informação que tem sido privilegiado na comunicação da sua responsabilidade social.

Espera-se que este modelo traga novos conhecimentos e novas pistas de reflexão e que possam, de alguma forma, ser úteis ao contexto desafiante que marca a missão das universidades públicas na contemporaneidade, auxiliando-as a estruturarem as políticas de responsabilidade social e as estratégias de comunicação adequadas ao cumprimento da sua missão contemporânea, a qual se anuncia relevante para o progresso das comunidades e do país.

Referências

Aguiar, L. (2006). Responsabilidade social empresarial na prática: o papel da comunicação organizacional. *Novos Olhares*, 17, 14-32.

- Araújo, L., & Nogueira, L. (2009). A responsabilidade social como ferramenta da comunicação empresarial: case Prêmio ArcelorMittal de Meio Ambiente. *Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*, 1-15.
- Azevedo, S. (2019, junho 5). Entrevista com o Professor Doutor Sebastião Feyeo de Azevedo, Reitor da Universidade do Porto entre 2014 e 2018/Entrevistador: S. Silva.
- Balonas, S. (2014). Olhar o público interno: o fator crítico nas estratégias de responsabilidade social. In T. Ruão, T. Ruão, P. Salgado, R. Freitas & P. Ribeiro (Eds.), *Comunicação Organizacional e Relações Públicas: horizontes e perspectivas. Relatório de um debate* (pp. 73-86). CECS – Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade.
- Baxter, P. & Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544-559.
- Brennan, J. (2008). Higher education and social change. *Higher Education Quarterly*, 56(3), 381-393. <http://doi.org/10.1007/s10734-008-9126-4>.
- Bulotaite, N. (2003). University Heritage—An Institutional Tool for Branding and Marketing. *Higher Education in Europe*, 28(4), 449-454. <http://doi.org/10.1080/10379772032000170417>.
- Cabrito, B. (2004). O Financiamento do Ensino Superior em Portugal: entre o Estado e o Mercado. *Educação & Sociedade*, 25(88), 977-996.
- Carvalho, R. (1986). *História do ensino em Portugal: desde a fundação da nacionalidade até ao fim do regime de Salazar – Caetano* (3 ed.). Fundação Calouste Gulbenkian.
- Casablanca-Segura, C., Llonch, J., & Alarcón-del-Amo, M. (2019). Segmenting public universities based on their stakeholder orientation. *International Journal of Educational Management*, 33(4), 614-628. <http://doi.org/10.1108/IJEM-02-2018-0079>.
- Castro, R. (2019, fevereiro 23) Entrevista com o Professor Doutor Rui Vieira de Castro, Reitor da Universidade do Minho (UMinho)/Entrevistador: S. Silva.
- Chaudhri, V. (2014). Corporate Social Responsibility and the Communication Imperative: Perspectives From CSR Managers. *International Journal of Business Communication*, 1-24. <http://doi.org/10.1177/2329488414525469>.
- Chile, L., & Black, X. (2015). University–community engagement: Case study of university social responsibility. *Education, Citizenship and Social Justice*, 10(3), 234-253. <http://doi.org/10.1177/1746197915607278>.

- Cruz, G. B. (2008). *O essencial sobre a História da Universidade*. Impresa Nacional – Casa da Moeda.
- Eisenegger, M., & Schranz, M. (2011). Reputation Management and Corporate Social Responsibility. In Ø. Ihlen, J. Bartlett & S. May (Eds.), *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility* (pp. 128-146). John Wiley & Sons.
- Entrevista com o responsável de comunicação da Universidade do Porto. (2016, junho 7) /Entrevistador: S. Silva.
- Entrevista com o responsável de comunicação da Universidade da Beira Interior. (2016, junho 15) /Entrevistador: S. Silva.
- Esgaio, A., & Gomes, S. (2018). *Livro verde sobre Responsabilidade social e instituições de ensino superior*. Press Forum, SA – Comunicação Social.
- Etang, J., Lugo-Ocando, J., & Ahmad, Z. (2011). Ethics: Corporate Social Responsibility, Power and Strategic Communication. In Ø. Ihlen, J. Bartlett & S. May (Eds.), *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility* (pp. 170-187). John Wiley & Sons.
- Fernandes, J. (2018a). Desafios e Oportunidades para a Comunicação das Organizações nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. *DEDiCA: Revista de Educação e Humanidades*, (14), 103-117. <http://doi.org/10.30827/dreh.v0i14.7505>.
- Fernandes, J. (2018b). Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e Implicações no Ensino Superior: Aplicação a uma Instituição de Ensino Superior de Ciências Sociais Aplicadas. *DEDiCA: Revista de Educação e Humanidades*, (15), 99-120. <http://doi.org/10.30827/dreh.v0i15.8032>.
- Ferreira, A., & Hill, M. (2007). Diferenças de Cultura entre Instituições de Ensino Superior Público e Privado: um Estudo de Caso. *Psicologia*, 21(1), 7-26.
- Ferreira, L. (2019, março 20). Entrevista com o Professor Doutor Luís Ferreira, Vice-Reitor da Universidade de Lisboa (ULisboa)/Entrevistador: S. Silva.
- Fidalgo, A. (2019, janeiro 10). Entrevista com o Professor Doutor António Fidalgo, Reitor da Universidade da Beira Interior (UBI)/Entrevistador: S. Silva.
- Figueira, A. (2017). *Nivelar os pratos da balança – Estudo da Comunicação Organizacional como fator de sustentabilidade nas parcerias estratégicas entre organizações solidárias e empresas*. Tese de Doutoramento em Ciências da Comunicação, Universidade do Minho, Braga. <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/55777/4/Alexandra%20Maria%20Gomes%20da%20Costa%20de%20Morais%20Figueira.pdf>.
- Freixo, M. (2013). *Teorias e Modelos de Comunicação* (3 ed.). Instituto Piaget.
- Gerring, J. (2004). What Is a Case Study and What Is It Good for?. *American Political Science Review*, 98(2), 341-354.

- Gioia, D., & Thomas, J. (1996). Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking During Strategic Change in Academia. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 370-403.
- Gonçalves, G. (2013). Ligações perigosas: Comunicação e Responsabilidade Social Empresarial. *Cadernos de Comunicação*, 17(2), 15-29.
- Gomes, V. (2013). *A influência da Responsabilidade Social na relação entre Comunicação Interna, Imagem e Implicação Organizacional numa organização de saúde privada*. Tese de Mestrado em Marketing e Comunicação, Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/16748>.
- Hancock, D., & Algozzine, B. (2006). *Doing Case Study Research: A Practical Guide for Beginning Researchers*. Teachers College Press.
- Hegde, D. (2005). Public and Private Universities: Unequal Sources of Regional Innovation?. *Economic Development Quarterly*, 19(4). <http://doi.org/10.1177/0891242405280111>.
- Heide, M., 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. <http://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1456434>.
- Ihlen, Ø., Bartlett, J., & May, S. (2011). Corporate Social Responsibility and Communication. In Ø. Ihlen, J. Bartlett & S. May (Eds.), *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility* (pp. 3-22). John Wiley & Sons.
- Jongbloed, B., Enders, J., & Salerno, C. (2008). Higher education and its communities: Interconnections, interdependencies and a research agenda. *Higher Education Quarterly*, 56(3), 303-324. <http://doi.org/10.1007/s10734-008-9128-2>.
- Jorge, M., & Peña, F. A. (2017). Analysing the Literature on University Social Responsibility: a Review of Selected Higher Education Journals. *Higher Education Quarterly*, 71(4), 302-319. <http://doi.org/10.1111/hequ.12122>.
- Kreysing, M. (2002). Autonomy, accountability, and organizational complexity in higher education: the Goettingen model of university reform. *Journal of Educational Administration*, 40(6), 552-560. <http://doi.org/10.1108/09578230210446036>.
- Kunsch, M. (2006). Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In M. Marchiori (Ed.), *Faces da cultura e da comunicação organizacional* (pp. 167-190). Difusão Editora.
- Kunsch, M. (2016). A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. In M. Kunsch (Ed.), *Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados*. Summus editorial.

- Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). Corporate Social Responsibility. *International Journal of Management Reviews*, 1-7. <http://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00277.x>.
- 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. <http://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1450255>.
- Mainardes, E., 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. <http://doi.org/10.1007/s11115-012-0211-x>.
- Maxwell, J. (2013). *Qualitative research design: An interactive approach* (3 ed.). Sage Publications.
- Meirinhos, M., & Osório, A. (2010). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *Revista de Educação*, 2(2), 49-65.
- Melewar, T. & Akel, S. (2005). The role of corporate identity in the higher education sector: A case study. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(1), 41-57. <http://doi.org/10.1108/13563280510578196>.
- Michaels, A., & Grüning, M. (2018). The impact of corporate identity on corporate social responsibility disclosure. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 3(3), 1-13. <http://doi.org/10.1186/s40991-018-0028-1>.
- Miles, M., Munilla, L. & Darroch, J. (2006). The Role of Strategic Conversations with Stakeholders in the Formation of Corporate Social Responsibility Strategy. *Journal of Business Ethics*, 69, 195-205. <http://doi.org/10.1007/s10551-006-9085-6>.
- Mora, I. (2012). Las relaciones con los públicos y su reflejo en las memorias de Responsabilidad Social. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 2(4), 173-200. <http://doi.org/10.5783/RIRP-4-2012-08-173-200>.
- Morsing, M. (2006). Corporate social responsibility as strategic auto-communication: on the role of external stakeholders for member identification. *Business Ethics: A European Review*, 15(2), 171-182.
- Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323-338.
- Morsing, M., Schultz, M., & Nielsen, K. (2008). The ‘Catch 22’ of communicating CSR: Findings from a Danish study. *Journal of Marketing Communications*, 14(2), 97-111. <http://doi.org/10.1080/13527260701856608>.

- Murphy, P., & Schlegelmilch, B. (2013). Corporate social responsibility and corporate social irresponsibility: Introduction to a special topic section. *Journal of Business Research*, 1-7. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.001>.
- Osman, H. (2008). Re-branding academic institutions with corporate advertising: a genre perspective. *Discourse & Communication*, 2(1), 57-77. <http://doi.org/10.1177/1750481307085577>.
- Paulino, C. (2015). *Comunicação com os colaboradores e campanhas de educação ambiental internas: de uma prática de responsabilidade social à participação dos colaboradores*. Tese de Mestrado em Marketing e Comunicação, Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra. <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/17718/1/Trabalho%20Final%20VFF.pdf>.
- Pereira, A. (2018). *Programa de Ação 2018-2022: António Manuel de Sousa Pereira*. https://drive.google.com/file/d/1ROu1EVaDM5nadgFEzWEqgK_2Bd_NXSsS/view.
- Pompeu, R. (2011). *A Responsabilidade Social da Universidade na Formação de Capital Humano e como Ferramenta de Desenvolvimento Local Sustentável: os casos da UTAD e da UNIFOR*. Tese de Doutoramento, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real.
- Ralph, M., & Stubbs, W. (2014). Integrating environmental sustainability into universities. *Higher Education Quarterly*, 67(1), 71-90. <http://doi.org/10.1007/s10734-013-9641-9>.
- Ribeiro, R., & Magalhães, A. (2014). Política de Responsabilidade Social na Universidade: conceitos e desafios. *Educação, Sociedade & Culturas*, (42), 133-156.
- Ruão, T. (2008). *A Comunicação Organizacional e os Fenómenos de Identidade: a aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974-2006*. Tese de Doutoramento em Ciências da Comunicação, Universidade do Minho, Braga. <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/8841/1/tese%20final.pdf>.
- Ruão, T., & Silva, S. (2019). A expressão da ética e da responsabilidade social na comunicação das organizações. In S. Sebastião & P. Martins (Eds.), *Ética em comunicação: reflexões sobre os atributos, os desafios e as práticas* (pp. 103-116). Edições ISCSP. www.academia.edu/39002179/ÉTICA_EM_COMUNICAÇÃO.
- Santos, B. (1989). Da Ideia de Universidade à Universidade de Ideias. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, (27/28), 11-62.
- Serra, A. (2014). *Plano de Ação Para 2014-17 da Universidade de Lisboa*. www.ulisboa.pt/sites/ulisboa.pt/files/documents/files/ulisboa_linhas_de_acao_2014-171.pdf.

- Silva, S., Ruão, T., & Gonçalves, G. (2017). O impacto da comunicação online na construção de um posicionamento socialmente responsável: as universidades públicas portuguesas. 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.203-219). CECS – Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade. www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/cecs_ebooks/article/view/2744/2652.
- Sgorla, F. (2009). A Responsabilidade Social das Organizações Privadas: das Práticas à Gestão. *Revista Alcance – Eletrônica*, 16(3), 392-403.
- Snider, J., Hill, R. & Martin, D. (2003). Corporate Social Responsibility in the 21st Century: A View from the World's Most Successful Firms. *Journal of Business Ethics*, 48, 175-187.
- Spínola, S. (2019). Comunicação ética e ética na comunicação: comunicar responsabilidade social empresarial?. In S. Sebastião & P. Martins (Eds.), *Ética em Comunicação: reflexões sobre os desafios, os atributos e as práticas* (pp. 91-102). ISCSP – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- U.Porto. (2019). Website da Universidade do Porto. *U.Porto em Síntese*. https://sigarra.up.pt/up/pt/web_base.gera_pagina?p_pagina=u-porto-em-sintese.
- UMinho. (2019). Website da Universidade do Minho. *Factos e Números*. www.uminho.pt/PT/uminho/Paginas/factos-e-numeros.aspx.
- Vallaeys, F., Cruz, C., & Sasia, P. (2009). *Responsabilidad social universitaria Manual de primeros pasos*. McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Waddock, S., & Googins, B. (2011). The Paradoxes of Communicating Corporate Social Responsibility. In Ø. Ihlen, J. Bartlett & S. May (Eds.), *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility* (pp. 23-43). John Wiley & Sons.
- Wæraas, A., & Solbakk, M. (2009). Defining the essence of a university: lessons from higher education branding. *Higher Education*, (57), 449-462. <http://doi.org/10.1007/s10734-008-9155-z>.
- Weick, K. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. Random House.
- Yin, R. (2014). *Case study research: design and methods*. Sage Publications.