

O DESAFIO DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: ESTUDO DO PAPEL DA COMUNICAÇÃO NA PROMOÇÃO DA SUA MISSÃO SOCIAL

Sónia Melo Silva⁶²

Universidade da Beira Interior e Universidade do Minho

sonia.c.melo.silva@gmail.com

Teresa Ruão⁶³

Universidade do Minho

truao@ics.uminho.pt

Gisela Gonçalves⁶⁴

Universidade da Beira Interior

gisela.ubi@gmail.com

Resumo:

As universidades representam espaços de cultura e conhecimento, dos quais se espera um comprometimento com o desenvolvimento da sociedade. Estas instituições têm tentado dar resposta às solicitações e desafios que lhes são constantemente colocados com o reforço do seu compromisso para com a responsabilidade social. Noutra instância tem-se percebido que a comunicação estratégica, como ferramenta orientada para o cumprimento de metas e objetivos, tem conquistado um lugar importante nas universidades.

É precisamente no centro da comunicação estratégica e da responsabilidade social como processos relevantes para as universidades que este estudo pretende focar-se. Pretende-se debater a relevância da comunicação estratégica na execução e divulgação da missão destas instituições, particularmente no que diz respeito ao papel destas como importantes agentes sociais. Deseja-se, portanto, compreender e discutir a relação de interdependência entre as noções de comunicação estratégica e de responsabilidade social, supondo-se que a primeira é decisiva para o sucesso da segunda.

As conclusões deste pequeno estudo sugerem que as atividades de comunicação são extremamente relevantes para o cumprimento e divulgação da responsabilidade social das universidades, que é uma parte fundamental da sua missão.

Palavras-chave: comunicação organizacional, comunicação estratégica, responsabilidade social, universidades, missão.

⁶² Bolseira de Investigação da FCT a frequentar o Doutoramento em Estudos da Comunicação: Tecnologia, Cultura e Sociedade. Áreas de Interesse: Comunicação Organizacional; Comunicação Estratégica; Responsabilidade Social; Identidade; Imagem; Reputação.

⁶³ Doutorada em Ciências da Comunicação, Vice-Presidente do Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho, coordenadora do GT de Comunicação Organizacional e Institucional da SOPCOM. Áreas de interesse: Comunicação Organizacional e Estratégica; Comunicação na Saúde; Marcas; Relações Públicas.

⁶⁴ Doutorada em Ciências da Comunicação, Diretora do Departamento de Comunicação e Artes da Universidade da Beira Interior. Vice-presidente da secção de Comunicação Organizacional e Estratégica do ECREA. Áreas de Interesse: Teorias das Relações Públicas; Comunicação Política; Ética na Comunicação.

Abstract:

Universities represent places of culture and knowledge, of which is expected commitment with society development. These institutions have been trying to give answer to the demands and challenges constantly presented to them and intensified by their commitment with social responsibility. In another instance it has been perceived that strategic communication, as tool oriented for the fulfillment of goals and objectives, has conquered an important place in these institutions. It is precisely in the center of strategic communication and social responsibility has relevant processes to universities that this study aims to focus on. It is intended to debate the relevance of strategic communication in the execution and divulgation of the mission of these institutions, particularly with regard of their role as important social agents. Therefore, it is wished to understand and discuss the relation of interdependence between the notions of strategic communication and social responsibility, supposing that the first is decisive for the success of the second. The conclusions of this brief study suggest that communication activities are extremely relevant for the fulfillment and divulgation of the social responsibility of universities, which is a fundamental part of their mission.

Key-words: organizational communication, strategic communication, social responsibility, universities, mission.

Introdução

As universidades são espaços de ensino e formação, locais de disseminação da cultura e do conhecimento. A sua missão – declaração que fornece informação sobre que tipo de organização é e o que faz, ao mesmo tempo que destaca os seus fatores positivos (Osman, 2008) – integrava tradicionalmente dois aspetos, o ensino e a investigação, mas a estes veio juntar-se, mais recentemente, a função de extensão universitária. Este último vetor engloba uma série de atividades empreendedoras, tais como: promover o desenvolvimento regional, encorajar os membros para que forneçam assistência técnica ou de gestão às empresas/instituições, comercializar a investigação, fornecer assistência à criação de empresas de base tecnológica e participar nos investimentos das novas empresas resultantes do conhecimento gerado na academia.

Compreende-se, então, que, ao longo dos anos o papel das instituições de ensino superior foi evoluindo, sendo-lhes conferido um espaço determinante na sociedade. Atualmente, espera-se que as universidades constituam um *“(...) espaço de formação académica, profissional, de produção do conhecimento, e é também locus irradiador de valores de cidadania, geralmente com o objetivo de promover o desenvolvimento, seja*

orientado para a promoção social, para a sustentabilidade ou para a economia” (Ribeiro e Magalhães, 2014: 138). Estas são entendidas como instituições orientadas para a promoção da qualidade de vida dos seus cidadãos e este aspeto deve constar na sua declaração de missão (Boffo, 2004). Percebe-se, portanto, que a responsabilidade social - percebida como o compromisso que uma organização apresenta para o bem-estar da sociedade (Sgorla, 2009) - é uma premissa que já não se pode dissociar da missão das universidades.

Entendida a responsabilidade social como uma premissa básica da missão das universidades, para o presente estudo, importa compreender qual o papel da comunicação estratégica neste processo. Com esta pequena discussão pretende-se analisar a importância da responsabilidade social, incidindo em particular na forma como a comunicação estratégica deve atuar para auxiliar e divulgar o posicionamento socialmente responsável das universidades.

A comunicação estratégica diz respeito ao uso intencional de práticas de comunicação com vista à prossecução dos objetivos organizacionais. Carrillo (2011) e Hallahan, Holtzhausen, van Ruler, Verči e Sriramesh (2007) defendem que toda a comunicação estratégica é uma comunicação controlada e gerida com propósitos definidos, implicando tomadas de decisão racionais e deliberadas. Atualmente, este modelo de gestão da comunicação parece estender-se a todo o tipo de organizações, sendo amplamente reconhecida em empresas, mas também em instituições que usam a comunicação persuasiva para melhorar os seus índices de eficácia e produtividade (Hallahan *et al.*, 2007).

Porque menos estudado mas relevante para a problemática do projeto de investigação de doutoramento em curso, interessa analisar a importância da responsabilidade social patente na missão das universidades, incidindo particularmente na forma como a comunicação estratégica deve atuar para auxiliar e divulgar o posicionamento socialmente responsável destas instituições. Num contexto de concorrência no ensino, necessidade de financiamento externo para a investigação e apelo ao empreendedorismo académico, as competências comunicativas saem valorizadas, cabendo-lhes promover o cumprimento da missão das universidades, nomeadamente por via das práticas de comunicação estratégica. Assim, parece socialmente útil e

cientificamente relevante estudar o uso institucional da comunicação como modelo capaz de responder às necessidades sociais (se balizado por práticas éticas e socialmente responsáveis).

Neste contexto, o presente trabalho representa um primeiro momento que permite perceber qual o estado da arte dos principais conceitos de comunicação organizacional, comunicação estratégica e responsabilidade social, mostrando-se a relevância da investigação proposta.

Este artigo dividir-se-á em várias secções. Numa primeira parte serão apresentados, em termos breves (dada a fase inicial do trabalho), a problemática da investigação de doutoramento proposta, os respetivos objetivos e recursos metodológicos. Em seguida, realizar-se uma revisão da literatura dos conceitos centrais desta investigação. Por fim, em jeito de conclusão, refletir-se-á sobre a relevância do estudo do uso institucional da comunicação estratégica, como modelo de interação capaz de responder ao compromisso social que a missão das universidades encerra.

Problemática da investigação, objetivos e recursos teóricos e metodológicos

A problemática da investigação de doutoramento que levamos a cabo centra-se no estudo da relevância da comunicação estratégica para as universidades contemporâneas, particularmente no que respeita à concretização da sua missão e do seu papel de desenvolvimento social. Assim, os objetivos pretendidos com este estudo são: 1) contribuir para o aprofundamento do campo da comunicação organizacional e estratégica; 2) desenvolver o campo da comunicação organizacional e estratégica pela sua aplicação a um contexto particular: o das instituições de ensino superior; 3) promover o estudo da comunicação nas universidades; compreender os processos de responsabilidade nas universidades; e 4) ajudar ao cumprimento da sua missão. Deste modo, analisar-se-á o uso intencional da comunicação por parte das universidades, para cumprir os seus objetivos, agregados na sua missão, compreendendo se a aplicação deste modelo se tem traduzido

nos resultados desejados, principalmente ao nível do desenvolvimento social, cultural, científico e económico a que estas instituições estão diretamente ligadas.

Para concretizar estes propósitos, utilizar-se-ão, como recursos metodológicos principais o estudo de caso múltiplo e as entrevistas semi-dirigidas. Com o uso dos estudos de caso, aquilo que se pretende é a observação das estratégias de comunicação que são aplicadas nas universidades públicas portuguesas. Porém, acredita-se que é igualmente relevante analisar alguns exemplos externos, recorrendo, para tal, ao estudo de universidades de outros países da Europa. Esta comparação é pertinente, pois auxiliará na compreensão do estado e evolução da comunicação estratégica e da responsabilidade social nas universidades portuguesas em relação às universidades europeias.

Por seu lado, as entrevistas, que terão um carácter semi-dirigido, pretendem assumir-se como interessantes complementos à pesquisa bibliográfica e aos estudos de caso, através das quais podemos confirmar (ou infirmar) as hipóteses. No grupo dos entrevistados incluir-se-ão os dirigentes e responsáveis de comunicação das universidades estudadas, mas também outros públicos diretamente ligados a estas instituições, como os seus estudantes e futuros candidatos. Pretende-se, desta forma, alcançar uma dupla visão: a do emissor e do destinatário das mensagens, que resultam da aplicação do modelo de Comunicação Estratégica.

No que respeita aos recursos teóricos, a investigação focar-se-á, fundamentalmente, nos conceitos de comunicação organizacional, comunicação estratégica e responsabilidade social. Em seguida, serão apresentados e discutidos estes conceitos, relacionando-se com a sua aplicação ao contexto das instituições de ensino superior.

Comunicação organizacional: um conceito multifacetado

Antes de partir para a apresentação do conceito de comunicação organizacional é fundamental abordar a noção de organização. Scroferneker (2006) define-as como unidades coletivas de ação, constituídas para atingir fins específicos. Carrillo (2014)

corroborar esta visão ao entendê-las como empresas ou instituições que trabalham de forma organizada, para cumprir determinada missão. Ambas as definições destacam o carácter estratégico das organizações ao defini-las como entidades que baseiam a sua atividade na persecução de objetivos. Contudo, estes autores parecem ignorar o seu cariz humano. Existem, no entanto, perspetivas que destacam este carácter humanista. Para D'Almeida (2015) as organizações são espaços de produção e comercialização de bens e serviços, mas também locais de produção de normas, valores, identidades, discursos, sociabilidades e representações. A organização é, portanto, uma constante construção humana. Ricardo (2008) vai mais longe ao destacar que uma organização é uma realidade simbólica, social e interactivamente mantida, habitada e construída por indivíduos dotados de capacidade de simbolização que são responsáveis pela sua construção e manutenção. A organização é, desta forma, entendida como algo que é simbolicamente construído e interactivamente reproduzido, cuja manutenção depende da atividade comunicativa dos seus membros (Gomes, 2000). E Ruão e Kunsch definem as organizações como,

Coletividades sociais complexas, que podem ser problematizadas e explicadas por via de um enquadramento comunicativo; porque a comunicação é parte do processo de organizar, é a própria substancia que alimenta esse processo, à medida que as suas práticas dão origem a sistemas de significado complexos e diversos (2014: 8).

Parece, então, que falar de organizações é falar de trocas de informações, de partilha de significados e, portanto, falar de comunicação. As organizações são agrupamentos de pessoas que trabalham de forma estruturada para atingir determinados objetivos e que, logo, necessitam de comunicar constantemente. Assim, a comunicação é anterior ao estabelecimento das organizações e apresenta-se como um processo primordial na sua vida, uma vez que constitui o processo central de organizar (Ruão, Salgado, Freitas e Ribeiro, 2014). Para Gomes,

A acção de organizar torna-se um processo de comunicar. Noutros termos, organizar é comunicar. (...) A comunicação deixa de ser mais uma actividade organizacional para passar a ser acção de organizar. É através da comunicação que são criadas e recriadas as estruturas que possibilitam a manutenção da organização enquanto tal (2000: 152).

A comunicação é, portanto, a substância que alimenta o processo de organizar. Para Ruão *et al.*,

A comunicação é anterior ao estabelecimento de uma organização e constitui uma dimensão que acompanha toda a sua vida, porque as organizações necessitam permanentemente de partilhar informações, ideias ou pensamentos. Aliás, a comunicação parece estar na base de todas atividades de cooperação entre os seres humanos, que é a noção que preside às organizações (2014: 18).

Desta forma, a comunicação pode ser entendida como o composto que dá forma à organização, que a informa, fazendo-a ser o que é (Scroferneker, 2006). Ao pensar em organizações é inevitável que se refira o papel da comunicação (Ricardo, 2008).

Atribui-se, então, particular relevância ao conceito de comunicação. Para Ruão (1999) comunicar significa tornar comum uma realidade ou uma informação ou um pensamento, através de qualquer meio. Conrad e Poole (2005) definem a comunicação como um processo através do qual as pessoas, agindo em conjunto, criam, mantêm e gerem significados, através da utilização de símbolos verbais e não-verbais dentro de um contexto particular. Outros autores destacam a comunicação como um processo de criação e partilha de significados. Para Miller,

Communication is about the creation of meaning systems in families and cultures. Communication is about understanding a market segment to enhance persuasion and increase sales. Communication is about the multiple ways information must flow to provide aid when a natural disaster strikes. Communication is about framing information about a possible threat so the public is warned but not panicked. Communication is about coming to an understanding within a community about issues that both unite and divide (2012: 12).

De acordo com esta lógica a comunicação organizacional pode ser definida como o *“(...) processo de criação de estruturas de significado coletivas e coordenadas, através de práticas simbólicas orientadas para atingir objetivos organizacionais”* (Ruão *et al.*, p. 16). Para Baldissera (2009), a comunicação organizacional é um processo de criação de sentidos no âmbito das relações organizacionais. O autor defende que toda a comunicação que, de alguma forma, disser respeito à organização é comunicação organizacional. Já para Ricardo (2008), a comunicação organizacional é o processo através do qual os membros de uma organização reúnem informação sobre ela e a fazem circular interna e externamente. Desta forma, é a comunicação que permite aos membros gerar e partilhar as informações que

lhes permite cooperar e organizar. Por sua vez, Scroferneker (2006) entende a comunicação organizacional como um processo que abrange todas as formas de comunicação utilizadas e desenvolvidas pela organização para se relacionar e interagir com os públicos. Para Poupinha e Espanha (2005) comunicação organizacional é à criação e gestão de representações e sistemas simbólicos capazes de gerar efeitos em públicos específicos. Esta última perspectiva aproxima-se da noção de comunicação estratégica, na medida em que, destaca a ideia de comunicação capaz de despoletar efeitos nos indivíduos.

Em termos gerais, as várias perspectivas desenvolvidas pelos autores – que se assemelham quer na visão da comunicação organizacional como orientação para objetivos, quer na sua noção como processo de criação de significados partilhados – procuram evidenciar a relevância da comunicação para as organizações (Scroferneker, 2006). *“A principal marca dos teóricos da Comunicação Organizacional é o seu entendimento de que a comunicação é uma importante força no processo de organizar”* (Ruão et al., 2014, p. 18). De facto, a relevância da comunicação organizacional parece ter-se instalado na generalidade as empresas e instituições em todo o mundo, num fenómeno que já não é assim tão recente. Para Ruão e Kunsch,

As organizações lidam com cada vez mais multiplicidades de públicos distintos, de audiências fragmentadas e de plataformas de contactos. Por isso, os gabinetes de comunicação têm vindo a assumir o papel de orquestradores da comunicação global da organização, incluindo as dimensões institucionais e comerciais (2014: 9).

Na verdade, o mundo organizacional é muito mais complexo do que há cem anos atrás e, essa complexidade torna-se mais aparente nos processos de comunicação das organizações, que têm ganho relevância. (Miller, 2012). Fruto destas transformações do contexto organizacional e, conseqüentemente, do seu panorama comunicativo, os estudos da comunicação organizacional têm-se intensificado. A comunicação organizacional tem evoluído as suas perspectivas no sentido de acompanhar as alterações que acontecem na sociedade. Tal como afirmam Ruão e Kunsch (2014) o estudo da comunicação das organizações procura compreender os processos, os cenários e os desafios de comunicar e organizar no contexto de uma sociedade global.

Neste contexto, a comunicação organizacional é atualmente vista como tendo carácter estratégico, o que a leva a ocupar um lugar de destaque (Carrillo, 2014). Fala-se, portanto, na comunicação estratégica que diz respeito ao uso propositado de atividades de comunicação por parte da organização, para alcançar os seus objetivos (Ruão & Kunsch, 2014). Este é, aliás, um tema emergente no campo da comunicação organizacional. Hallahan *et al.* (2007) defendem que a emergência da comunicação estratégica como um paradigma unificador, para estudar as atividades de comunicação propositadas das organizações, fornece uma oportunidade importante para revitalizar e reorientar o estudo da comunicação organizacional.

Face ao exposto e terminada a apresentação e discussão do conceito de comunicação organizacional passar-se-á, de seguida, para a exposição da noção de comunicação estratégica que, como já referido, tem a sua origem no seio da comunicação organizacional.

Comunicação estratégica: orientação para objetivos

Numa definição mais breve, comunicação estratégica diz respeito às atividades de comunicação planeadas com vista ao cumprimento da missão organizacional. A noção de comunicação estratégica une dois fenómenos essenciais para as organizações: a comunicação e a estratégia. Na verdade, e tal como defendem Conrad e Poole, também a estratégia está no cerne das organizações, pois,

Organizations emerge from strategic choices about how they will be designed and operated. These choices create the situations that employees encounter at work. Employees must then make their own strategic choices about how to manage those situations (2005: 2).

De acordo com Carrillo (2014), a estratégia é o processo organizacional responsável por ajustar as ações aos objetivos pretendidos. O papel que desempenha é uma condição indispensável para a eficácia da comunicação orientada para os objetivos, sendo um requisito essencial no contexto da comunicação das organizações. Lima apoia, aliás, esta visão ao afirmar que *“se, tradicionalmente, a estratégia era objeto privilegiado das ciências*

econômicas, agora a comunicação apresenta-se como o mais contundente espaço para pensar a estratégia” (2015: 136).

Comunicação estratégica é, então, uma união entre a comunicação e a estratégia que, são dois processos que presidem à noção de organização. Hallan et al. (2007) definem comunicação estratégica como o uso intencional de ações de comunicação, por uma organização, para cumprir a sua missão. Acrescentam, também, que este tipo de comunicação envolve ações de carácter informativo, persuasivo, discursivo e relacional. Carrillo (2014) complementa esta abordagem ao definir a comunicação estratégica como o conjunto de ações de comunicação concebidas para alcançar as metas estratégicas da organização. Afirma que esta forma de comunicar visa, fundamentalmente, criar valor através da relação com os públicos.

Ambas as perspetivas enfatizam a comunicação estratégica como uma atividade intencional, gerida e planeada para fins específicos. Desta forma pode constatar-se que a comunicação estratégica é sempre intencional, gerida e orientada para objetivos. “(...) *A comunicação gerida nem sempre é comunicação estratégica, embora a comunicação estratégica seja sempre comunicação gerida” (Carrillo, 2014: 76).*

Por outro lado, a comunicação estratégica traz, consigo, a ideia de influência. Para Hallahan et al. (2012) esta implica, necessariamente, influência sobre o recetor da mensagem e, portanto, a persuasão é a essência da comunicação estratégica. Pensada desta forma, a comunicação estratégica pode ser vista como um processo de criação de significado. Ou seja, a influência não é pensada no seu sentido negativo, como fenómeno de manipulação, mas antes como processo de criação de significação.

In an organizational context, strategic communication involves describing how entities intentionally attempt to communicate or create meaning, as well as understanding factors that confound the sharing of meaning between an organization and its various constituents”(Hallahan et al., 2007: 23).

Na verdade, as empresas e instituições usam a comunicação para alcançar os seus objetivos e cumprir a sua missão. E muitas organizações utilizam, agora, a comunicação estratégica como modo de prosseguir esses propósitos e, entre elas, as instituições de ensino superior. Hallahan et al. relatam que,

An increasing number of corporations in Europe, South Africa, Australia, New Zealand, and North America use strategic communication to describe their units and the services they perform. Universities that have adopted this approach range from the University of California in the United States to the University of British Columbia in Canada and the University of the Free State in South Africa (2007: 7).

Esta é, portanto, “(...) *uma abordagem que emerge do ambiente concorrencial que rodeia as organizações da atualidade*” (Ruão e Kunsch, 2014: 9). Nos dias de hoje as organizações rivalizam por admiração, atenção, afinidade e fidelidade de todos os públicos com os quais estão envolvidas (Hallahan *et al.*, 2007). Tal como defende Carrillo,

É necessário compreender a comunicação como o canal fundamental das organizações que as ligam ao ambiente. Uma gestão adequada da comunicação permitirá á organização conceber, desenvolver, pôr em prática e manter a sua estratégia nos diferentes níveis das suas ações, o que irá ajudar a ajustar as suas estratégias corporativas ao ambiente, garantindo a sua consistência e continuidade, e desenvolvendo uma linha de ação permanente (2014: 78).

A comunicação estratégica permite diferenciar a organização, mostrando-a aos públicos através de várias perspetivas: do ponto de vista dos produtos, serviços, dos seus objetivos, da responsabilidade social (Hallahan *et al.*, 2007). Parece, então, que não se pode negar a relevância que a comunicação estratégica representa para as organizações, nos dias de hoje.

Compreendida e discutida a noção de comunicação estratégica importa, agora analisar o conceito de responsabilidade social.

Responsabilidade social: um ativo nas organizações

De acordo com Kreitlon (2004) a problemática relativa às relações entre ética, organizações e sociedade emergiu nos anos 60, nos Estados Unidos da América. Desde então, esta temática tem sido alvo de diversas discussões.

Por seu turno, a partir de década de 90, o discurso da responsabilidade social começou a ganhar destaque no panorama organizacional. Para Kreitlon (2004), o aparecimento da ética organizacional como campo de estudos está intimamente ligado à

evolução do sistema económico, assim como às mudanças por que passaram as sociedades industriais no último século. Pontes e Possamai argumentam que,

O motivo económico, voltado às melhores condições da organização no mercado competitivo, juntamente com o motivo social e sustentável, voltado à melhoria das condições sociais dos stakeholders envolvidos com a organização, são os grandes impulsionadores destas práticas nas organizações (2002, p. 1).

Sgorla (2009) reforça esta tese ao defender que a responsabilidade social foi pensada e desenvolvida como uma tentativa que, através de uma valorização da conduta ética, minimiza a distância entre os interesses económicos e sociais da organização. Ou seja, em termos gerais, a responsabilidade social diz respeito ao compromisso que uma organização tem com a sociedade, expressa através de ações que a beneficiem. É todo o comportamento que contribui para a melhoria da qualidade de vida das sociedades. E Ribeiro e Magalhães (2014), sustentam esse entendimento, ao olharem a responsabilidade social como um conjunto de ações e processos que têm como objetivo responder às solicitações do ambiente de maneira adequada e efetiva, do ponto de vista ético. Para Pontes e Possamai,

A Responsabilidade Social expressa a inserção de valores, condutas e procedimentos, que induzem a melhoria de vida dos funcionários e seus familiares e ainda o desenvolvimento social da comunidade local, regional e nacional, a fim de atingir a sustentabilidade dos negócios, através de estratégias de sustentabilidade a longo prazo (2002, p. 2).

Na verdade, a essência da responsabilidade social parece estar no âmago da organização. As atividades das organizações são desenvolvidas visando atingir determinados objetivos, normalmente ligados a necessidades da sociedade (Sgorla, 2009). Então, aqui se encontra o primeiro passo para a responsabilidade social: as organizações trabalham, normalmente, para dar resposta às necessidades da sociedade. Assim, se percebe que o princípio do serviço à sociedade não nasce com a responsabilidade social, mas intensifica-se com ela.

Mas é também um facto que, atualmente, o contributo da organização centrado apenas na sua atividade já não é suficiente. As empresas e instituições devem ter um papel atento e ativo na sociedade. E os públicos valorizam as organizações que são socialmente

responsáveis, sendo, portanto, este um caminho que as organizações devem seguir. *“Efetivamente, o consumidor está “mais cidadão”, mais atento, participativo e mobilizado para ajudar o próximo”* - afirma Balonas (2014: 81) -, pois espera que as organizações se comportem da mesma forma. A responsabilidade social diz respeito ao alinhamento das operações comerciais com os valores sociais, significando a integração dos interesses de todos os públicos envolvidos nas ações das organizações (Balonas, 2014).

Ao desenvolver práticas de responsabilidade social (...) a organização estende o seu leque de comprometimento socioambiental e se integra a uma agenda social compartilhada, criando ou participando de ações voltadas a resolução de problemas sociais ou ambientais (Sgola, 2009: 399).

Atualmente, a responsabilidade já não é apenas vista como uma opção para as organizações, mas como uma condição para o seu bom desempenho. Hoje em dia *“(...) a empresa é entendida como agente de desenvolvimento local, pelo apoio a outras entidades da comunidade onde se insere (...)”* (Balonas, 2014: 76). Pontes e Possamai (2002) argumentam que, como existe uma grande interação entre a organização e o seu meio, se esta não acompanhar as mudanças ocorridas no ambiente e se não for capaz de se adaptar, a sua sobrevivência ficará comprometida. Assim, neste contexto não é de estranhar que, atualmente, a responsabilidade social se tenha estendido a todo o tipo de organizações,

Insistia-se em que as organizações deviam promover práticas adequadas, orientadas ao âmbito social, meio ambiente e direitos humanos, conscientes de que deveriam ir mais além de sua tarefa básica, e considerar também os impactos que tal atividade geraria nas próprias organizações e seus membros, nos grupos de interesse (stakeholders) com os quais se relacionavam e na cidadania coletiva. (Ribeiro & Magalhães, 2014: 138)

Na verdade, não é só a sociedade que sai privilegiada com as ações de responsabilidade social. As próprias organizações têm ganhos com a adoção de medidas que beneficiam a sociedade. Sgorla (2009) adianta que com as práticas de responsabilidade social as organizações desejam, também, potenciar a sua visibilidade social e despertar nos públicos uma imagem positiva. Pontes e Possamai destacam esta abordagem referindo que a,

organização socialmente responsável, ao praticar ações sociais (...), ganhará competitividade por meio da elevação de sua imagem diante à comunidade, ganhando desta forma, maior visibilidade, aceitação e potencialidade (2002: 2).

Para Balonas (2014), a reputação é o ganho mais óbvio que as organizações terão com a responsabilidade social, sendo que, num segundo nível, o ganho é emocional, pois, uma empresa ou instituição sensível aos problemas sociais ganha identificação emocional. Daqui se depreende que a diferenciação das organizações é uma consequência positiva da adoção das estratégias socialmente responsáveis.

Saliente-se, ainda, que é importante que a responsabilidade social esteja integrada na estratégia organizacional. Para Sgorla *“a gestão socialmente responsável é aquela em que os valores da responsabilidade social passam a permear todas as instâncias organizacionais, fazendo parte da lógica que conduz a organização (...)”* (2009: 399). A dimensão da responsabilidade social deve estar embebida na missão, visão, valores e ser partilhada pelos públicos da organização, porque se tornou um tópico de gestão (Balonas, 2014). Programadas no plano estratégico da organização, as ações socialmente responsáveis tornam-se mais eficientes e com maior possibilidade para alcançar resultados duradouros e coerentes com a estratégia organizacional. A responsabilidade social deve, então, ser pensada como parte do plano estratégico da organização e não apenas como um conjunto de ações isoladas.

O fenómeno da comunicação nas universidades portuguesas

As universidades são, por excelência, espaços de conhecimento, ciência, cultura e inovação. Num texto de 1994, Sousa Santos, definiu as instituições de ensino superior como as unidades do saber e da investigação livre e desinteressada. Mas para melhor entender o desenvolvimento da comunicação organizacional e o surgimento da comunicação estratégica nas universidades portuguesas, importa discutir um pouco da sua contextualização histórica.

Entre a década de 70 e de 90, o ensino superior português viveu um período de grande progresso, marcado pela proliferação de instituições e estudantes. Ao longo dos anos 80 as instituições públicas viram-se incapacitadas de receber todos os indivíduos que procuravam formação superior. Ainda assim, e apesar do seu crescimento, o ensino

superior português conheceu a sua real expansão a partir dos anos 90, de modo que se pode falar de massificação. Pode, então, dizer-se que este representou um tempo de excelência para o ensino universitário português, já que se registou uma enorme procura de formação superior e um conseqüente crescimento dos estabelecimentos públicos, privados e politécnicos, que ofereciam os cursos tradicionais, mas também novas áreas de estudo.

Este foi também o tempo em que a missão das universidades, ligada tradicionalmente à criação, difusão e aplicação de conhecimento de forma igualitária se comunicava por si só (Ruão, 2008). A crença na qualidade do ensino superior e na sua capacidade de abrir portas para um futuro melhor e até para um determinado status social, representavam eixos de comunicação espontâneos. O modelo de comunicação até então instalado nas universidades era extramente burocrático e unidirecional, *“os líderes organizacionais acreditavam que a qualidade e o rigor do ensino seriam suficientes para criar e manter uma imagem positiva”* (Ruão, 2005: 2), e para criar uma personalidade de marca distinta.

Os tempos que se seguiram trouxeram, contudo, alterações. A partir da década de 1990, assistiu-se ao crescimento do número de instituições de ensino superior em Portugal e ao aumento da sua oferta formativa. Mas, em simultâneo, destacou-se a diminuição do número de candidatos e as constantes reduções de financiamento estatal. Face a esta conjuntura, as universidades viram-se forçadas a adotar orientações de gestão mais próximas do modelo empresarial. E como consequência desta abordagem orientada para o mercado que *“(...) as universidades despertaram para o valor da informação qualificada e persuasiva aos potenciais clientes e consumidores”* (Ruão, 2008: 499).

Com a adoção de modelos de gestão mais empresariais, as atividades de promoção e os gabinetes de comunicação começaram a proliferar nas universidades. De facto, *“o aumento das atividades de comunicação pelas universidades, e a alteração nos seus géneros, parecem estar estreitamente relacionados com a intensificação da concorrência e o desenvolvimento da dimensão empresarial destas organizações”* (Ruão, 2008: 462). Todas as instituições de ensino superior ofereciam o mesmo serviço e tinham de competir entre

si por estudantes e recursos financeiros e esta tarefa exigia a introdução das atividades de comunicação estratégica. Nestas circunstâncias, as universidades foram induzidas a pensar e agir de forma mais mercantil, percebendo as outras instituições de ensino como concorrentes, os alunos e as suas famílias como públicos-alvo e os seus serviços como bens comercializáveis (Boffo, 2004). De acordo com Hallahan *et al.*, as universidades, um pouco por todo mundo, tomaram consciência da importância da comunicação gerida e propositada,

An increasing number of corporations in Europe, South Africa, Australia, New Zealand, and North America use strategic communication to describe their units and the services they perform. Universities that have adopted this approach range from the University of California in the United States to the University of British Columbia in Canada and the University of the Free State in South Africa (2007: 7).

As instituições de ensino superior precisam, agora, de desenvolver uma vantagem competitiva baseada num sistema de características únicas e, comunicá-las de uma maneira eficaz a todos os públicos envolvidos (Carrillo & Ruão, 2005). E foi neste quadro que as atividades de comunicação estratégica conquistaram espaço nas universidades.

A adoção deste novo paradigma de comunicação provocou um conjunto de transformações decisivas nestas instituições. Numa primeira instância, as universidades portuguesas, procuraram, então, centralizar, integrar e uniformizar as suas práticas de comunicação através da criação de gabinetes de comunicação, responsáveis pela gestão destas atividades. Tal como afirma Ruão *“os mecanismos de comunicação promocional interferiam com a cultura académica e as identidades destas instituições, e exigiam competências profissionais que as universidades não tinham desenvolvido”* (2008: 501).

Com a implantação de gabinetes de comunicação, as instituições de ensino superior expandiram os seus eixos de comunicação e as suas atividades comunicativas. Os formatos de comunicação utilizados para atingirem os públicos e para exporem os novos eixos de comunicação eram agora mais diversos. As universidades começaram a afirmar-se através de novas formas de contacto com os públicos onde se inclui a promoção em meios de comunicação de massa, a criação de publicidade em meios impressos como os folhetos, os *outdoors* e os cartazes, e a aposta nas novas tecnologias onde se destacam os *websites* e,

mais recentemente, a presença nas redes sociais. Esta situação contrastava com os últimos anos do século XX, em que dominavam os formatos de comunicação tradicionais como as brochuras, as publicações institucionais ou os comunicados de imprensa (Ruão, 2008).

Parece, então, que, nos últimos anos, se deu uma grande transformação no sistema de gestão das universidades, destacando-se o desenvolvimento do papel da comunicação. O bom desempenho das instituições de ensino superior já não é suficiente para garantir a estabilidade organizacional. Desta forma, estas têm procurado gerir as suas perceções de qualidade através de produtos de comunicação (Ruão, 2008), mas, mais do que isso, a comunicação estratégica tem-se revelado um importante auxílio no cumprimento dos objetivos básicos da universidade, constituídos pelo ensino, pela investigação e pela extensão.

Atualmente, as universidades são vistas como espaços de formação académica e profissional e de produção de conhecimento, mas também como organizações responsáveis pela difusão de valores de cidadania, pela promoção do desenvolvimento social da sustentabilidade e da economia (Ribeiro & Magalhães, 2014: 138). Dada a relevância crescente que estas instituições têm vindo a desempenhar na sociedade, a comunicação estratégica pode ser pensada como uma ferramenta importante no cumprimento da missão destas organizações.

Assim, compreendido o contexto do aparecimento da comunicação estratégica nas universidades portuguesas e percebido o seu importante contributo no desenvolvimento social, importa, de momento, analisar o progresso da responsabilidade social nestas instituições.

A pegada social das universidades

Em termos globais, o aparecimento da preocupação da responsabilidade social no sistema universitário surgiu por volta dos anos 60. A partir desta altura nasceu esta vertente de orientação social que consistiu na invocação da responsabilidade social da universidade perante os problemas do mundo contemporâneo (Sousa Santos, 1994). Para Ribeiro e

Magalhães (2014) a responsabilidade social nas universidades ganhou evidência com o incremento destas ações nas estratégias das universidades privadas. Por outro lado, e dada a sua relevância, este é um tema que tem vindo a marcar a agenda de grandes entidades,

A Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) tem promovido conferências, como, por exemplo, a «Conferência Mundial sobre Educação Superior no Século XXI: Visão e Ação», realizada em Paris em outubro de 1998. Mais recentemente, promoveu a «Conferência Mundial sobre o Ensino Superior 2009: As Novas Dinâmicas do Ensino Superior e Pesquisas para a Mudança e o Desenvolvimento Social» (idem, 2014: 145).

A própria natureza da missão das instituições de ensino superior encerra, à partida, um compromisso com o desenvolvimento social. Para Ribeiro e Magalhães,

O tripé formado pelo ensino, pela pesquisa e pela extensão constitui o eixo central da RSU e, de certa forma, define o papel da universidade como espaço de produção e difusão de saber, contribuindo, substancialmente, para o desenvolvimento: científico, social, político, económico e cultural. (...). Os compromissos educacionais e sociais devem estar contemplados na missão da instituição, que quase sempre estão bem descritos nos seus estatutos (2014: 144).

Parece, então que a orientação para o desenvolvimento social está no âmago do sistema universitário. *“Não se pode negar que a universidade gera capital cultural e social por meio de suas ações de ensino, pesquisa e extensão, numa perspectiva de gestão socialmente responsável (...)”* referem os autores (Ribeiro e Magalhães, 2014: 135). O ensino resultará em indivíduos mais qualificados e mais cultos e, conseqüentemente, mais capazes de dar resposta aos problemas sociais. A investigação deverá incidir sobre temas socialmente relevantes, gerando resultados orientados para a resolução de problemas da comunidade. Por fim, a extensão diz respeito a atividades diretamente ligadas à sociedade, que podem assumir diversas formas. Percebe-se, portanto que a responsabilidade social é um conceito que já está diretamente ligado à génese da universidade e à forma como esta organiza a sua atividade (Ribeiro e Magalhães, 2014). Contudo, dado o papel decisivo que estas instituições têm nas sociedades, são-lhes feitas cada vez mais exigências, como representantes máximos do desenvolvimento cultural, social, económico e científico.

A responsabilidade social nas universidades diz, então, respeito à forma como estas organizações respondem às solicitações sociais através das suas ações (idem, 2014). Dado o seu protagonismo intrínseco no desenvolvimento social, cabe às instituições de ensino

superior uma “(...) *conceção mais ampla de responsabilidade social, de participação na valorização das comunidades e de intervenção reformista nos problemas sociais (...)*” (Sousa Santos, 1994: 35). De acordo com Ribeiro e Magalhães (2014), requer-se, hoje, da universidade não só a formação profissional tecnicamente qualificada, mas também uma educação que prepare o/a estudante para o pleno exercício da cidadania e também o investimento na atividade de investigação voltada para a resolução de problemas sociais, que esteja alinhada com um modelo de desenvolvimento capaz de promover o crescimento da economia e a melhoria da qualidade de vida.

Para além do ensino, investigação e extensão com que as universidades se comprometem na sua missão, espera-se que as mesmas estejam preparadas para orientar estes princípios de acordo com as necessidades da sociedade. “A responsabilidade social da universidade tem de ser assumida pela universidade, aceitando ser permeável às demandas sociais (...)”, defende Sousa Santos (2004, p. 89). Ribeiro e Magalhães (2014) reforçam esta premissa ao afirmar que,

A universidade em particular deve assumir funções cada vez mais complexas que podem acrescentar novas dimensões à sua missão na geração de conhecimento, constituindo-se como centro de pensamento crítico, porque exerce um tipo de poder intelectual do qual a sociedade necessita para refletir, compreender e atuar (2014: 144).

É nas instituições de ensino superior que se formam os indivíduos mais qualificados da sociedade e onde se fazem as descobertas científicas que permitem dar resposta a diversos problemas sociais, logo, não é de estranhar que as exigências em torno destas organizações tenham tendência a crescer. Para Sousa Santos só as universidades “(...) *podem garantir uma resposta empenhada e criativa aos desafios da responsabilidade social*” (2004: 90). Às universidades cabe, agora, o papel de protagonista no desenvolvimento social, cultural, económico e sustentável. Uma ideia reforçada por Ribeiro e Magalhães (2014) que defendem que as instituições de ensino superior são responsáveis pela formação de indivíduos dotados de consciência crítica sobre o mundo, capazes de construir sociedades melhores e mais justas; representam o auge da criação cultural, pois, são um espaço de construção de ideias e conhecimento; devem orientar a sua atividade de

modo sustentável, pensando na garantia de recursos para as gerações futuras; e contribuem para o crescimento económico mediante a criação de parques científicos, ou *spin-offs* que utilizem o conhecimento por si produzido.

Embora, pelo menos em Portugal, as universidades tenham vindo a integrar estes princípios, a verdade é que as elevadas exigências resultam, também em grandes desafios. Desta forma, e tal como acima referido, estas organizações devem integrar a responsabilidade social na sua estratégia institucional, assumindo-a como um ativo tão relevante como as restantes atividades de gestão. Por outro lado, compreendida a comunicação estratégica como uma ferramenta ímpar no cumprimento da missão das instituições de ensino superior, torna-se igualmente relevante percebê-la como um mecanismo muito importante quer na execução do comportamento socialmente responsável, que na sua divulgação. Dada a orientação para objetivos que caracteriza este tipo de comunicação acredita-se que esta terá um papel fundamental no cumprimento de todas as atividades socialmente responsáveis que são da natureza do sistema universitário.

Reflexão final

Este estudo exploratório permitiu, pois, perceber a relevância e atualidade dos dois fenómenos centrais à nossa pesquisa sobre as instituições de ensino superior: a comunicação estratégica e a responsabilidade social. Ambos representam processos que, embora já fizessem parte da políticas das universidades, fazem, agora, parte da gestão e são pensados de forma estratégica e integrada. Na verdade, tal como se constatou, tanto a comunicação como a responsabilidade social estão no âmago destas instituições. A comunicação é o processo central de organizar (Ruão et al, 2014) e, portanto, está presente em todas as empresas e instituições que, atualmente, reconhecem o potencial da comunicação gerida e orientada para objetivos. Neste sentido, utilizam a comunicação estratégica como uma importante ferramenta de gestão, fundamental para alcançarem a sua missão.

No que respeita às instituições de ensino superior, também a comunicação estratégica é vista, nos dias de hoje, como uma importante aliada no cumprimento da sua missão. As atividades comunicativas são planeadas e implementadas de acordo com os princípios de ensino, investigação e relação com a comunidade. Em Portugal, o sistema de ensino superior, tal como o conhecimento hoje, ainda é jovem e, por isso, não é de estranhar que a importância da comunicação como um processo estratégico relevante no cumprimento dos objetivos organizacionais tenha surgido apenas nos anos 90. Apesar disso a comunicação estratégica parece estar bem implementada nas instituições de ensino superior portuguesas.

Tal como a comunicação, também a responsabilidade social é vista como um princípio intrínseco nas universidades. Estas instituições estão marcadas pelo seu papel determinante no desenvolvimento das sociedades a nível cultural, social, económico, e científico. São chamadas a prestar contas da sua atividade, diariamente, através do ensino, da investigação e da extensão, que representam os eixos da sua missão. As instituições de ensino superior são, à partida, socialmente responsáveis, porque se espera que a sua atividade responda a necessidades ou resolvam problemas sociais. As práticas de ensino são responsáveis por formar cidadãos social, cultural e economicamente mais capazes; a investigação deve incidir sobre temas com interesse para a sociedade, cujos resultados constituam respostas para os seus problemas; e a extensão deverá incluir práticas diretamente ligadas ao ambiente social e que contribuam para o seu saudável desenvolvimento. Assim se percebe que toda a missão das universidades tem um vínculo com a responsabilidade social e, por isso, não é de estranhar que estas atividades sejam relevantes para estas organizações, bem como para os cidadãos lhes exigem performances cada vez mais comprometidas com o seu bem-estar.

Este estudo pretendeu, também, mostrar que estas duas noções – comunicação estratégica e responsabilidade social – estão intrinsecamente ligadas, na medida em que a primeira, como um elemento relevante no cumprimento da missão, se reveste, também de importância na promoção da responsabilidade social, que é parte fundamental dessa missão. De facto, constatou-se que a comunicação tem um papel importante no

cumprimento da missão das organizações - *“To be relevant today, communication theory and research must focus on how communications contribute to an organization’s purpose for being”*, afirmam Hallahan et al (2007: 10). Desta forma, conclui-se que as atividades de comunicação estratégica serão, também, decisivas quer na divulgação dos processos de responsabilidade social, que na sua execução, como mecanismo orientado para a persecução de objetivos. Uma temática que será, continuada, aperfeiçoada e enriquecida na investigação de doutoramento que estamos a desenvolver e que esperamos vir a constituir uma abordagem inovadora na compreensão da comunicação estratégica e da responsabilidade social nas universidades.

Bibliografia

Baldissera, R. (2009). Comunicação organizacional na Perspetiva da Complexidade. *Organicom*, 10/11, 115-120.

Balonas, S. (2014). Olhar o Público Interno: Fator Crítico nas Estratégias de Responsabilidade Social. *Comunicação organizacional e Relações Públicas: horizontes e perspetivas*, 73-86. Relatório de um debate. Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade.

Boffo, S. (2004). Universities and Marketing Mass Communication in Italy. *Higher Education Policy*, 17, 371-381.

Borger, F. (2001). *Responsabilidade Social: Efeito da Atuação Social na Dinâmica Empresarial*. São Paulo, Brasil. Tese de Doutoramento, Universidade de São Paulo – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.

Bulotaite, N. (2003). University Heritage – Na Institutional Tool for Branding and Marketing. *Higher Education in Europe*. Vol. XXVIII, 4.

Carrillo, M. (2014). Comunicação estratégica no Ambiente Comunicativo das Organizações Atuais. *Comunicação e Sociedade*, 26, 71-80.

Carrillo, V. & Ruão, T. (2005). ‘La reputación en las Universidades: de la Identidad Local a la Reputación Europea’. *Actas do V Congresso de Comunicação Local*, Universitat Jaume I De Castellón, Espanha, 14-16.

Conrad, C. & Poole, M. (2005). *Strategic Organizational Communication in a Global Economy* (6.^a ed). Wadsworth: Wadsworth Cengage Learning.

D'Almeida, N. (2015). O Estatuto de Sujeito em Organização. In Ângela Marques & Ivone Lourdes de Oliveira (Eds), *Comunicação organizacional: dimensões epistemológicas e discursivas* (18-26). Belo Horizonte: Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas.

Eisenberg, E., Goodall, H. L. & Trethewey, A. (2010). *Organizational Communication Balancing Creativity and Constraint*. (6.ª ed). Boston: Bedford/ St. Martin's.

Ferreira, F., Nunes, H., Oliveira, M., Oliveira, M. & Ribeiro, R. (2014). *História da Universidade do Minho 1973 1974 2014*. Braga: Fundação Carlos Lloyd Braga.

Gomes, D. (2000). *Cultura Organizacional Comunicação e Identidade*. Coimbra: Quarteto Editora.

Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D. & Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1 (1), 3 – 35.

Kreitlon, M. (2004). *A Ética nas Relações entre Empresa e Sociedade: Fundamentos Teóricos da Responsabilidade Social Empresarial*. XXVIII ENANPAD, Curitiba, 2004.

Lima, F. (2015). A Estratégia como Prática de Comunicação. In Ângela Marques & Ivone Lourdes de Oliveira (Eds), *Comunicação organizacional: dimensões epistemológicas e discursivas* (135-143). Belo Horizonte: Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas.

Marques, A. & Oliveira, I. (2015). Introdução. In Ângela Marques & Ivone Lourdes de Oliveira (Eds), *Comunicação organizacional: dimensões epistemológicas e discursivas* (11-16). Belo Horizonte: Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas.

Miller, K. (2012). *Organizational Communication Approaches and Processes*. (6.ª ed). International Edition.

Osman, H. (2008). Re-branding academic institutions with corporate advertising: a genre perspective. *Discourse and Communication*, 2 (1), 57-77.

Pontes, J. & Possamai, O. (2002). *Responsabilidade Social das Organizações – Um Modelo para Priorizar as Necessidades Sociais da Região onde a Organização está inserida*. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Curitiba, outubro 2002.

Poupinha, L. & Espanha, R. (2005). A existência net: o valor da net para relações públicas/comunicação estratégica. *Comunicação e Sociedade – Comunicação Estratégica*, 8, 209-217.

Ribeiro, R. & Magalhães, A. (2014). Política de Responsabilidade Social na Universidade Conceitos e Desafios. *Educação, Sociedade e Culturas*, 42, 133-156.

Ricardo, C. (2008). *Cultura organizacional na sociedade contemporânea A importância da comunicação no discurso das organizações*. Atas do 5º Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação. Braga: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (Universidade do Minho).

Ruão, T. & Kunsch, M. (2014). A Comunicação organizacional e estratégica: Nota Introdutória. *Comunicação e Sociedade*, 26, 7-13.

Ruão, T., Salgado, P., Freitas, R. & Ribeiro, P. (2014). Comunicação organizacional e Relações Públicas, numa Travessia Conjunta. *Comunicação organizacional e Relações Públicas: horizontes e perspetivas*, 16-39. Relatório de um debate. Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade.

Ruão, T. (2009). 'Marketing Communication Models In Portuguese Public Universities'. *Proceedings ICHM - 4th International Conference On Higher Education Marketing*, April, University of Minho.

Ruão, T. (2008). A Comunicação organizacional e os Fenómenos de Identidade: a aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974-2006. Braga, Portugal. Tese de Doutoramento, Universidade do Minho.

Ruão, T. (2005). 'O papel da identidade e da imagem na gestão das Universidades'. IV Congresso da SOPCOM – Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação, Universidade de Aveiro, 20/21 de outubro.

Ruão, T. (1999). A Comunicação organizacional e a gestão de Recursos Humanos. *Evolução e actualidade. Cadernos do Noroeste*.12, 1-2, 179-194.

Sandhu, S. (2009). Strategic Communication: An Institutional Perspective. *International Journal of Strategic Communication*, 2 (3), 72-92.

Scroferneker, C. (2006). Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação organizacional. *Famecos*. 31, 47-53.

Sgorla, F. (2009). A Responsabilidade Social das Organizações Privadas: das Práticas à Gestão. *Revista Alcance - Eletrônica*, 16 (3), 392-403.

Santos, B. S.(2004). A Universidade no Século XXI para uma reforma democrática e emancipatória da Universidade. (3.ª ed). São Paulo: Cortez Editora.

Santos, B. S. (1994). Da Ideia de Universidade à Universidade de Ideias. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 27/ 28, 11-62.

Thomas, G. & Stephens, K. (2015). An Introduction to Strategic Communication. *International Journal of Business Communication*, 52 (1), 3-11.

Publicação 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 Receção: 05/04/2016

Data de Aprovação: 21/04/2016