

Percepções e expectativas sobre a comunicação da Responsabilidade Social nas redes sociais: reflexões a partir de uma universidade portuguesa

Perceptions and expectations about the communication of Social Responsibility on social networks: reflections from a Portuguese university

Kamila Mesquita¹ | [ORCID ID](#)

kamila.mc@ufma.br

Universidade do Minho, Portugal
e Universidade Federal do Maranhão, Brasil

Teresa Ruão² | [ORCID ID](#)

truao@ics.uminho.pt

Universidade do Minho, Portugal

José Gabriel Andrade³ | [ORCID ID](#)

jgandrade@ics.uminho.pt

Universidade do Minho, Portugal

Recepción: 15/03/2025 Revisión: 06/06/2025 Aceptación: 28/07/2025 Publicación: 30/07/2025

<http://dx.doi.org/10.5783/revrrpp.v15i29.890>

Resumo

Esta pesquisa investiga as percepções e expectativas dos *stakeholders* que acompanham as redes sociais da Universidade do Minho (UMinho) em relação à comunicação sobre Responsabilidade Social (RS) realizada pela Instituição nesses ambientes. A metodologia utilizada foi um estudo de caso com abordagem quantitativa, tendo como instrumento de coleta de dados um questionário online que obteve um total de 506 respostas. Os resultados indicam que os respondentes consideram importante que a Universidade comunique suas ações de RS, reconhecendo essa prática como um fator relevante para a transparência, credibilidade e construção da imagem institucional. As redes sociais são percebidas como espaços confiáveis para obtenção de informações sobre RS e, embora não sejam vistas como espaços de diálogo, já são consideradas ambientes propícios não apenas para o acesso a informações institucionais, mas também como meios que permitem aos *stakeholders*

¹ Kamila Mesquita é Doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade do Minho e investigadora do Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (CECS), Portugal. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6591-1954>. Contato principal para correspondência editorial.

² Teresa Ruão é Professora Associada do Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho e investigadora do Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (CECS), Portugal. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9723-8044>.

³ José Gabriel Andrade é Professor Auxiliar do Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho e investigador do Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (CECS), Portugal. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9778-5865>.

expressar suas percepções e serem ouvidos pela Instituição. Essa descoberta reforça a necessidade de a Universidade incorporar na sua comunicação mecanismos que possibilitem o monitoramento contínuo das opiniões dos *stakeholders* presentes nas redes sociais, a prática da escuta ativa e o desenvolvimento de espaços de participação, dentro e fora das redes sociais, colaborando na formulação e no aprimoramento das ações de RS. Por fim, esta pesquisa buscou contribuir para a ampliação do debate acadêmico sobre a comunicação da Responsabilidade Social realizada através das redes sociais, especialmente no contexto universitário, a partir da visão dos *stakeholders* que estão presentes nesses ambientes, destacando a importância de desenvolver novas estratégias digitais que fortaleçam a relação entre a Universidade e a sociedade, assim como ações mais efetivas de Responsabilidade Social, alinhadas às expectativas da sociedade.

Palavras-chaves: Comunicação Organizacional, Comunicação da Responsabilidade Social, Redes Sociais, Escuta ativa, Universidade.

Abstract

This research investigates the perceptions and expectations of stakeholders who follow the University of Minho (UMinho) on social media in relation to the communication about Social Responsibility (SR) carried out by the Institution in these environments. The growing public awareness of environmental, social and ethical issues has raised stakeholders' expectations regarding the Social Responsibility practices adopted by organizations, as well as the way these initiatives are communicated to society. In recent decades, society has begun to observe and evaluate not only the results achieved by organizations, but also the means by which these results are obtained. In this context, aligning with the demands and expectations of the contemporary world has become essential for all institutions, including, in particular, universities. They have been increasingly urged to incorporate the principles of Social Responsibility into all their academic activities and to communicate this commitment in a transparent and accessible manner to society. Given this scenario, we raise the following questions: how important do stakeholders attribute to the Social Responsibility communication developed by the institution through social networks? What are their expectations regarding this communication? The methodology used was a case study with a quantitative approach, in which we used an online questionnaire applied to stakeholders who follow the University's social networks as a data collection instrument, totaling 506 responses. The results indicate that stakeholders consider it essential for the University to communicate about Social Responsibility, recognizing it as a relevant factor for transparency, credibility and building the institutional image. They also point out that social networks have acquired a central role in this process, since they are widely accessed by stakeholders and perceived as reliable sources for obtaining information about Social Responsibility initiatives. Although social networks are not considered by respondents as spaces for dialogue, the data indicate that they are already seen as favorable environments not only for accessing institutional information about Social Responsibility, but also as means that allow stakeholders to express their perceptions and expectations regarding the topic and to be heard by the Institution. This finding reinforces the need for the University to incorporate mechanisms that enable continuous monitoring of stakeholders' opinions and active listening, collaborating in the formulation and improvement of Social Responsibility actions. Active listening seeks to listen to understand others, creates an environment in which the public feels understood and

valued, promoting the strengthening of the relationship between the organization and its stakeholders. In the context of social networks, it is associated with the strategy of continuously monitoring conversations, complaints and trends related to topics or brands of interest (Pomputius, 2019), analyzing and reflecting on the mentions made, perceiving the feelings expressed and responding with empathy. In the field of Social Responsibility, active listening enables organizations to better understand the expectations and concerns of their stakeholders, identify successes and opportunities for improvement, and prepare to develop actions that are more aligned with social demands. Finally, this research sought to contribute to the expansion of the academic debate on the communication of Social Responsibility carried out through social networks, especially in the university context, from the perspective of stakeholders, highlighting the importance of developing new digital strategies that strengthen the relationship between the University and society, as well as more effective Social Responsibility actions, aligned with society's expectations.

Keywords: Organizational Communication, Communication of Social Responsibility, Social Media, Active listening, University.

Sumário

1. Introdução. 2. Marco teórico. 3. Metodologia. 4. Resultados. 5. Discussão e conclusões. 6. Referências.

Summary

1. Introduction. 2. Theoretical framework. 3. Methodology. 4. Results. 5. Discussion and conclusions. 6. References.

1. INTRODUÇÃO

A crescente conscientização sobre questões ambientais, sociais e éticas tem aumentado a atenção e as expectativas das partes interessadas (stakeholders) em relação às práticas organizacionais e à maneira como são comunicadas. A sociedade passou a observar não só os resultados das organizações, mas também os meios utilizados para obtê-los (Golob et al., 2008). Nesse cenário, alinhar-se às demandas contemporâneas tornou-se essencial para todas as organizações, especialmente para as universidades, que têm um papel estratégico na análise e proposição de soluções para os grandes desafios atuais.

As discussões sobre a Responsabilidade Social (RS) das universidades ganharam força a partir da década de 1990, em um cenário marcado por transformações econômicas, sociais e políticas que impulsionaram as instituições de ensino superior a repensarem seu papel diante da sociedade. Desde então, a RS tem se consolidado como um dos pilares do ensino superior, orientando sua missão, valores e objetivos (Silva, 2022).

Segundo Caldeirón (2006), a RS universitária refere-se aos deveres das universidades perante a sociedade que as financia. Esse compromisso manifesta-se na forma como conduzem suas atividades e assumem um papel ativo no desenvolvimento social, por meio do ensino de qualidade, da pesquisa ética, da gestão responsável e da extensão voltada à superação de problemas sociais. Nesse contexto, é fundamental que as universidades incorporem de forma efetiva os princípios da RS em suas práticas institucionais e comuniquem esse compromisso

de maneira clara, transparente e acessível à sociedade (Lozano, 2011; Aversano et al., 2020; Nicolò et al., 2021).

Nos últimos anos, a comunicação das universidades tem passado por mudanças que refletem uma crescente preocupação dessas instituições em tornar mais visível à sociedade o que estão produzindo. Essas instituições buscam cada vez mais extrapolar os “muros” acadêmicos para alcançar os cidadãos, prestar contas, ouvir e responder às demandas sociais (Kunsch, 2019). Paralelamente, têm intensificado seus esforços na gestão de ativos intangíveis, como credibilidade e confiança, compreendidos como elementos estratégicos para a consolidação de sua imagem institucional. No entanto, é fundamental que estejam atentas às vulnerabilidades e desafios que emergem ao participarem das redes sociais, sempre refletindo criticamente sobre as estratégias comunicacionais adotadas nesses espaços e as transformações que estão ocorrendo na sociedade (Mesquita et al., 2020).

A rápida expansão das redes sociais nas últimas décadas transformou de maneira significativa a comunicação organizacional, levando as universidades a integrarem essas plataformas em suas estratégias comunicativas. Mais do que canais de divulgação de informações institucionais, as redes sociais oferecem oportunidades para fomentar a interação e estreitar os laços entre as universidades e seus *stakeholders*. Seu potencial interativo permite não apenas o compartilhamento de conteúdo, mas também a captação de opiniões, expectativas e necessidades dos públicos de interesse (Lodhia et al., 2020; Esposito et al., 2021). No campo da Responsabilidade Social (RS), esse aspecto é ainda mais relevante, pois desenvolver e implementar instrumentos comunicacionais que incentivem a participação ativa e favoreçam o diálogo é essencial para garantir a efetividade das ações e programas promovidos pelas instituições nessa área (Ruiz-Mora, 2012; Ruiz-Mora et al., 2016).

Diante desse cenário, este estudo tem como objetivo analisar as percepções e expectativas dos *stakeholders* que acompanham as redes sociais da Universidade do Minho (UMinho) em relação à comunicação sobre Responsabilidade Social (RS) realizada pela Instituição nesses ambientes. Para tal, o trabalho foi organizado em duas partes: a primeira, de caráter teórico, evidencia conceitos fundamentais desta investigação e a segunda, de caráter empírico, apresenta e discute os resultados obtidos no estudo de caso realizado. A pesquisa adota uma abordagem quantitativa, utilizando como instrumento de coleta de dados um questionário online aplicado junto aos *stakeholders* presentes nas redes sociais da UMinho, totalizando 506 respostas.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. A comunicação da Responsabilidade Social

Nas últimas décadas, diversos estudos têm demonstrado que as atividades de Responsabilidade Social (RS) contribuem de forma positiva para o desempenho organizacional. Esse impacto abrange aspectos como a imagem e a reputação da empresa ou marca (Ragas e Roberts, 2009; Rettab, Brik e Mellahi, 2009; Sen, Bhattacharya e Korschun, 2006), a intenção de compra de seus produtos ou serviços (Barrage, Chyn e Hastings, 2020; Chu e Lin, 2013), bem como o desempenho financeiro e o comprometimento dos funcionários (Rettab, Brik e Mellahi, 2009). No entanto, nem toda comunicação sobre RS é eficaz. Em alguns casos, pode até gerar efeitos negativos, prejudicando a imagem da organização. Esses

resultados contraditórios estão frequentemente relacionados às diferenças na forma como a RS é comunicada e na maneira como essa comunicação é percebida e processada pelos *stakeholders*.

A comunicação é uma parte essencial do processo de RS das organizações. Embora a divulgação de informações sobre RS já ocorra desde o século passado, foi apenas a partir da década de 1960 que o tema passou a despertar maior interesse. Ainda assim, foi somente nas últimas décadas que a comunicação da RS assumiu um papel central dentro das organizações, acompanhada por um aumento significativo da atenção e dos recursos direcionados a essa área. Atualmente, os *stakeholders* estão mais informados e críticos em relação às práticas empresariais. Eles buscam não apenas informações sobre produtos e serviços, mas também sobre os valores das empresas e seus compromissos sociais e ambientais. As iniciativas de RS influenciam diretamente suas atitudes de compra, investimento e relacionamento com as organizações.

Porém, a comunicação da Responsabilidade Social (RS) é uma questão complexa. De um lado, há os *stakeholders*, que desejam saber mais sobre as organizações por trás dos produtos e serviços que consomem ou nos quais investem. Do outro, estão as próprias organizações, que querem que os *stakeholders* reconheçam seu compromisso com a responsabilidade social, mas mostram-se reticentes em comunicar suas ações, por receio de gerar expectativas excessivas e/ou se tornarem alvo de críticas (Schlegelmilch & Pollach, 2005; Wanderley et al., 2008).

Coombs e Holladay (2012, p. 110) chamam essa questão de "dilema de comunicação promocional de RS", referindo-se ao desafio de equilibrar a divulgação das iniciativas de Responsabilidade Social. Enquanto os *stakeholders* demandam informações sobre essas práticas, a comunicação excessivamente autopromocional pode gerar reações negativas, levantando dúvidas sobre a autenticidade das ações. Qualquer lacuna entre as expectativas sociais e as declarações e desempenho apresentadas pelas organizações pode provocar ameaças à legitimidade organizacional.

Conforme Morsing (2017) observa, parece que a comunicação de RS não apenas informa, mas também desencadeia novas questões sobre o comportamento corporativo, e uma busca crítica por lacunas entre o que é dito e o que é feito passa a ser um foco principal. Quando há falta de consistência entre a promessa de RS de uma organização e suas ações, isso é visto como um ato de imoralidade e é frequentemente referido como hipocrisia organizacional, impactando negativamente na reputação organizacional.

Outro desafio na comunicação da responsabilidade social é a diversidade de interesses em torno das iniciativas da área, já que as expectativas e necessidades de informação dos *stakeholders* podem ser bastante distintas (Coombs & Holladay, 2012). Enquanto alguns priorizam a conformidade ética, outros podem valorizar ações como doações para causas sociais ou programas de voluntariado, por exemplo.

Assim, a exposição das iniciativas de RS pode gerar não apenas reconhecimento positivo, mas também atrair críticas e ceticismo por parte do público. Quanto mais as organizações destacam suas práticas socialmente responsáveis, maior a possibilidade de questionamentos sobre suas reais intenções, o que torna a comunicação da RS um processo delicado, que exige

cautela para evitar a percepção de oportunismo e garantir que a mensagem seja bem recebida.

Nesse sentido, é essencial que as atividades de responsabilidade social estejam alinhadas à missão, valores e objetivos organizacionais, evitando a percepção de *greenwashing*⁴ ou de iniciativas superficiais. Além disso, a comunicação dessas ações deve ser clara, objetiva e consistente, permitindo que diferentes públicos compreendam os objetivos e impactos das iniciativas de RS.

Com base nos modelos de Relações Públicas propostos por Grunig e Hunt (1984), Morsing e Schultz (2006) argumentam que a comunicação da Responsabilidade Social pode ocorrer tanto de forma unilateral quanto bidirecional. Nesse contexto, os autores identificam três estratégias centrais para a comunicação dos esforços de RS junto aos *stakeholders*. A primeira é a estratégia de informação, caracterizada como um processo de comunicação unilateral, no qual a organização transmite informações sobre suas iniciativas de RS sem necessariamente considerar a participação dos *stakeholders*. Essa abordagem se assemelha ao modelo de informação ao público de Grunig e Hunt (1984), sendo predominantemente monológica e sob total controle organizacional.

A segunda é a estratégia de resposta, que adota uma comunicação bidirecional assimétrica. Nesse modelo, a organização busca compreender as preocupações dos *stakeholders* e, a partir dessas percepções, ajusta e formula suas mensagens de RS. Embora exista um esforço para ouvir o público, o objetivo principal ainda é moldar a percepção dos *stakeholders* em relação à organização. Por fim, a estratégia de envolvimento baseia-se na comunicação bidirecional simétrica, promovendo um diálogo genuíno e uma troca efetiva com os *stakeholders*. Nesse modelo, a interação não apenas permite à organização compartilhar informações, mas também envolver as partes interessadas ativamente no processo decisório, tornando a comunicação mais colaborativa e participativa.

A estratégia de envolvimento das partes interessadas tem se consolidado como um caminho eficaz para as organizações na gestão da RS. Em vez de impor unilateralmente iniciativas específicas, essa abordagem propõe um processo contínuo de diálogo e negociação com os *stakeholders*, permitindo que suas preocupações sejam compreendidas e que ajustes sejam incorporados conforme necessário. Alinhada tanto à estratégia de disseminação de informações quanto à de resposta aos *stakeholders*, essa abordagem reconhece que, embora a comunicação e a pesquisa sejam fundamentais, um compromisso efetivo com a RS exige uma postura mais ativa. Por meio do diálogo, as organizações podem compreender quais questões são prioritárias, atribuir significados a elas e integrá-las de maneira coerente em suas práticas de RS.

2.2. As redes sociais e a comunicação da Responsabilidade Social

A maior parte das pesquisas sobre a comunicação da Responsabilidade Social (RS) na Internet tem se concentrado em duas principais vertentes: a potencialidade da rede como ferramenta

⁴ Ato de enganar os consumidores quanto às práticas ambientais de uma empresa ou os benefícios ambientais de um produto ou serviço (Lyon & Montgomery, 2015).

de disseminação de informações sobre RS e as novas oportunidades de interação e diálogo proporcionadas, especialmente, pelo uso das redes sociais.

A Internet representou um impacto significativo na divulgação da responsabilidade social das organizações, proporcionando um espaço ilimitado para a comunicação de seus princípios, políticas e iniciativas. Além de viabilizar uma comunicação mais dinâmica, personalizada e segmentada, permitiu a disponibilização de materiais acessíveis e compartilháveis, ampliando o alcance e a visibilidade das ações de RS. A prática da disponibilização de informações da área é fundamental “pois além de oportunizar a participação de mais pessoas nas ações, demonstra a preocupação em prestar contas à sociedade e ser transparente em seus compromissos e ações” (Mesquita, 2022, p. 81).

No entanto, a principal transformação proporcionada pela Internet foi a transição de um modelo de comunicação estático para um processo mais dinâmico, contínuo e interativo. Essa mudança tornou-se ainda mais evidente a partir das redes sociais, que passaram a ser utilizadas pelos *stakeholders* não apenas como fonte de informações sobre Responsabilidade Social (RS), mas também como espaços de monitoramento das empresas, estabelecimento de conversas e realização de contribuições com as discussões, seja com outros *stakeholders* ou com as próprias organizações (Capriotti, 2011, 2017; Capriotti & Zeler, 2020; Kent & Taylor, 2016; Kim & Ferguson, 2014).

A comunicação da RS passou de um modelo tradicional, centrado em mensagens unidirecionais sob controle organizacional, para uma abordagem interativa e participativa. As redes sociais impulsionaram essa mudança ao oferecerem canais diretos de interação. Nesse cenário, as organizações ampliam seu alcance, mas também enfrentam o desafio de promover interações significativas. Envolver ativamente os stakeholders na RS institucional é hoje tanto uma oportunidade quanto um dos principais desafios da área (Benthaus et al., 2016; Kang, 2014; Kujala et al., 2022).

Coombs e Holladay (2012) argumentam que as organizações podem usar as mídias sociais para: aprender quais questões de RS são importantes para as partes interessadas (encontrar questões emergentes); determinar se as partes interessadas estão cientes das iniciativas de RS; avaliar as reações das partes interessadas às iniciativas de RS; aumentar a conscientização das iniciativas de RS e fornecer uma via para o envolvimento/engajamento das partes interessadas. Elas permitem, ainda, que seja realizado um maior monitoramento dos efeitos da comunicação realizada pela organização e pelos seus concorrentes, assim como mais opiniões e argumentos sejam ouvidos sobre diferentes questões de RS.

Apesar de trazer inúmeras vantagens, a comunicação nesse ambiente pode ser desafiadora, pois, ao mesmo tempo que as organizações agora têm mais autonomia e espaços próprios para falar sobre seus compromissos, políticas e ações de RS por meio de seus sites, blogs e páginas nas redes sociais, disponibilizar seus relatórios de responsabilidade social para *download* e ter diferentes formas de envolver os *stakeholders*, há uma realidade mais participativa, em que uma infinidade de indivíduos e grupos ganharam espaço para falar sobre o comportamento das empresas, defendendo ou criticando as informações das organizações, apresentando e compartilhando dados que apoiam ou contradizem os dados e informações de RS disponibilizados pelas empresas (Capriotti, 2011, 2017).

Alguns anos atrás, a falta de influência das partes interessadas individuais na mídia tradicional permitia que algumas empresas negligenciassem o interesse de certos grupos de *stakeholders*. No entanto, as redes sociais possibilitaram que milhões de partes interessadas individuais, antes desconectadas, se unam em ideias comuns, se organizem em grupos, o que torna suas vozes mais fortes, e as reivindicações algo tangível com que a empresa precisa lidar (Freeman et al., 2017).

As redes sociais possibilitaram a criação de discussões sobre as organizações e sua comunicação de responsabilidade social, muitas vezes sem a participação direta das próprias empresas. Esse fenômeno desafia os modelos tradicionais de comunicação na área e exige a reavaliação das estratégias para envolver e engajar as partes interessadas de maneira mais efetiva. As críticas manifestadas nesses espaços podem desencadear movimentos de ativismo, campanhas e outras formas de pressão, representando desafios significativos para as empresas e impactando diretamente sua reputação organizacional (Isenmann, 2006; Morsing, 2017).

Freeman et al. (2017) destacam que as tecnologias digitais deram origem a uma nova categoria de *stakeholders*: os *stakeholders* virtuais. Esses indivíduos, mesmo não sendo necessariamente clientes da empresa, acompanham ativamente suas atividades e notícias por meio das redes sociais. Além disso, participam de discussões, compartilham opiniões e fornecem comentários, exercendo influência sobre a reputação e o desempenho organizacional.

Embora os *stakeholders* virtuais possam, à primeira vista, ser considerados secundários, a expansão das redes sociais têm evidenciado sua crescente relevância. Os gestores não podem mais os subestimá-los, suas atividades podem ter impacto sobre outras partes interessadas da empresa. No contexto atual de comunicação global, as organizações estão cada vez mais expostas às expectativas externas, tornando a opinião pública uma importante guardiã da RS organizacional. As redes sociais, amplificam esse cenário, facilitando o acesso e a disseminação rápida de informações, exigindo uma nova postura comunicacional por parte das organizações.

3. METODOLOGIA

Buscando analisar as percepções e expectativas dos *stakeholders* que acompanham as redes sociais da Universidade do Minho (UMinho) em relação à comunicação sobre Responsabilidade Social (RS) realizada pela Instituição nesses ambientes, optamos por desenvolver um estudo de caso, que conforme Yin (2010) visa à investigação de um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, sob uma abordagem quantitativa, que “caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas” (Richardson, 2012, p. 70).

O caso selecionado para esta pesquisa foi a Universidade do Minho (UMinho), instituição pública portuguesa fundada em 1973. A escolha se justifica por sua atuação consolidada no ambiente digital, com presença ativa nas principais redes sociais, como Facebook, Instagram, LinkedIn e YouTube, além de manter comunicação regular por meio de seu site institucional.

A UMinho também é reconhecida por seu protagonismo na área da responsabilidade social. Desde 2017, ocupa a posição de melhor academia portuguesa *no UI GreenMetric World University Rankings*, que avalia a sustentabilidade ambiental de universidades em 95 países. Destaca-se, ainda, por ter sido a primeira universidade europeia a alinhar suas ações aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e pioneira em Portugal na divulgação pública dos indicadores de sustentabilidade, iniciando esse processo em 2010.

Para a recolha dos dados, optamos pela realização de um inquérito através de questionário. Esse é um método que nos permite a recolha de informação sobre uma grande quantidade de pessoas e a comparação entre as respostas recebidas. Nessa investigação, optamos pela realização do inquérito online, através da plataforma *Google Forms*.

Para dar apoio na elaboração do questionário, criamos um modelo de análise (Tabela 1), tendo como referência a revisão de literatura, os objetivos do estudo, a observação das redes sociais e uma entrevista prévia realizada com os profissionais responsáveis pela comunicação da UMinho. A partir deles foram estabelecidos um conjunto de dimensões e indicadores observáveis que correspondem aos interesses da pesquisa e que originaram as perguntas do questionário.

Tabela 1. Modelo de análise para os inquéritos

DIMENSÕES	INDICADORES
Motivações dos <i>stakeholders</i> nas redes sociais da universidade	- Motivo de utilização: Busca por notícias, sentimento de pertença ou contato com a Instituição
Percepções dos <i>stakeholders</i> em relação à comunicação de RS da universidade nas redes sociais	- Importância atribuída à comunicação de RS de maneira geral - Importância atribuída à comunicação de RS para a imagem, credibilidade e transparência da Universidade - Nível de confiança nas informações de RS disponibilizadas pelas redes sociais
Expectativas dos <i>stakeholders</i> em relação à comunicação de RS da universidade nas redes sociais	- Nível Importância atribuída à divulgação de informações, a escuta e ao diálogo - Satisfação geral quanto à comunicação de RS

Fonte: Elaboração própria

O questionário utilizado na pesquisa contou com 10 questões, sendo 4 de múltipla escolha e 6 baseadas em uma escala Likert de 5 pontos, frequentemente utilizada nos questionários para medir atitudes, opiniões e percepções das pessoas face à realidade ou fenômenos (Bryman, 2021). Os participantes classificaram suas respostas da seguinte forma: 1 – “discordo totalmente”, 2 – “discordo em partes”, 3 – “nem concordo nem discordo”, 4 – “concordo em partes” e 5 – “concordo totalmente”. Antes de responderem, os participantes receberam um texto introdutório, que apresentava o tema, o objetivo do estudo e destacava a importância de sua participação. Também foi garantida a confidencialidade das informações e o anonimato dos respondentes, assegurando um ambiente ético e transparente para a coleta de dados.

A amostragem da pesquisa foi não probabilística, aleatória por acessibilidade ou conveniência. O cálculo do número de participantes foi realizado levando em consideração o universo de 97.415 mil seguidores da página da UMinho no Facebook. Consideramos que por ser essa a rede social da Instituição com maior número de seguidores, esse número poderia ser utilizado como indicador do grau de conhecimento da Instituição pelos sujeitos no ambiente das redes sociais. Assim, dentro da população-alvo estipulada, foi estabelecido como parâmetro de validade externa da pesquisa um número de sujeitos respondentes igual a 383⁵, valor adequado para compor um nível de confiança de 95%, com uma margem de erro para mais ou para menos de 5.0%.

O questionário online foi aplicado ao longo de quatro meses, no período de 15/06 a 15/10/22. O link foi enviado por e-mail institucional para alunos, professores, investigadores e técnicos da Universidade do Minho, além de ser divulgado através do *WhatsApp*, sendo convidados a responder ao inquérito todos que tivessem acesso às redes sociais da UMinho. Ao enviarmos por *Whatsapp*, solicitamos que cada contato compartilhasse o link com seus conhecidos, utilizando, assim, a técnica metodológica *Snowball* ou bola de neve. Esta é uma técnica não probabilística, de baixo custo e de fácil realização, em que respondentes convidados para participar numa pesquisa indicam novos contatos de sua rede, os quais indicam novos contatos e assim sucessivamente até que a amostra seja alcançada (Malhotra, 2006). O questionário recebeu ao final o número total de 506 respostas, ultrapassando o mínimo de respostas estabelecidas. Para a análise dos dados utilizamos a estatística descritiva.

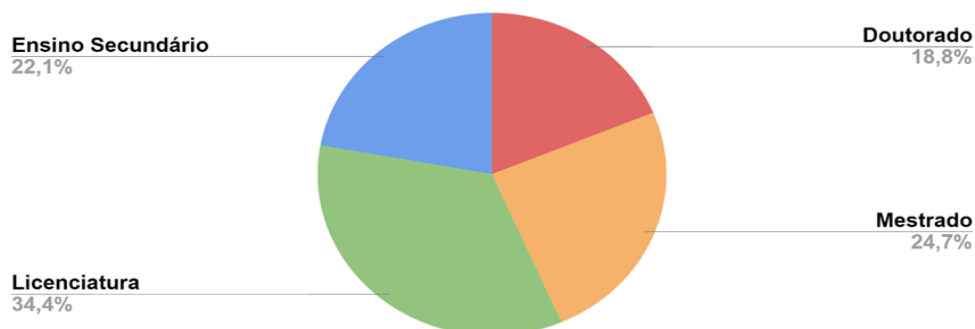
4. RESULTADOS

A primeira parte do questionário teve como objetivo compreender o perfil dos *stakeholders* e suas motivações para participar das redes sociais da Universidade do Minho (UMinho). O primeiro aspecto analisado foi a faixa etária dos respondentes. A maioria dos participantes pertencem à faixa de 17 a 26 anos (46,2%), o que pode ser justificado em função da pesquisa ter sido respondida em grande parte por estudantes do secundário, da licenciatura e do mestrado como veremos posteriormente, sendo esta idade predominante nesses grupos. Em segundo lugar, aparecem os respondentes com idade entre 27 e 36 anos (20,6%), seguidos pela faixa etária de 37 a 46 anos (17%).

Em seguida, analisamos o nível de escolaridade dos *stakeholders*, identificando a Licenciatura como o nível predominante entre os respondentes (34,4%), seguida pelo Mestrado (24,7%) e pelo Ensino Secundário (22,1%). Esses resultados indicam uma distribuição equilibrada entre diferentes níveis educacionais, o que contribui para a diversidade da amostra e para a representatividade da pesquisa (Gráfico 1).

⁵ O raciocínio estatístico para cálculo de proporções amostrais utilizado está exposto na fórmula " $n = \left[\frac{z^2 \cdot p \cdot q}{e^2} \right]$ ", em que " n " é igual ao tamanho de amostra; " N " representa o tamanho da população; " p " significa a proporção amostral; " q " a proporção complementar. Por sua vez " $q = 1 - p$ ou $p + q = 1$ " é igual a erro amostral e " z " corresponde ao valor tabelado para os níveis de confiança desejados.

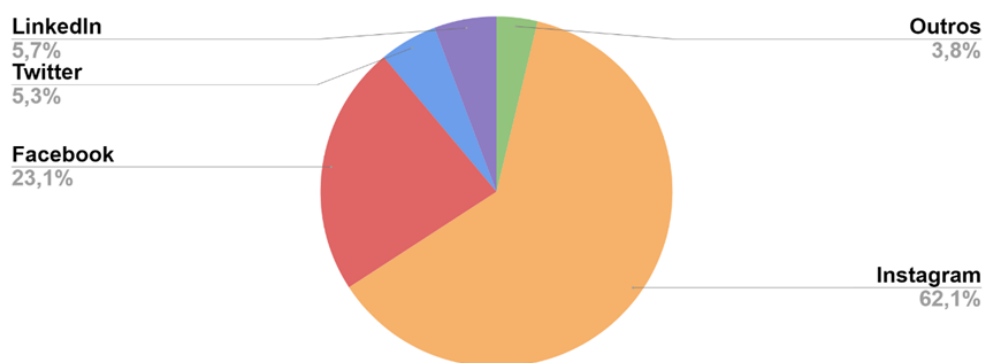
Gráfico 1. Nível de escolaridade



Fonte: elaboração própria

Ao questionarmos sobre a rede social mais utilizada pelos respondentes, o estudo apontou o uso predominante do Instagram (62,3%), e em segundo lugar o Facebook (23,1%), confirmando a tendência de crescimento do uso do Instagram entre os mais jovens, conforme pesquisas recentes demonstraram (DataReportal, 2024). Em terceiro lugar aparece o LinkedIn e em quarto o Twitter, com 5,7% e 5,3% respectivamente (Gráfico 2).

Gráfico 2. Rede social mais utilizada



Fonte: elaboração própria

A frequência de acesso às redes sociais entre os respondentes revelou-se bastante elevada. A grande maioria dos respondentes (88,5%) afirmou acessá-las diariamente, enquanto 7,1% relataram acessar as redes sociais de duas a três vezes por semana. Isso significa que 95,6% dos participantes utilizam essas plataformas de forma regular, o que reforça a relevância das redes sociais como um canal estratégico de comunicação para a Universidade.

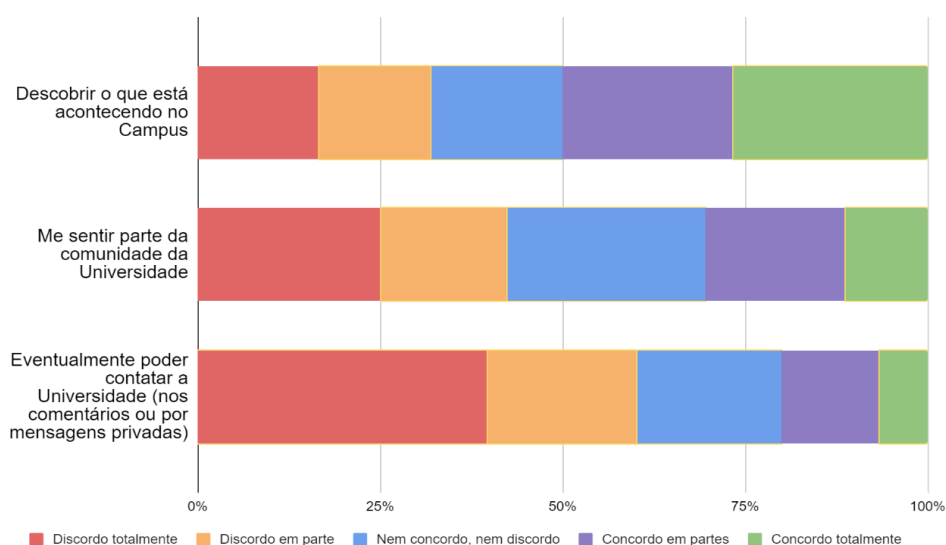
Depois, buscamos perceber qual a motivação dos respondentes ao participar das redes sociais da Universidade. Para tal, apresentamos três afirmações utilizando a escala Likert, com níveis de concordância nas respostas que vão de 1 a 5. As afirmações apresentadas aos respondentes foram: “descobrir o que está acontecendo no Campus”, “me sentir parte da

comunidade da Universidade” e “eventualmente poder contatar a Universidade (nos comentários ou por mensagens privadas)”.

A principal motivação apontada pelos respondentes para participar das redes sociais da Universidade foi “descobrir o que está acontecendo no campus”, que obteve os maiores índices de concordância, com destaque para as opções “concordo totalmente” (26,7%) e “concordo em partes” (23,3%). Por outro lado, a afirmação “me sentir parte da comunidade da Universidade” não recebeu a mesma aceitação, já que uma parcela significativa dos participantes escolheu as opções “nem concordo nem discordo” (27,1%) e “discordo totalmente” (25,1%), sugerindo que o sentimento de pertencimento ainda não é um fator determinante para o engajamento nessas mídias.

Além disso, a maioria dos respondentes discordou totalmente da afirmação “eventualmente poder contatar a Universidade” (39,7%), enquanto 20,6% discordaram em partes, conforme podemos observar no Gráfico 3. Esses resultados indicam que a busca por informações sobre a vida universitária é a motivação mais relevante, sendo a percepção de proximidade e interação direta com a instituição ainda limitada entre os *stakeholders*.

Gráfico 3. Motivação para participar das redes sociais da Universidade



Fonte: elaboração própria

Tendo em vista que a participação em comunidades online, como as do Facebook e Instagram da Universidade do Minho, é voluntária e envolve pessoas com diferentes perfis e necessidades. Wang e Fesenmaier (2004) propuseram um modelo conceitual que identifica quatro principais motivações para o engajamento em comunidades virtuais.

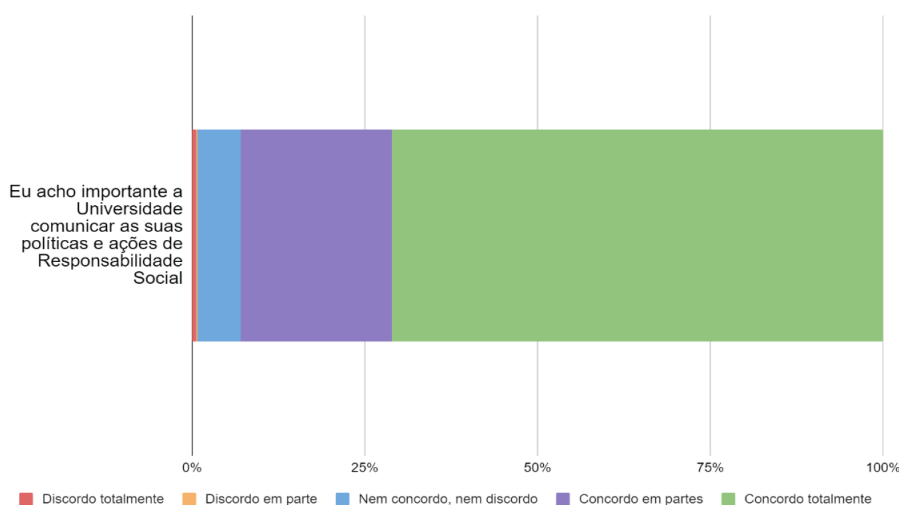
A primeira delas são as necessidades funcionais, que se referem ao uso das redes sociais por motivos específicos como, por exemplo, acessar ou compartilhar informações, pesquisar conteúdos diversos, ler os comentários de outras pessoas ou feedbacks. A segunda são as necessidades sociais, associadas à interação com indivíduos e organizações, criação de vínculos e troca de ideias dentro de uma comunidade.

A terceira são as necessidades psicológicas, quando a comunidade se torna parte de suas vidas, trazendo um sentimento de pertencimento, afiliação e identidade com os demais membros. Por último, temos as necessidades hedônicas, quando os membros se juntam a uma comunidade não apenas para atender às suas necessidades funcionais, sociais e psicológicas, mas para o seu próprio prazer, diversão e entretenimento, utilizando as redes sociais para, por exemplo, ver fotos, assistir vídeos, criar e responder Conteúdo Gerado pelo Usuário (CGU).

Verificou-se que no caso da comunidade analisada, as motivações funcionais foram as mais relevantes para os *stakeholders*, enquanto as razões sociais e psicológicas, como o sentimento de pertencimento e a interação, tiveram menor destaque. A maioria dos participantes busca as redes sociais da Universidade principalmente para se manter informada sobre eventos, projetos e realizações acadêmicas.

Partindo para questões relativas especificamente às percepções e expectativas dos *stakeholders* em relação à comunicação da responsabilidade social, continuamos utilizando a escala Likert (1 a 5). Quando questionados sobre a importância de a Universidade comunicar suas políticas e ações de RS, a maioria dos respondentes (71,15%) concordou totalmente, evidenciando que o tema é altamente valorizado, considerado importante de ser abordado pela comunicação institucional realizada por meio das redes sociais (Gráfico 4).

Gráfico 4. Importância da Universidade comunicar sobre RS



Fonte: elaboração própria

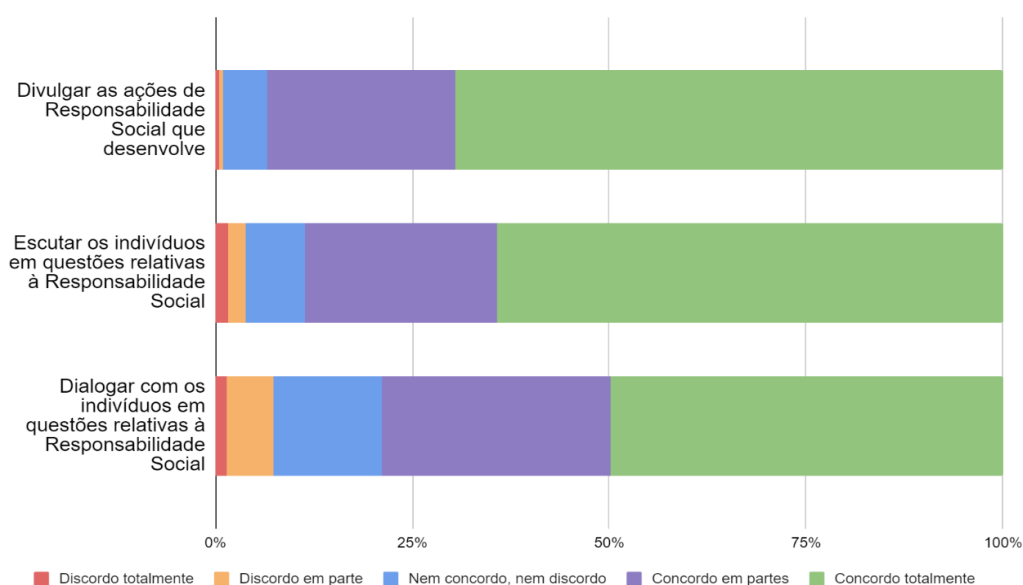
Buscando entender para que os respondentes consideram importante a Universidade utilizar as redes sociais na comunicação da responsabilidade social, apresentamos três afirmações, também utilizando a escala Likert com 5 pontos: “divulgar as ações de Responsabilidade Social que desenvolve”, “escutar os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

A divulgação de informações foi o aspecto que obteve o maior nível de concordância total entre os respondentes (69,52%), seguida pela escuta (64,34%) e, por último, pelo diálogo

(49,80%), conforme podemos observar no Gráfico 5. Esse resultado vem de encontro ao obtido em entrevistas realizadas anteriormente com os profissionais responsáveis pela comunicação da Universidade, que também enfatizaram o uso prioritário das redes sociais para divulgação, seguido da escuta, enquanto o diálogo aparece em terceiro plano.

Os dados indicam que, tanto para os *stakeholders* quanto para os gestores da comunicação, a função informativa das redes sociais ainda prevalece sobre seu potencial interativo. No entanto, observa-se um movimento gradual de ampliação dessa percepção, com um reconhecimento crescente das redes como espaços não apenas de disseminação de informações, mas também de expressão e escuta.

Gráfico 5. Importância da utilização das redes sociais na comunicação de RS pela Universidade

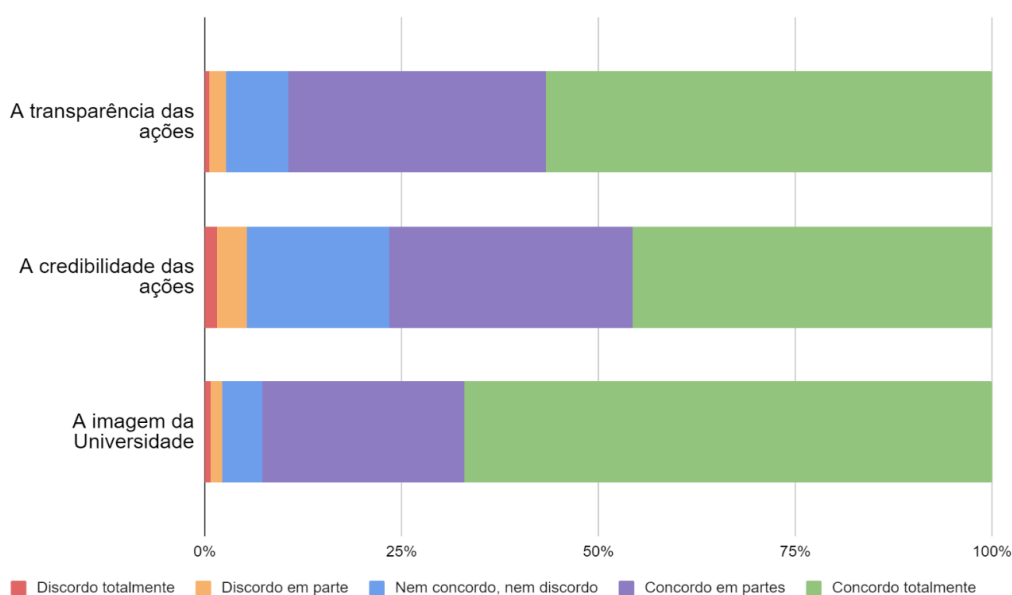


Fonte: elaboração própria

Buscando compreender os benefícios da comunicação da responsabilidade social para a Universidade, apresentamos três aspectos-chave, baseados em uma entrevista prévia com profissionais da comunicação da UMinho e na revisão bibliográfica: “transparência das ações”, “credibilidade das ações” e “imagem da Universidade”. A avaliação foi realizada por meio da escala Likert, permitindo analisar a percepção dos respondentes sobre essas contribuições.

Os resultados indicam que, de modo geral, os respondentes reconhecem a importância desses três aspectos. A imagem da Universidade foi a afirmação que alcançou maior nível de concordância total (67%), seguida da transparência das ações (56,72%). Embora tenha obtido um percentual menor de concordância total, a credibilidade das ações também foi bem avaliada, já que a concordância total e a parcial juntas somam 76,48% (Gráfico 6). Esses dados reforçam a percepção de que a comunicação da RS contribui significativamente para fortalecer transparência, credibilidade e a imagem da Instituição.

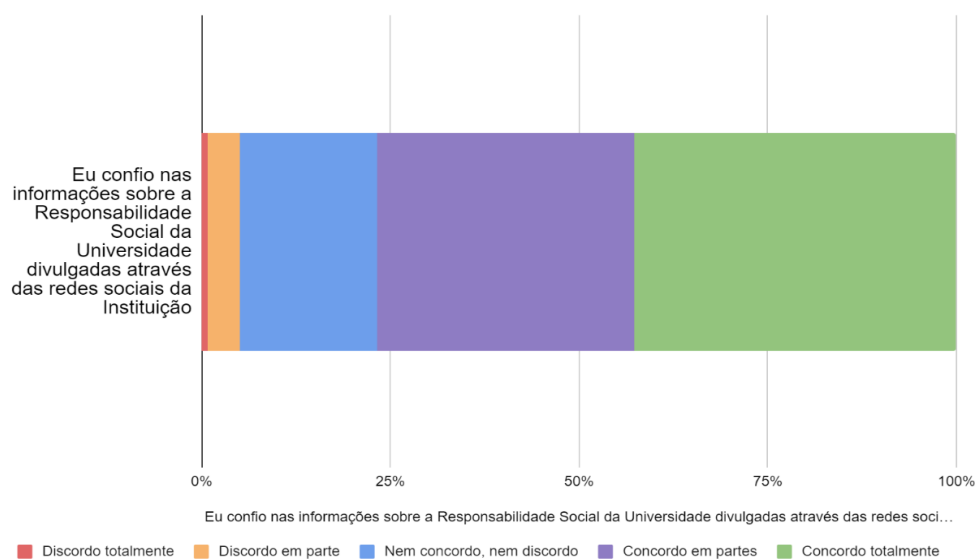
Gráfico 6. Contributo da comunicação de RS através das redes sociais para a Universidade



Fonte: elaboração própria

Na pesquisa também examinamos o nível de confiança dos *stakeholders* nas informações divulgadas sobre a RS da Universidade através das redes sociais. Os resultados mostram que os respondentes possuem um bom nível de confiança nas informações sobre a responsabilidade social divulgadas nesse espaço, sendo que 42,7% concordaram totalmente com a afirmação e 34% em partes, perfazendo um total de 76,7% de concordância (Gráfico 7). Esses dados sugerem que a comunicação institucional sobre RS nas redes sociais é, em geral, bem recebida e considerada confiável pelos *stakeholders*.

Gráfico 7. Nível de confiança nas informações sobre RS divulgadas nas redes sociais

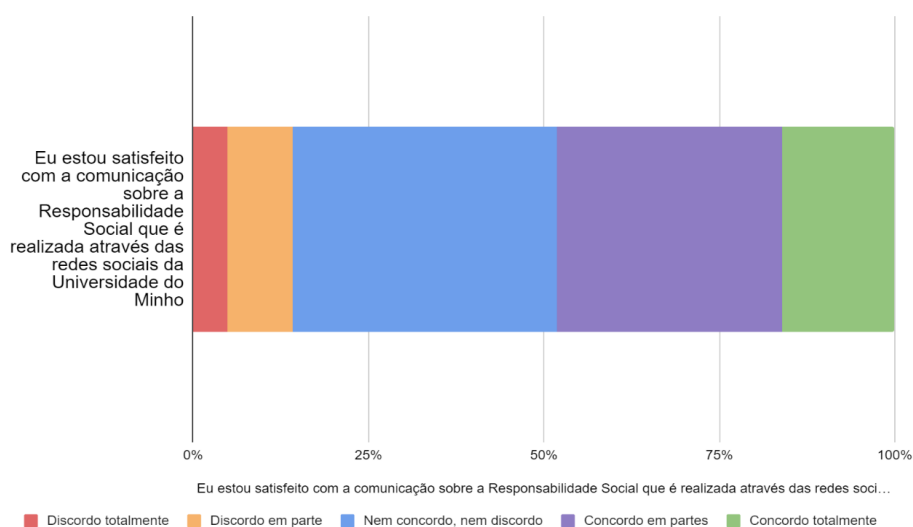


Fonte: elaboração própria

A confiança representa a crença dos indivíduos nas promessas de uma organização em relação às suas práticas de responsabilidade social e pode ser fortalecida, construída ou abalada por meio da comunicação. No contexto da RS, essa confiança pode ser abalada, principalmente, devido às discrepâncias entre as ações organizacionais e a comunicação realizada e a divergência de informações. Por outro lado, quando as iniciativas de RS são comunicadas de maneira transparente, fundamentadas em informações factuais e coerentes, a confiança dos *stakeholders* tende a se consolidar e se fortalecer. Esse fator é essencial para a construção de relacionamentos de longo prazo entre as organizações e seus públicos, impactando positivamente na reputação organizacional (Bentele & Seidenglanz, 2008; Schultz & Wehmeier, 2010).

Por último, buscamos saber o nível de satisfação dos *stakeholders* em relação à comunicação da responsabilidade social desenvolvida atualmente pela Universidade através das suas redes sociais. Diante da afirmação apresentada, a maioria dos respondentes optou por uma posição neutra, assinalando a opção “nem concordo e nem discordo” (37,5%), e em segundo lugar “concordo em partes” (32,2%), conforme Gráfico 8. Esses dados indicam que apesar da organização ter conquistado a confiança dos *stakeholders* nas redes sociais, ainda há espaço para aprimoramento na comunicação da RS nesse ambiente.

Gráfico 8. Satisfação em relação à comunicação sobre RS realizada através das redes sociais



Fonte: elaboração própria

5. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Os resultados da pesquisa indicam que os *stakeholders* consideram fundamental que a Universidade realize comunicação sobre responsabilidade social, reconhecendo-a como um fator relevante para a transparência, credibilidade e construção da imagem institucional. Além disso, apontam que as redes sociais têm adquirido um papel central nesse processo, uma vez que são amplamente acessadas pelos públicos de interesse e percebidas como fontes confiáveis para a obtenção de informações sobre as iniciativas de RS.

Apesar das redes sociais não serem consideradas pelos respondentes como espaços de diálogo, os dados indicam que elas já são vistas como ambientes propícios não apenas para o acesso a informações institucionais sobre RS, mas também como meios que permitem aos *stakeholders* expressarem suas percepções e expectativas em relação ao tema e serem ouvidos pela Instituição. Essa descoberta reforça a necessidade de a Universidade incorporar mecanismos que possibilitem o monitoramento contínuo das opiniões e a escuta ativa, contribuindo para a identificação de potenciais conflitos, ameaças e oportunidades no campo de RS.

A escuta é essencial para a construção de uma comunicação bidirecional e representa o primeiro passo para o estabelecimento de um diálogo efetivo, porém a maioria das organizações “não possui uma arquitetura de escuta ou não realiza o trabalho de escuta” (Macnamara, 2014, p. 9). A escuta ativa busca compreender o outro, melhorando a qualidade das respostas e fortalecendo a confiança entre as partes envolvidas. Cria, assim, um ambiente em que o público se sente compreendido e valorizado, promovendo o fortalecimento do relacionamento com os *stakeholders*.

No contexto das redes sociais, está associada à estratégia de monitoramento contínuo de conversas, reclamações e tendências sobre tópicos ou marcas de interesse (Pomputius, 2019), analisando e refletindo sobre as menções realizadas, percebendo os sentimentos expressos e respondendo com empatia. Conforme Bodie et al. (2012), a forma como uma organização responde publicamente constitui uma evidência de sua capacidade de escuta. Os autores identificaram, por exemplo, que comportamentos típicos de resposta verbal, como formular e responder perguntas, indicam um processo de escuta eficaz.

Ao escolherem plataformas de mídia social para se comunicarem com uma organização, os indivíduos esperam receber respostas ativas e empáticas, baseadas na crença de que há uma presença social real por trás do perfil institucional. Para Gearhart e Maben (2019), mensagens ativas (isto é, oportunas, relevantes e voltadas para soluções) e empáticas (isto é, expressivas e personalizadas) contribuem para o fortalecimento da presença social da organização nas redes, mas exigem que a organização reconheça a importância de adotar essa postura e treine seus agentes de escuta.

A escuta ativa, quando efetivamente praticada, cria um ambiente propício à compreensão, ao engajamento e ao fortalecimento das relações. No contexto da responsabilidade social, ela permite que as organizações compreendam melhor as necessidades, expectativas e preocupações de seus *stakeholders*, identifiquem conflitos potenciais e ajustem suas ações conforme as demandas sociais. Assim, as universidades podem se tornar mais sensíveis e proativas diante das questões que lhes são colocadas pela sociedade.

Com o avanço das redes sociais, elementos da identidade organizacional, como seus limites e associações, passam a ser negociados em espaços públicos, marcando uma transição da comunicação informacional para um modelo mais dialógico e interativo (Heath et al., 2006).

Nesse cenário, os *stakeholders* assumem um papel mais ativo e legítimo, contribuindo para moldar a identidade organizacional por meio de conversas online (Dawson, 2018). A interação contínua, característica dessas plataformas, configura-se, assim, como um processo de negociação que se dá na forma de conversas.

Os estudos sobre a comunicação da responsabilidade social destacam a necessidade de evoluir de um modelo unidirecional para uma abordagem bidirecional e interativa. Isso implica não apenas informar os *stakeholders*, mas também incentivá-los a interagir, participar ativamente e contribuir para a formulação e aprimoramento das práticas institucionais, e as redes sociais podem desempenhar um papel estratégico nesse processo. No entanto, muitas organizações, incluindo as universidades, ainda enfrentam desafios para implementar essa abordagem mais participativa e colaborativa.

Por fim, esta pesquisa buscou contribuir para a ampliação do debate acadêmico sobre a comunicação da RS realizada por meio das redes sociais, especialmente no contexto universitário, a partir da visão dos *stakeholders* que estão presentes nesses ambientes. Pesquisas futuras podem aprofundar essa discussão por meio de abordagens qualitativas, como entrevistas em profundidade e grupos focais, visando compreender de forma mais sensível as motivações e barreiras à participação desses públicos. Além disso, pesquisas comparativas entre universidades públicas e privadas podem identificar desafios específicos e práticas eficazes de comunicação da RS em distintos contextos institucionais.

6. REFERÊNCIAS

Aversano, N., Carlo, F. D., Sannino, G., Polcini, p. T., & Lombardi, R. (2020). Corporate social responsibility, stakeholder engagement, and universities: New evidence from the Italian scenario. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27, 92–99. <https://doi.org/10.1002/csr.1934>

Barrage L., Chyn E., & Hastings J. (2020). Advertising and environmental stewardship: Evidence from the BP oil spill. *American Economic Journal: Economic Policy*, 12(1), 33-61. <https://doi.org/10.1257/pol.20160555>

Bentele, G., & Seidenglanz, R. (2008). Trust and Credibility: Prerequisites for Communication Management. *Public Relations Research*, 49–62). https://doi.org/10.1007/978-3-531-90918-9_4

Benthaus, J., Risius, M., & Beck, R. (2016). Social media management strategies for organizational impression management and their effect on public perception. *The Journal of Strategic Information Systems*, 25(2), 127–139. <https://doi.org/10.1016/J.JSIS.2015.12.001>

Bodie, G. D., St. Cyr, K., Pence, M., Rold, M., & Honeycutt, J. (2012). Listening competence in initial interactions I: Distinguishing between what listening is and what listeners do. *International Journal of Listening*, 26(1), 1-28. <https://doi.org/10.1080/10904018.2012.639645>

Bryman, A. (2021). *Social Research Methods*. Oxford.

Calderón, A. I. (2006). Responsabilidade social universitária: contribuições para o fortalecimento do debate no Brasil. *Estudos: Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior*, 24(36), 35–55.

- Capriotti, P. (2011). Communicating Corporate Social Responsibility through the Internet and Social Media. In Ø. Ihlen, J. L. Bartlett, & S. May (Eds.), *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*, 358–378. John Wiley & Sons.
- Capriotti, P. (2017). The World Wide Web and the Social Media as Tools of CSR Communication. In S. Dieh, M. Karmasin, B. Mueller, R. Terlutter, & F. Weder (Eds.), *Handbook of Integrated CSR Communication*, 193–210. Springer.
- Capriotti, P., & Zeler, I. (2020). Comparing Facebook as an interactive communication tool for companies in LatAm and worldwide. *Communication and Society*, 33(3), 119–136. <https://doi.org/10.15581/003.33.3.119-136>
- Chu S.C., & Lin. J.S. (2013). Consumers' perception of corporate social responsibility in the United States and China: A study of female cosmetics consumers. *International Journal of Strategic Communication*, 7 (1), 43-64. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2012.711401>
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2012). *Managing Corporate Social Responsibility: a communication approach*. Blackwell Publishing.
- Gearhart, C. C., & Maben, S. K. (2019). Active and Empathic Listening in Social Media: What do Stakeholders Really Expect. *International Journal of Listening*, 35(3), 166–187. <https://doi.org/10.1080/10904018.2019.1602046>
- Dawson, V. R. (2018). Organizing, Organizations, and the Role of Social Media Conversations. In P. J. Salem & E. Timmerman (Eds.), *Transformative Practice and Research in Organizational Communication*, 62–78. IGI Global.
- Esposito, B., Sessa, M. R., Sica, D., & Malandrino, O. (2021). Corporate Social Responsibility Engagement through Social Media. Evidence from the University of Salerno. *Administrative Sciences*, 11(4), 147. <https://doi.org/10.3390/admsci11040147>
- Freeman, R. E., Dmytriyev, S., & Strand, R. G. (2017). Managing for Stakeholders in the Digital Age. In Rasche A., Morsing M., & Moon J. (Eds.), *Corporate Social Responsibility: Strategy, Communication and Governance*, 136–153. Cambridge University Press.
- Golob, U., Lah, M., & Jančič, Z. (2008). Value orientations and consumer expectations of Corporate Social Responsibility. *Journal of Marketing Communications*, 14(2), 83–96. <https://doi.org/10.1080/13527260701856525>
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Rinehart and Winston.
- Heath, R., Pearce, W. B., Shotter, J., Taylor, J., Deetz, S., Roper, J., Motion, J., & Zorn, T. (2006). The processes of dialogue: Participation and Legitimation. *Management Communication Quarterly*, 19(3), 341–375. <https://doi.org/10.1177/0893318905282208>
- Isenmann, R. (2006). CSR Online: Internet Based Communication. *Management Models for Corporate Social Responsibility*, 247–254. Springer. https://doi.org/10.1007/3-540-33247-2_29
- Kang, M. (2014). Understanding Public Engagement: Conceptualizing and Measuring its

Influence on Supportive Behavioral Intentions. *Journal of Public Relations Research*, 26(5), 399–416. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.956107>

Kent, M. L., & Taylor, M. (2016). From Homo Economicus to Homo dialogicus: Rethinking social media use in CSR communication. *Public Relations Review*, 42(1), 60–67. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.11.003>

Kim, S., & Ferguson, M. A. (2014). Public Expectations of CSR Communication: What and How to Communicate CSR. *Public Relations Journal*, 8(3), 1–15. <https://www.bellisario.psu.edu/assets/uploads/2014KIMFERGUSON.pdf>

Kujala, J., Sachs, S., Leinonen, H., Heikkinen, A., & Laude, D. (2022). Stakeholder Engagement: Past, Present, and Future. <https://doi.org/10.1177/00076503211066595>

Kunsch, M. K. (2019). Prefácio. In Musse, C. F. (Ed.), *Comunicação e Universidade: Reflexões Críticas*. Editora Appris.

Lodhia, S., Kaur, A., & Stone, G. The use of social media as a legitimization tool for sustainability reporting: A study of the top 50 Australian Stock Exchange (ASX) listed companies. *Meditari Accountancy Research*, 28(4), 613–32. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-09-2019-0566>

Lozano, R. (2011). The state of sustainability reporting in universities. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 12(1), 67–78. <https://doi.org/10.1108/14676371111098311>

Lyon, T. P., & Montgomery, A. W. (2015). The means and end of greenwash. *Organization & Environment*, 28(2), 223–249. <https://doi.org/10.1177/1086026615575332>

Macnamara, J. (2014). Organisational listening: A vital missing element in public communication and the public sphere. *Asia Pacific Public Relations Journal*, 15, 89–108.

Malhotra, N. K. (2006). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Bookman.

Mesquita, K., Ruão, T., & Andrade, J. G. (2020). Transformações da comunicação organizacional: Novas práticas e desafios nas mídias sociais. In Z. Pinto-Coelho, T. Ruão, & S. Marinho (Eds.), *Dinâmicas comunicativas e transformações sociais. Atas das VII Jornadas Doutorais em Comunicação & Estudos Culturais*, 281–303. CECS.

Mesquita, K. (2022). Comunicação da Responsabilidade Social na Internet: a divulgação de informações nos sites das Universidades Públicas do Maranhão. In Saraiva, L. S., Lago, F. W. G. do L., Gonçalves Júnior O. C., Santos, S. R. (Ed.), *Relações públicas internacionais e mercados emergentes*. EDUFMA.

Morsing, M. (2006). Strategic CSR communication: telling others how good you are. In *Management Models for Corporate Social Responsibility*. Berlin: Springer, 238–46.

Morsing, M. (2017). CSR Communication: What Is It? Why Is It Important? In Rasche, A., Morsing, M., & Moon, J. (Eds.), *Corporate Social Responsibility: Strategy, Communication, Governance*. Cambridge University Press.

- Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: a European Review*, 15(4), 323–338. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00460.x>
- Nicolò, G., Aversano, N., Sannino, G., & Polcini, P. T. (2021). Investigating Web-Based Sustainability Reporting in Italian Public Universities in the Era of Covid-19. *Sustainability*, 13(6), 3468. <https://doi.org/10.3390/SU13063468>
- Pomputius, A. (2019). Can You Hear Me Now? Social Listening as a Strategy for Understanding User Needs. 38(2), 181–186. <https://doi.org/10.1080/02763869.2019.1588042>
- Ragas M.W., & Roberts. M.S. (2009). Communicating corporate social responsibility and brand sincerity: A case study of chipotle Mexican grill's 'food with integrity' program. *International Journal of Strategic Communication*, 3(4), 264-280. <https://doi.org/10.1080/15531180903218697>
- Rettab B., Brik A.B., & Mellahi K. (2009). A study of management perceptions of the impact of corporate social responsibility on organisational performance in emerging economies: The case of Dubai. *Journal of Business Ethics*, 89, 371-390, <https://doi.org/10.1007/s10551-008-0005-9>
- Richardson, R. J. (2012). *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas*. Atlas.
- Ruiz-Mora, I. M. (2012). Las relaciones con los públicos y su reflejo en las memorias de Responsabilidad Social. *Revista internacional de relaciones públicas*, 2(4), 173-200.
- Ruiz-Mora, I., Lugo-Ocando, J., & Castillo-Esparcia, A. (2016). Reluctant to talk, reluctant to listen: Public relations professionals and their involvement in CSR programmes in Spain. *Public Relations Review*, 42(3), 402-407.
- Schlegelmilch, B. B., & Pollach, I. (2005). The Perils and Opportunities of Communicating Corporate Ethics. *Journal of Marketing Management*, 21(3–4), 267–290. <https://doi.org/10.1362/0267257053779154>
- Schultz, F., & Wehmeier, S. (2010). Institutionalization of corporate social responsibility within corporate communications: Combining institutional, sensemaking and communication perspectives. *Corporate Communications*, 15(1), 9–29. <https://doi.org/10.1108/13563281011016813/FULL/PDF>
- Sen, S., Bhattacharya, C. B., & Korschun, D. (2006). The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: A field experiment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 158–166. <https://doi.org/10.1177/0092070305284978>
- Silva, Sonia. (2022). *Comunicar a responsabilidade social: um modelo de atuação para as universidades públicas portuguesas*. LABCOM-UBI.
- Wanderley, L. S. O., Lucian, R., Farache, F., & De Sousa Filho, J. M. (2008). CSR information disclosure on the web: a context-based approach analysing the influence of country of origin and industry sector. *Journal of Business Ethics*, 82(2), 369–378. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9892-z>

Wang, Y., & Fesenmaier, D. R. (2004). Modeling participation in an online travel community. *Journal of Travel Research*, 42(3), 261–270. <https://doi.org/10.1177/0047287503258824>

Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Bookman.