

## **A construção de uma impressão socialmente responsável: Um estudo em Instituições de Ensino Superior a partir da Comunicação Organizacional**

### **On building socially responsible printing: an Organizational Communication Based Study Carried out on Higher Education Institution**

**Silvio Luiz Paula**

FBV Faculdade Boa Viagem - Brasil  
silvio\_paula@hotmail.com

**José Ricardo Mendonça**

UFPE Universidade Federal de Pernambuco - Brasil  
jrjm@ufpe.br

---

Recebido em 05 de julho de 2012. Alterado em 25 de maio de 2013. Aprovado em 03 de junho de 2013.

Editor Responsável: Edson Roberto Scharf, Dr.

Processo de avaliação por *double blind review*

---

#### **Resumo**

O objetivo geral desse trabalho é analisar como as ferramentas de comunicação organizacional são utilizadas para gerenciar as impressões, dos públicos internos e externos, relativas à responsabilidade social em três Instituições de Ensino Superior - IES - de Pernambuco (UFPE, FAFIRE e ASCES). Como arcabouço teórico, foram utilizados conceitos de Gerenciamento de Impressões, Responsabilidade Social Empresarial, Teoria dos *Stakeholders*, Comunicação Organizacional, Cultura Organizacional e Estrutura Organizacional. Em cultura, emerge o sistema de representações e de valores compartilhados, conforme modelo de Fischer (1996), o qual influencia e é influenciado pela estrutura organizacional. Em educação superior, discute-se o panorama das IES e o seu papel na construção da sociedade, conforme argumento de Calderón (2010). Discute-se a criação de impressões socialmente responsáveis por meio da comunicação junto aos públicos de interesse, de acordo com o modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997). A metodologia utilizada é o estudo de múltiplos casos, para tal, foram selecionadas três IES, sendo duas em Recife/PE e uma em

Caruaru/PE. O estudo foi de natureza qualitativa, realizando-se para a coleta de dados uma pesquisa de campo com a utilização de entrevistas semiestruturada, análise documental, observação direta em ambientes das instituições e observação indireta de fotografias e vídeos. Dentre os resultados, as ações demonstraram ter alinhamento com o modelo de gestão e a cultura, os membros apresentaram consciência do papel social de uma IES, identificando como principais *stakeholders* os alunos, os professores, funcionários, pais de alunos, as associações, os consumidores, os fornecedores e o poder público, dentre as estratégias mais utilizadas para construir uma imagem socialmente responsável destacam-se a exemplificação e a promoção organizacional. As IES apresentam consistência entre a imagem transmitida em relação à RSE e suas culturas e identidades, pois costumam comunicar apenas o que realmente é praticado. A expectativa é de que este trabalho possa resultar em conhecimentos relevantes tanto para a academia, quando da aplicação e verificação de modelos teóricos, quanto para as organizações, principalmente para os responsáveis pela gestão da comunicação e da responsabilidade social, ao fornecer informações sobre as práticas sociais empreendidas

e o processo de gerenciamento de impressão para a formação de imagem de empresa socialmente responsável.

**Palavras-chave:** Comunicação Organizacional, gerenciamento de impressões, Instituição de Ensino Superior, responsabilidade social, stakeholder.

### **Abstract**

The main goal of this work is to analyze how organizational communication tools are used to manage printing, from both internal and external audiences, in what regards social responsibility in three Higher Education Institutions from Pernambuco (UFPE, FAFIRE, ASCES). In order to build our theoretical framework, we have used concepts from Printing Management, Corporate Social Responsibility, Stakeholder Theory, Organizational Communication, Organizational Culture and Organizational Structure. With respect to culture, a system of representations and shared values emerges, according to Fischer's Model (1996). This system influences and is influenced by the organizational structure. We present an overview of Higher Education Institutions and their role on building society, according to the argument presented by Calderón (2010). In this work we discuss the creation of socially responsible printing, through communication with the interested audiences, as suggested by the model proposed by Mitchell, Agle and Wood (1997). The methodology chosen in this research work is a multiple case study. To this end, we have chosen three institutions, two located in Recife and one in Caruaru, cities in the state of Pernambuco. We have carried out a qualitative investigation. Thus, we have performed a field study with semi-structured interviews, document analysis, direct observations within the institutions in question, as well as indirect observation of photographs and videos. Amongst the results found, the actions performed were shown to be consistent with the management model and culture. The participants of the study have shown us that they are aware of the social role of Higher Education institutions, and have identified the students, professors, workers, students parents, associations, consumers and public service as the main stakeholders involved. Amongst the most commonly used strategies to build a socially responsible strategy, we can highlight exemplification and organizational promotion. Higher Education Institutions have shown consistency between Corporate Social Responsibility and their cultures and identities, insofar as they tend to communicate only what becomes practice. Our expectation is that this work can bring about knowledge that is relevant both to academia, in what regards the application and verification of theoretical models, as well as to communication and social responsibility managers, when they

provide information about the social practices undertaken, as well as the printing management process that contributes to the image of a socially responsible Corporation.

**Keywords:** Organizational Communication, impression manager, Higher Education Institutes-HEI, social responsibility, stakeholder

### **1. Introdução**

O exame da motivação da adoção das práticas de ações sociais pelas organizações levanta a necessidade de aceitação destas por parte do ambiente. Na busca por legitimidade pode-se questionar se as ações de responsabilidade social (RS) são realizadas por contribuírem para a formação de uma imagem positiva para a organização, de forma a influenciar os públicos de interesse, propiciando uma vantagem competitiva ou se estão de fato integradas na cultura. Conforme Mendonça e Gonçalves (2004, p. 116): “acredita-se que empresas assumam uma dimensão ética e socialmente responsável, pois melhoram a sua imagem e ganham o respeito das comunidades com as quais interagem”.

Considerando-se que a RS pode ser percebida como uma vantagem competitiva para determinadas organizações, um fator que pode contribuir para a assertividade das ações é a identificação dos públicos de interesse (*stakeholder*). Para Cooper e Argyris (2003), *stakeholder* é qualquer grupo ou indivíduo que afeta a organização ou pode ser afetado por ela. Ainda segundo os autores, em um sentido amplo, os públicos interessados podem incluir fornecedores, clientes, acionistas, funcionários, comunidades etc. Para Mitchell, Agle e Wood (1997), a definição de quem são os *stakeholders*, embora não seja tarefa das mais simples, possibilita a organização que os identifica direcionar e adequar as ações comunicativas.

A comunicação organizacional é um processo complexo e contínuo pelo qual os membros da organização criam, mantêm e mudam a organização (KEYTON, 2005). Percebe-se na literatura

especializada uma ênfase na comunicação da organização com seus *stakeholders* externos e com a imagem que é transmitida para fora da organização, diversas mídias podem ser utilizadas pela organização para a comunicação das ações socialmente responsáveis. A gestão da comunicação organizacional pode contribuir para influenciar no relacionamento da organização com os seus *stakeholders*, colaborando para a construção da imagem desejada. Dentre as formas comunicacionais que auxiliam na construção da imagem corporativa, destaca-se, neste estudo, o fenômeno do Gerenciamento de Impressões (GI), o qual pode ser considerado um processo de comunicação. Sob a ótica do gerenciamento de impressões no processo de comunicação são criadas e enviadas mensagens para uma audiência com o objetivo de transmitir uma determinada imagem ou impressão.

Clarificando como as organizações utilizam as diversas mídias e ferramentas de comunicação disponíveis para formar a imagem desejada nos públicos de interesse, especificamente para a criação da imagem de uma organização socialmente responsável, têm-se categorias analíticas centrais e secundárias. As categorias analíticas centrais pesquisadas compõem uma tríade: a comunicação organizacional, as ações de responsabilidade social e o gerenciamento de impressões. Como categorias secundárias foram estabelecidas a forma de organização, a estrutura e a cultura organizacional, pois acredita-se que estas categorias oferecem subsídios relevantes para a compreensão do ambiente das organizações pesquisadas.

O campo empírico escolhido para a realização desta pesquisa foi o das Instituições de Ensino Superior das cidades de Recife e de Caruaru. Quanto a tais práticas em Instituições de Ensino Superior, Calderón (2010, p.21) traz que “diante da proliferação da adoção do discurso da responsabilidade social, da divulgação de balanços sociais e da

participação de IES em grupos empresariais de responsabilidade social” surgem dúvidas quanto ao real entendimento que as IES têm da temática, levantando questionamentos quanto à adoção de um novo modelo de gestão ou apenas de estratégias de marketing. O autor traz ainda a reflexão quanto ao investimento realizado, se de fato é uma prática real, séria e consistente, fruto de uma atitude ética em todas as atividades e com todos os atores internos e externos com os quais interage, além da profissionalização das atividades extensionistas, que devem assumir práticas acadêmicas em áreas do saber, deixando de lado o assistencialismo e o voluntarismo.

Baseado no que foi apresentado e no referencial teórico pesquisado, definiu-se o problema de pesquisa, expresso em forma de pergunta: Como as ferramentas de comunicação organizacional são utilizadas para gerenciar as impressões, dos públicos internos e externos, relativas à responsabilidade social em três Instituições de Ensino Superior de Pernambuco (UFPE, FAFIRE e ASCES)?

Os principais resultados indicam que: a) embora tenham sido identificadas estratégias de gerenciamento de impressões sendo empreendidas, há um completo desconhecimento sobre a temática; b) dentre as estratégias mais utilizadas para construir uma imagem socialmente responsável destacam-se a exemplificação e a promoção organizacional; c) apesar de não se empenharem significativamente em comunicar aspectos de RS, as IES consideram os alunos seguidos dos professores como principais *stakeholders* alvo de suas comunicações, denotando uma preocupação em manter relações positivas com os *stakeholders*; d) a RS faz parte da cultura das IES pesquisadas, embora com intensidades e características diferentes; e) as IES apresentam consistência entre a imagem transmitida em relação à RSE e suas culturas e identidades, pois costumam comunicar apenas o que realmente é

praticado. Na próxima seção, apresenta-se o referencial teórico.

## **2. Responsabilidade Social**

Ao longo dos anos, a RS tem assumido crescente relevância nos meios acadêmico e empresarial, sendo cada vez maior a exploração do tema e os debates em fóruns, congressos, seminários e publicações (PAULA; OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2009). Segundo Carroll (1999), são observadas referências na literatura desde antes da década de 50, porém foi na década de 70 que surgiram definições específicas sobre o tema responsabilidade social corporativa.

A década de 90 é marcada pelo aumento no investimento em RS pelas organizações e pela agregação de novas definições ao corpo da literatura. De acordo com Carroll (1999), nessa década o conceito de responsabilidade social corporativa incorpora temas alternativos como a Teoria da Ética nos Negócios e a Teoria dos *Stakeholders*. Definir o que é responsabilidade social não é uma tarefa das mais simples, devido à complexidade do tema e a variedade de atividades sociais existentes. Para Barbieri e Cajazeira (2009), a RS deve ser pensada com base na teoria dos sistemas, na qual a organização está inserida em um ambiente composto de diversos outros sistemas que se interrelacionam. Nesse sentido, Machado Filho (2006) discute a interligação entre a responsabilidade social corporativa e a sociedade, tendo ela certas expectativas em relação ao comportamento e aos resultados das atividades empresariais.

A sobrevivência da empresa e o seu sucesso contínuo dependem da capacidade de seus gestores gerarem riqueza, valor e satisfação aos componentes dos grupos de interessados (CLARKSON, 1995). A decisão de investir em ações de RS muitas vezes vem dos gestores empresariais que possuem o papel de mudar a realidade organizacional interna e externa, de disseminar ideias e normas e de motivar os demais

para que as ações possam resultar em benefícios para todos os *stakeholders* (SWANSON, 2007). Por isso, precisam incluir recursos específicos à criação de valor e de comércio e instituir uma gestão de relacionamentos com esses grupos, a partir do princípio de cooperação das partes interessadas com a intenção de satisfazer suas necessidades e desejos, por meio de acordos voluntários entre si (FREEMAN; PHILIPS, 2002).

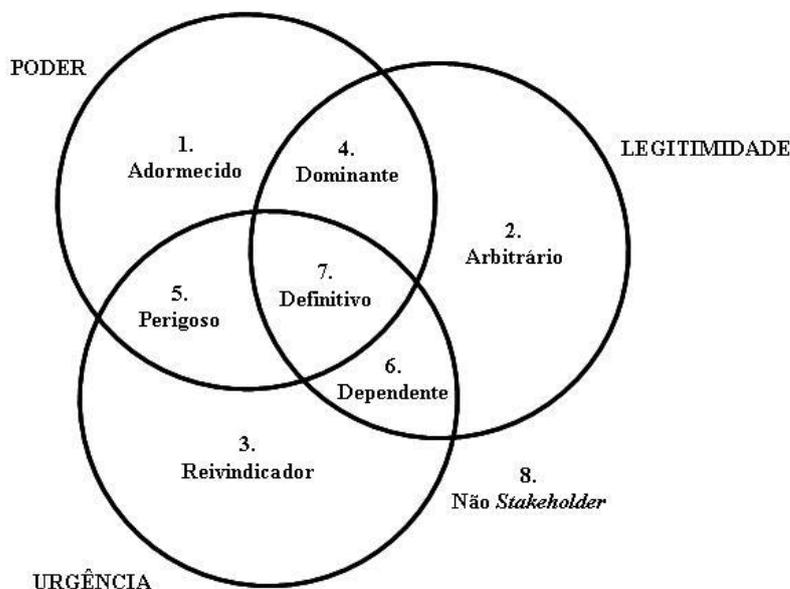
De acordo com Santos (2010, p.47), nesse sentido é que surge a teoria dos *stakeholders*, “a qual é uma concepção de gestão estratégica organizacional dinâmica, baseada na ética, a qual alinha ganhos econômicos empresariais a benefícios socioambientais voltados às necessidades e pressões dos *stakeholders* organizacionais”. Para a autora, essa teoria entende que existe uma dependência entre o sucesso organizacional e a maneira como são geridas as relações com seus principais grupos de partes interessadas e/ou afetadas, como clientes, funcionários, fornecedores, comunidade, dentre outros.

Assim, a teoria do *stakeholder* conduz a uma mudança da visão tradicional, que focava nos *shareholders* ou *stockholders*, para uma visão mais contemporânea, que foca não apenas nos acionistas e proprietários, mas envolve toda a cadeia produtiva da empresa. A teoria dos *stakeholders* enfatiza a dependência entre a performance organizacional e a forma de gestão estratégica nas relações com seus principais grupos de interesse (SANTOS; GÓMEZ, 2009, SILVA; SANTOS, 2011)

A definição de quem são os *stakeholders* não é tarefa das mais simples; fornecendo dados para um modelo de análise, a identificação dos *stakeholders* é abordada no trabalho de Mitchell, Agle e Wood (1997), com base na mediação de três atributos - poder, legitimidade e urgência - que sugerem o nível de intervenção dos *stakeholders* em uma organização. Com base na interseção desses três atributos, os autores classificam

os *stakeholders* em sete diferentes tipos (adormecido, arbitrário, definitivo, dependente, dominante, perigoso, reivindicador e

não *stakeholder*), conforme pode ser observado na Figura 01.



**Figura 01: Tipologia de Stakeholder.**  
 Fonte: adaptado de Mitchell, Agle e Wood (1997)

Para agrupar os *stakeholders* em interno e externo, tomou-se por base o trabalho de Freeman (1984), no qual o autor identifica os *stakeholders* comuns às organizações com base nas mudanças que as influências desses podem gerar para uma organização. Embora Freeman (1984) agrupe-os com base na origem da mudança

que cada um pode propiciar, no caso, mudanças internas e externas, neste trabalho, essa identificação de *stakeholders* internos e externos, considerará o ambiente no qual se encontra, tendo como ponto de referência a organização, conforme pode ser observado no Quadro 01.

Quadro 01: Classificação dos *stakeholders*

STAKEHOLDER	
Interno	Externo
Proprietários, sócios, acionistas, diretores, empregados, estagiários, voluntários, colaboradores.	Governo, clientes, concorrentes, advogados, ambientalistas, grupos especiais, comunidade local, mídia, sindicatos, fornecedores, ONGs.

Fonte: adaptado de Freeman (1984); Mitchell; Agle e Wood (1997); Coral (2002).

A identificação dos *stakeholders* pode indicar se as ações sociais empreendidas, bem como as ações comunicativas estão sendo pensadas e direcionadas aos públicos de interesse da instituição. As ações de responsabilidade social empreendidas pelas organizações podem acontecer em vários níveis, desde os funcionários (público interno) da organização até a sociedade (público

externo) (KARKOTLI; ARAGÃO, 2004).

Dentre as formas modernas de comunicação das organizações com os *stakeholders*, têm-se os *websites*. O incremento progressivo do uso de *websites* pelas organizações para divulgar as ações sociais originou os trabalhos de Capriotti e Moreno (2007) e Wanderley *et al* (2007), que desenvolveram instrumentos para identificar, analisar e comparar questões de

responsabilidade social presentes em *websites* corporativos. O trabalho de Wanderley *et al* (2007), analisando o tipo de informação comumente buscada pelos *stakeholders* em sites, propõe cinco indicadores para avaliar como as empresas divulgam a responsabilidade social em seus *websites*: código de ética ou conduta, projetos sociais, resultados de projetos sociais, identificação de parceiros em ações de responsabilidade social e balanço social, tais indicadores serão utilizados neste trabalho para realizar o mapeamento prévio das instituições pesquisadas. Tais indicadores foram utilizados tanto para mapeamento das instituições a serem pesquisadas, como para melhor entender o tipo de informação divulgada pelas instituições pesquisadas.

A seguir, discute-se o papel social das IES, importante para um melhor entendimento do locus de pesquisa e para distinção das diferenças conceituais que cercam o conceito de responsabilidade social e as especificidades que envolvem o universo das Instituições de Ensino Superior.

## **2.1 O Papel Social das IES**

De acordo com Stallivieri (2009), as universidades constituem-se em um universo cultural que abriga a universalidade e a multiplicidade de visões de mundo, posições filosóficas, tendências científicas e políticas; um local onde os diferentes modos de pensar dos seres humanos oriundos de diferentes partes do planeta se unem.

Na opinião de Castro e Tiezzi (2005), mesmo com os avanços nos anos 90 no campo da educação, acredita-se que as IES ainda não atende a necessidade de desenvolvimento econômico, tecnológico e social do Brasil. Como função básica, as IES têm em uma tríplice a promoção do ensino, da pesquisa e da extensão. Segundo Durham (2005), a responsabilidade social das IES consiste no cumprimento dessas três funções para as quais foram criadas. Para a autora, a mais fundamental de todas

é o ensino, que se exige de qualquer instituição, seguida da pesquisa, que só é exigida das universidades e, por fim, a extensão, resultante das anteriores e que consiste na:

divulgação de conhecimento e das competências que as instituições detêm e produzem para o conjunto da sociedade, por meio de cursos livres, projetos de investigação em parceria com órgãos públicos ou empresas privadas, acesso público a bens culturais como museus e bibliotecas e prestação de serviços associados às atividades regulares de ensino e pesquisa (DURHAM, 2005, p.59).

Extremamente instrucionista, o ensino formal no sistema educacional brasileiro norteia-se por normativas, como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB, o Plano Nacional de Educação-PNE e a Lei do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES (DEMO, 2000). Datada de 2004, a Lei dos SINAES incorporou na pauta da avaliação da *performance* das Instituições de Ensino Superior a dimensão da responsabilidade social. Para Schwartzman (2005, p.50), “não se conhece em profundidade a participação de instituições de ensino superior privadas em atividades relacionadas à responsabilidade social, mesmo porque existe uma dificuldade em relação a definição do que seja responsabilidade social.”

Ao buscarem construir um conceito que melhor se adeque as IES, Bolan e Motta (2007) trazem o conceito de Responsabilidade Social Universitária. Para os autores, a gestão de responsabilidade social no setor educacional é um movimento recente, acumulando argumentos favoráveis e contrários ao tema. No âmbito privado, defendem os autores que embora a missão máxima da Instituição de Ensino Superior possa ser a maximização do lucro, a adoção dos referenciais de

gestão ética podem assegurar uma governança responsável que preserve os objetivos sociais no ensino, na pesquisa e na extensão. Para os autores, um desses referenciais é o Código de Autorregulação do Ensino Superior - CARES.

No processo comunicativo das ações sociais aos diversos públicos, as IES fazem uso de diversas estratégias. De acordo com Calderón (2010), pautar as estratégias de *marketing* em torno da questão da responsabilidade social é uma tendência do momento no mercado de ensino superior. Em relação à atuação das instituições no mercado, Calderón (2010, p.19) constata que:

- 1) cada vez mais adotam em suas estratégias de *marketing* o discurso da responsabilidade social – não sendo reflexo necessariamente de uma prática institucional real;
- 2) dissemina-se a prática de distribuir o Balanço social em impressos sofisticados como se fossem cartões de visita;
- 3) a grande mídia tornou-se meio de divulgação de ações de responsabilidade social;
- 4) os círculos empresariais voltados à disseminação da Responsabilidade social, como nova forma de gestão das empresas, tornaram espaços frequentados pelas IES;
- 5) não existem instituições credenciadoras que determinem se as propagandas das IES são reflexo de uma prática real.

Nesse contexto, surgem frentes para a atuação social das IES, conforme sugerem Bolan e Motta (2007), Calderón (2010) e Durham (2005), com o foco enquanto instituição de ensino e enquanto organização. Dentre as frentes de atuação, têm-se:

- O cumprimento da missão universitária;
- A formação dos indivíduos, por meio da promoção de um ensino socialmente responsável,

contribuindo com o desenvolvimento de profissionais éticos;

- A coerência entre o ensino, a pesquisa e a extensão;
- A interseção entre a sociedade e a academia, possibilitando o emergir de discussões e a transferência de conhecimento que favoreçam resolução de problemas da sociedade;
- A governança da gestão, mantendo um relacionamento ético e transparente com os diversos *stakeholders*.

## 2.2 Organização, estrutura e cultura organizacional

A organização, locus de pesquisa deste trabalho, pode ser entendida como um sistema dinâmico de membros organizacionais, influenciada por diversos *stakeholders*, que se comunica com e por meio da estrutura organizacional de forma intencional e ordenada em busca da consecução de objetivos. Submersos em um sistema partilhado de significados e mensagens, os membros organizacionais influenciam e são influenciados pela organização, através de sua estrutura e cultura. O entendimento da estrutura e da cultura contribui para uma melhor compreensão do objeto deste trabalho, tendo em vista a influência destes nas ações organizacionais e na construção da imagem da organização (KEYTON, 2005; SROUR, 2005). Forma característica da condição moderna, as organizações já foram encaradas como algo repressivo e constrangedor, ao invés de um fenômeno vantajoso ou benéfico que pudesse potencializar a força dos agentes sociais, combinando os recursos de forma a economizar esforços e tornar seu uso eficiente, convertendo o resultado em ações cooperativas e coordenadas que beneficiassem a sociedade (CLEGG, 1998; SROUR, 2005).

A estrutura organizacional pode ser avaliada pela homogeneização, trabalhada

pelo conceito de isomorfismo (tendência das organizações do mesmo campo emergirem forças de forma a se tornarem mais similares umas às outras) e pela diferenciação. Para fins de análise será utilizada para entender a estrutura organizacional a classificação proposta por Hall (2004), que analisa a organização quanto aos aspectos específicos da estrutura como complexidade, formalização e centralização.

De acordo com Hall (2004), a complexidade ou especialização pode ser medida pelo número de especialidades ocupacionais e pela extensão do treinamento exigido para cada uma delas. Quanto maior o número de ocupações e quanto mais longo o período de treinamento exigido, mais complexa a organização. Já a formalização é identificada pelas normas e procedimentos concebidos para lidar com as contingências enfrentadas pela organização e pelos meios para assegurar que eles serão seguidos. O seu grau indica as opiniões dos responsáveis pelo processo decisório sobre os membros organizacionais, variando em um continuum de “formalização máxima”, na qual as normas e procedimentos organizacionais cobrem todos os comportamentos (podendo ser altamente restritivas ou vagas), à “formalização mínima”, na qual não há procedimento elaborado, possibilitando aos próprios membros decidirem o que fazer. Por fim, a centralização é definida pelo nível e pela variedade de participação dos grupos nas decisões estratégicas em relação ao número de grupos na organização, reflete a distribuição de poder. O que define o grau de centralização ou descentralização é o direito de tomar decisões. A organização é centralizada quando a maior parte das decisões ocorre no topo da organização. O elevado grau de centralização tendência um menor nível de confiança nos funcionários para a tomada de decisão.

Será considerada ainda na análise as configurações estruturais como o fator tamanho, que pode ser inferido quanto à

capacidade física das organizações, quanto à quantidade de pessoas disponíveis na organização e/ou quanto aos insumos e produtos organizacionais na forma de riqueza ou bens líquidos e o fator tecnologia, que deve ser entendido em sentido amplo, e não apenas como maquinaria ou o equipamento usado na produção e o fator ambiente, que considera o ambiente social e o ambiente físico.

Além da estrutura organizacional, as ações organizacionais e a imagem da organização são influenciadas pela cultura organizacional, o que torna o entendimento da cultura um aspecto relevante para este trabalho. Uma organização se baseia em significados compartilhados, de forma a permitir que as pessoas se comportem de maneira organizada. A dimensão cultural é determinada pelo conjunto das normas e dos valores que condicionam os usos de um local de trabalho e lhe dão sentido. Quando considerada como cultura, a organização é vista como uma minissociedade, com valores, rituais, ideologias e crenças próprias. Algumas culturas corporativas são uniformes e fortes, enquanto outras são fragmentadas pela presença de subculturas; valores comuns, crenças comuns, significados comuns e interpretações compartilhadas são maneiras diferentes de descrever uma cultura (MORGAN, 2002; FISCHER, 1996). As diretrizes estratégicas bem como as decisões recebem influência direta desse conjunto de normas e valores, os quais fornecem um senso de direção comum aos que compartilham a cultura organizacional. Dentre os valores e normas, destacam-se a influência da estrutura organizacional, regras, diretrizes, metas, missões, descrições de cargos e procedimentos operacionais padronizados. Tais elementos desempenham uma função interpretativista, rica em significado simbólico, pois agem como ponto de referência primário para a maneira como as pessoas vêem e interpretam os contextos organizacionais (MORGAN, 2002).

A cultura é definida como um

processo e um produto, de um complexo ambiente de mensagens e significados no qual cada indivíduo escolhe os comportamentos e as mensagens e os interpreta, sendo um sistema de símbolos e significados (KEYTON, 2005; ALVES-SON, 2002). Segundo Fleury (1996), o conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos tem a capacidade de ordenar, atribuir significados e construir a identidade organizacional, agindo como elemento de comunicação e consenso.

Para Schein (1992), a cultura organizacional pode ser analisada em três níveis: artefatos, valores e proposições. Os artefatos são visíveis, identificados através da estrutura e dos processos; comumente é a primeira referência quando se entra em contato com a organização (podem ser vistos, sentidos ou ouvidos), como a estrutura, as normas e os costumes. De difícil percepção até manifestar-se nos comportamentos dos membros organizacionais, os valores são invisíveis, emergindo nas estratégias e filosofias. As proposições estão no inconsciente, guiando o comportamento e direcionando como os membros organizacionais devem perceber, pensar e agir (SCHEIN, 1992; KEYTON, 2005). Para fins de apreensão da cultura organizacional utiliza-se o primeiro nível da classificação proposta por Schein (1992), o nível dos artefatos, tendo em vista o entendimento de que este é um elemento-chave da cultura para auxiliar na compreensão dos processos de gerenciamento de impressões e responsabilidade social. Como guia para entendimento dos artefatos, será utilizada a análise dos cinco aspectos sugeridos por Fleury (1996): histórico da organização, processo de socialização de novos membros, políticas de RH, processo de comunicação e a organização do processo de trabalho.

### 2.3. Comunicação e gerenciamento de impressões

Enquanto área multidisciplinar a

comunicação cumpre diversas funções; como controle, motivação, expressão emocional e informação; seja no nível individual, de grupos, ou organizacional, tendo como elemento constitutivo a transferência de significados e sua consequente compreensão, mediando os interesses dos participantes, das empresas e da administração (ROBBINS, 2004; REGO, 1986).

Ao analisar aspectos da história e do desenvolvimento das pesquisas em comunicação, Cavalcante (2008) aponta a presença hegemônica de trabalhos de orientação instrumental de influência funcionalista, em que a comunicação é percebida como um fluxo informacional. Neste trabalho será adotada a abordagem interacionista, na qual a comunicação é muito mais do que um fluxo, é a própria síntese das interações e relacionamentos dos indivíduos, das organizações com seus *stakeholders* e desses com a sociedade, bem como os fenômenos de toda a ordem decorrente dessas interações (CAVALCANTE, 2008).

Para Sassoon (2005), o entendimento do processo comunicativo passa por três níveis:

- Da linguagem: texto, imagem e som;
- Da pragmática, com os aspectos históricos das relações de formação do indivíduo, com as regras que o permite distinguir e criar os significados da linguagem; e,
- Do contexto, com os elementos de facilitação da interpretação de uma dada mensagem, que permite a significação dentro de uma conjuntura.

A compreensão do fenômeno da comunicação organizacional envolve a necessidade de entendimento dos aspectos específicos tanto no nível do indivíduo quanto no nível da organização. Como norteador, serão utilizados os três pressupostos do modelo de comunicação

organizacional de Thayer (1976): 1. a comunicação ocorre no sistema psicológico do indivíduo; 2. é uma função organística, interpessoal e organizacional de entrada, processamento e saída programáticos da informação; e, 3. comporta-se em função dos contextos ambientais nos quais está inserida (BOWDITCH; BUONO, 2006; HESKETH; ALMEIDA, 1980).

Enquanto processo de interação, a comunicação exerce um papel primordial na vida, satisfazendo a maioria das necessidades humanas (físicas, de identidade, sociais e práticas), permitindo a transmissão das informações a respeito de ideias, sentimentos e intenções (HESKETH; ALMEIDA, 1980; MICHENER; DELAMANTER; MYERS, 2005; ADLER, 2003). Em uma visão interacionista, a comunicação organizacional perpassa todos os setores e áreas do negócio; pode ser vista como um campo social, um conjunto de sistemas simbólicos, de estruturas e de práticas que convencionam e dá ordem às trocas. A organização nessa perspectiva é tida como um sistema aberto, em relação permanente de troca com o meio ambiente, fazendo interagir diferentes elementos (indivíduos, grupos, serviços, tecnologias, etc.) na execução de diferentes funções que obedecem a certas regras (ARGENTI, 2006; MARC; PICARD, 1992).

A gestão de uma imagem socialmente responsável perpassa por todas as formas de interação da organização com os *stakeholders*. De acordo com Morsing e Schultz (2006), mensagens sobre questões éticas e iniciativas socialmente responsáveis da organização tendem a causar reações positivas e trazer benefícios internos e externos. Baseados nos trabalhos de Grunig e Hunt (1984), de formas de relacionamento com os *stakeholders*, os autores identificam três estratégias comunicativas: estratégia de informação do *stakeholder*, estratégia de responsabilidade do *stakeholder* e estratégia de envolvimento do *stakeholder*. Embora os autores foquem no *stakeholder* externo,

neste trabalho tal estratégia será aplicada em toda a comunicação da instituição (interna ou externa) (MORSING; SCHULTZ, 2006).

Enquanto processo de comunicação, o Gerenciamento de Impressões - GI é uma das formas comunicacionais que auxiliam na construção da imagem organizacional. O gerenciamento de impressões ou controle de imagens é um aspecto central das relações interpessoais, uma forma de influência social. O gerenciamento de impressões pode ser uma ação consciente e planejada ou uma ação inconsciente para tentar controlar a imagem projetada em interações sociais reais ou imaginadas. Para Gardner e Martinko (1988), no momento em que há interação social ocorre o gerenciamento de impressões.

De acordo com Mendonça (2003), as pesquisas sobre gerenciamento de impressões têm suas origens por volta da década de 50 na psicologia social nos trabalhos de Edward Jones, que realizou experimentos controlados para entender as motivações dos indivíduos ao apresentarem comportamentos de lisonja, adulação e autoapresentação, e na sociologia, com os trabalhos de Erving Goffman, com a publicação do livro *The presentation of self in every day life* em 1959. Mendonça e Gonçalves (2004) argumentam que o foco do gerenciamento de impressões deve ser entendido não apenas como um processo desenvolvido para controlar as impressões sobre um indivíduo, mas também como possíveis comportamentos voltados à criação de impressões de grupos e de organizações como um todo. Em uma visão organizacional, Alvesson (1990) afirma que o objetivo do gerenciamento da imagem é produzir um retrato atraente da organização para vários públicos (empregados, consumidores, acionistas, governo etc.), posicionando-a de um modo benéfico.

Para sistematizar o estudo de Gerenciamento de Impressões, Jones e Pittman (1982) propuseram uma taxonomia com cinco táticas de autoapresentação (insinuação, promoção, exem-

plificação, intimidação e suplicação). Para Lessa (2009, p.56), na busca por uma imagem de socialmente responsável, as estratégias de insinuação, promoção e exemplificação são as mais aplicáveis por apresentarem “a organização como atrativa, competente, íntegra, socialmente responsável e moralmente confiável”.

Mohamed, Gardner e Paolillo (1999), com base no modelo de Jones e Pittman (1982) como pano de fundo para a criação de uma taxonomia de táticas de gerenciamento de impressões, argumentam que organizações usam táticas diretas e indiretas, conforme pode ser observado no Quadro 02. Tal taxonomia será utilizada

neste trabalho para entender como as organizações estão gerenciando a impressão de empresa socialmente responsável, por se adequar ao objeto de pesquisa.

Embora nas dimensões de gerenciamento de impressões existam o comportamento tático (empreendido com objetivos claros e de curto prazo) e o estratégico (construção de características de reputação de longo prazo), neste trabalho, tanto as estratégias da taxonomia de Jones e Pittman (1982) quanto às táticas assertivas diretas da taxonomia de Mohamed, Gardner e Paolillo (1999) serão consideradas como táticas.

Quadro 02: Taxonomia de táticas de gerenciamento de impressões organizacional

	Táticas diretas	Táticas indiretas
Táticas assertivas	Exemplificação Insinuação Intimidação Promoção organizacional Suplicação	Engrandecer Vociferar Infamar Enaltecer
Táticas defensivas	Comportamento pró-social Desculpas Explicações <i>Handicapping</i> organizacional Negações Restituição	Encobrir Efuscar Encorajar Menosprezar

Fonte: baseado em Jones e Pittman (1982); Mendonça (2003) e Mohamed; Gardner e Paolillo (1999)

De acordo com Mendonça (2003), as organizações podem empreender ações de gerenciamento de impressões para os diversos públicos (internos ou externos) de forma assertiva (para criar uma impressão) ou defensiva (para proteger uma imagem já estabelecida). A importância do gerenciamento de impressões nesta pesquisa ancora-se no fato de ser um fenômeno de comunicação, sendo uma das formas que as organizações dispõem para passar mensagens para os diversos públicos, desenvolvendo táticas de gerenciamento de impressões com o intuito de controlar as impressões dos públicos-chave em relação a questões como a responsabilidade social. Segundo Russ (1991), a comunicação é um componente fundamental da interação das organizações com os indivíduos. Para o

autor, a comunicação formal em uma organização pode ser utilizada para afetar as percepções e interpretações dos diversos *stakeholders*, auxiliando a legitimar as ações organizacionais (eventos positivos ou negativos), o que pode ser feito com o uso de táticas de gerenciamento de impressões.

Ao analisar a administração da imagem de socialmente responsável, Flannery (1997) explora a relação da *performance* social com o processo de gerenciamento de impressões, criando um *framework* conceitual de como as corporações criam e administram a imagem de corporação socialmente responsável. Segundo a autora, o gerenciamento de impressões tem três significantes funções que se interrelacionam com a responsabilidade social: 01-

comunicar uma imagem de socialmente responsável, 02- alinhar o comportamento da organização com as expectativas da sociedade em situações particulares e 03- convidar a sociedade para o diálogo com a organização. Já Mendonça e Gonçalves (2004), subsidiados pela teoria de gerenciamento de impressões, propõem um modelo para identificar se as ações sociais empreendidas pelas organizações representam sua substância (valores, normas e cultura) ou se são imagens sem conteúdo. No modelo, os autores identificam três possibilidades: 01- essência com pouco reflexo na imagem (ações baseadas na cultura, nos valores e normas, sem que haja um esforço comunicativo ou reflexo na imagem das ações), 2- imagem e essência (há um esforço comunicativo ou reflexo na imagem das ações, que se apresentam coerentes com os valores e normas da organização) e 3- imagem com pouca essência (há um esforço para a construção de uma imagem que não reflete a cultura, valores e normas da instituição).

### **3. Procedimentos metodológicos**

A estratégia utilizada neste trabalho foi a do estudo de múltiplos casos, descritivo-interpretativo, de natureza qualitativa. Para Ellet (2008, p.21) “casos são representações textuais da realidade que colocam o leitor no papel de participante da situação”, tendo sua unidade de análise variando desde um único indivíduo ou organização a toda uma nação ou mesmo ao mundo. Segundo Godoi (2006), a natureza descritiva possibilita um relato detalhado de um fenômeno social, envolvendo a configuração, a estrutura, as atividades e o relacionamento com outros fenômenos.

Para a realização do estudo, foram escolhidas três Instituições de Ensino Superior, localizadas nas cidades de Recife/PE e Caruaru/PE, selecionadas de acordo com a categoria administrativa (pública, privada confessional e privada particular), que tivessem áreas de comu-

nicação, extensão e recursos humanos, e que atendessem ao critério de acessibilidade. As instituições foram selecionadas de forma intencional após análise prévia do *website* de todas as instituições de cada município. A escolha de três casos não teve o objetivo generalizar os resultados, mas estudar como o fenômeno se comporta em situações ou realidades distintas, respeitando as características próprias de cada caso.

A coleta de dados ocorreu no período de julho de 2010 a março de 2011. No total foram feitas 41 visitas, dentre as atividades, entrega de carta de solicitação, apresentação do objeto de pesquisa, realização de entrevista e observação. Para o levantamento dos dados que serviram para construir o *corpus*, com base nos objetivos e no referencial teórico, foram utilizados três métodos de investigação: observação, direta e indireta com uso de técnicas visuais de coleta de dados (fotografia), entrevista semiestruturada e pesquisa documental.

- ✓ Entrevistas realizadas com base em um roteiro pré-estruturado e adaptado conforme a situação encontrada com os membros das instituições; a escolha dos entrevistados ocorreu de forma intencional, de modo a incluir indivíduos de cargos estratégicos (coordenação/gerência ou liderança) e que atuassem direta ou indiretamente na construção das ações de responsabilidade social empresarial, comunicação, recursos humanos e direção; no total, foram realizadas dezenove entrevistas durante os meses de novembro/10 e fevereiro/11. Sendo nove na UFPE, cinco na FAFIRE e cinco na ASCES, que em tempo de gravação resultaram em um total de 12h32min46s. Apenas um entrevistado não permitiu que fosse captado o áudio da conversa;
- ✓ Observação não participante feita durante as visitas do pesquisador às instituições, a fotografia e o diário

de campo foram utilizados com o intuito de capturar recortes da realidade observada para posterior re-visita; ao final da pesquisa, foram contabilizadas 31 visitas às instituições;

- ✓ Documentos e registros disponibilizados pelas instituições - analisaram-se os seguintes documentos: manual do empregado, código de ética/conduita, balanço social, comunicações direcionadas ao público interno e externo, organograma e outros documentos relevantes identificados durante a coleta de dados.

A análise do material coletado na observação (diário de campo e fotos), nas entrevistas (após transcrição) e na pesquisa documental se deu inicialmente por meio da análise de conteúdo, criando-se as categorias e as subcategorias (análise categorial) que permitiram a identificação de padrões, a criação das categorias foi auxiliada pelos modelos escolhidos no referencial teórico para alcance dos objetivos desta pesquisa. A análise das fotos levou em conta a percepção dos sujeitos sobre os elementos do cenário, o referencial teórico adotado, bem como as percepções do investigador. Em um

segundo momento, após terem sido extraídas as categorizações foi aplicada a análise de discurso nas entrevistas. Gill (2002) categoriza a análise de discurso como tendo quatro temas: uma preocupação com o discurso em si mesmo; uma visão da linguagem como construtiva e construída; uma ênfase no discurso como forma de ação; e uma convicção na retórica do discurso. Considerou-se para a criação de significados e ressignificados dos símbolos na análise de discurso a avaliação conjunta das três dimensões sugeridas por Maingueneau (1993). Depois de realizado o tratamento dos resultados, a análise de cada organização foi realizada em duas fases, conforme sugere Merriam (1998). Inicialmente, uma análise individual dos casos e, posteriormente, foi feita a análise comparativa das organizações.

#### 4. O caso das instituições pesquisadas

Para a realização da pesquisa foram escolhidas três instituições de ensino superior situadas na cidade de Recife e Caruaru, sendo uma pública e duas privadas (uma particular e outra confessional). De forma comparativa, apresentam-se abaixo no quadro 03 as informações de cada instituição:

Quadro 03: visão comparativa das organizações estudadas

	UFPE	FAFIRE	ASCES
<b>Constituição</b>			
Organização acadêmica	Universidade	Faculdade	Faculdade
Categoria administrativa	Federal	Privada	Privada
Publicação do doc de criação	20/06/1946	05/11/1940	16/04/1959
Existência (base: doc de criação)	63 anos	69 anos	50 anos
<b>Estrutura física</b>			
Área construída (em m²)	355 mil metros	20 mil metros	26 mil metros
Qtde de salas de aula	400	63	39
<b>Modalidade de cursos (quantidade de cursos x de alunos)</b>			
Ensino fundamental	01 x 401	n/a	n/a
Graduação	84 x 26.280	06 x 2.361	11 x 3.417
Especialização	40 x 1.311	56 x 1.490	10 x 278
Mestrado	56 x 3.086	n/a	n/a
Doutorado	42 x 1.631	n/a	n/a
<b>Força de trabalho (próprios)</b>			

Técnico-administrativo	3.327	108	192
Docentes	1.787	169	198

As três instituições pesquisadas surgiram entre as décadas de 40 e 50. Com exceção da UFPE, que enquanto organização acadêmica classifica-se como universidade, as demais são faculdades. Embora a Constituição Federal de 1988 requeira atividades de ensino, pesquisa e extensão apenas das universidades, as duas faculdades mesmo não sendo “obrigadas” a fazer pesquisa e extensão, realizam tais ações. Ressalta-se que embora haja a não obrigatoriedade pela CF, a Lei dos SINAES traz em seus atributos de avaliação ações de pesquisa e extensão.

Do ponto de vista da estrutura, as três instituições caracterizaram-se como centralizadas, variando quanto à complexidade e formalização. Uma característica comum reza sobre o longo período de formação exigido para um dos principais públicos das instituições, os docentes, o que diminui quando se analisam os técnicos administrativos, tal elemento é um dos principais constituintes do enquadramento da instituição quanto à complexidade (HALL, 2004).

Dividindo a quantidade total de alunos informada pelas instituições pela quantidade de técnicos administrativos têm-se a proporcionalidade de alunos para cada funcionário (técnico administrativo), que na UFPE representa 9,8 alunos para cada funcionário (técnico administrativo), na FAFIRE essa proporção é a mais alta, chegando a 35,7 e na ASCES é de 19,2.

Pode-se perceber que a UFPE, devido ao tamanho, à complexidade e ao nível de formalização de sua estrutura, conforme sugere os indicadores de tipologia de Hall (2004), acaba por gerar diversas subculturas, o que cria barreiras para a homogeneização ou pelo menos definição de uma cultura única; essas subculturas acabam sendo também reflexo dessa estrutura e forma de organização. No nível dos artefatos do modelo de Schein

(1992), no aspecto do histórico da instituição, são bem difundidas e presentes na Fafire e na ASCES as informações dos seus respectivos fundadores até os dias atuais, tendo sido constatado um respeito a esses atores, ao ponto de ações serem norteadas por princípios e valores que até hoje norteiam decisões nas instituições, o que não se percebeu na UFPE ao levantar seu histórico, ressalta-se que a Fafire e a ASCES no momento atual não devem ser caracterizadas como familiares. A seguir, abordam-se as práticas sociais das instituições.

#### **4.1 As práticas de responsabilidade social**

Com base no discurso dos atores pesquisados, percebe-se erroneamente a associação das práticas sociais quase que exclusivamente às atividades extensionistas das IES. Todas as instituições possuem áreas de Extensão bem atuantes, com projetos em diversas áreas. Na UFPE não existe um setor/departamento que coordene e centralize as ações; foram identificadas ações sendo patrocinadas no âmbito da alta administração, e por departamentos específicos da instituição de forma autônoma, além de ações organizadas pelo corpo discente, tendo sido percebida duplicação de esforços, no âmbito das ações orquestradas de forma institucional. A maior concentração de ações reside nas promovidas pela área de extensão, que propicia recursos que garantem a realização de diversas ações. Castro e Tiezzi (2005), em seu argumento, ratificam que embora a responsabilidade social das IES deva contemplar a promoção do ensino, da pesquisa e da extensão, há uma tendência hegemônica para o entendimento e a concentração das ações sociais na atividade de extensão.

Para o biênio 2009-2010 foram aprovados e liberados recursos para 130

projetos de extensão na UFPE, que se distribuem em oito áreas de ação como: comunicação, cultura, direitos humanos,

educação, meio ambiente, saúde, tecnologia e trabalho, conforme quadro 04:

Quadro 04: Distribuição das ações de extensão da FAFIRE

Área da ação	Qtde de projetos	Representação %
Tecnologia	2	2%
Trabalho	6	5%
Meio Ambiente	6	5%
Direitos Humanos	8	6%
Comunicação	11	8%
Cultura	13	10%
Educação	28	22%
Saúde	56	43%
<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

Além das ações da área de extensão, foram percebidas ações nas áreas de educação, cultura, coleta seletiva, reciclagem, meio ambiente, cidadania e voluntariado.

Na FAFIRE há uma diretoria que coordena as ações de extensão comunitária e centraliza as ações (Diretoria Adjunta de

Ação de Extensão e Ação Comunitária), nas quais os funcionários podem participar como voluntários. Os projetos dividem-se em três áreas: profissionalização e inclusão social, educação ética e cidadania e saúde mental, conforme pode ser observado no quadro 05.

Quadro 05: Distribuição das ações de extensão da FAFIRE

Área de Ação	Qtde de projetos	Representação %
Educação, Ética e Cidadania	11	52%
Saúde Mental	4	19%
Profissionalização	6	29%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Além das diversas atividades desenvolvidas pelo Núcleo de ação e extensão comunitária, a instituição possui:

- Núcleo de atividades culturais, desenvolvendo ações com dança, teatro e música;
- Pastoral, com serviço que visa à promoção dos valores evangélicos em meio a comunidade acadêmica, divide os 31 projetos em quatro áreas de ação (espiritualidade, social, cultural, lazer);
- Clínica psicológica, cobrando uma taxa simbólica, oferece serviços de psicologia clínica e organizacional aos públicos interno e externo;
- Coleta seletiva, em parceria com a empresa terceirizada que administra a can-

tina, coletam de forma separada o resíduo.

Na ASCES, a área de extensão possui dois coordenadores que dividem as ações de acordo com as áreas do saber, um responsável pelas atividades da área de saúde, e o outro com as demais áreas, a instituição conta com parcerias institucionais com órgãos governamentais e com fundações de pesquisa, o que auxilia na viabilização das ações empreendidas. Dentre as atividades extensionistas, possui quase vinte projetos, dentre esses, destacam-se: Projeto Escola Postura, Núcleo de Prática Jurídica, Projeto de Adoção Jurídica de Cidadãos Presos, Clínicas Odontológicas, Projeto Asa Branca de Combate ao

**A construção de uma impressão socialmente responsável: um estudo em Instituições de Ensino Superior partir da Comunicação Organizacional**

Câncer de Boca, Projeto Águas do Agreste, Farmácia Escola, Programa Segundo Tempo, Clínica Escola, Cine Sofia, Núcleo de Línguas.

Comparando o resultado da análise

do *website* das instituições, elaborado após aplicação do instrumento criado com base no nos trabalhos de Wanderley et al (2007) e Capriotti e Moreno (2007), destaca-se no quadro 06 a seguinte análise comparativa:

Quadro 06: Visão comparativa dos elementos divulgados no *website*

Dimensão	Aspecto	UFPE	FAFIRE	ASCES
<b>Responsabilidade Social</b>				
	Ações econômicas			
	Ações sociais	Sim	Sim	Sim
	Apoio a projetos sociais	Sim	Sim	Sim
	Balanco social			
	Contribuição da organização para a sociedade	Sim		Sim
	Ênfase nas necessidades do consumidor			
	Governança corporativa			Sim
	Identificação de parceiros em ações sociais		Sim	Sim
	Menção a código de conduta			
	Menção a código de ética			
	Menção a consciência ambiental corporativa	Sim		Sim
	Perfil corporativo		Sim	
	Relacionamento com os públicos	Sim		Sim
	Relações dos empregados e o RH	Sim		
	Resultado de projetos sociais			Sim

Apenas dois aspectos foram comuns às três instituições: as ações sociais e o apoio a projetos sociais, além de cinco aspectos que não tiveram incidência em nenhuma instituição.

Com base na identificação dos *stakeholders*, feita por todos os entrevistados das três instituições ao além de identificarem informarem da importância e

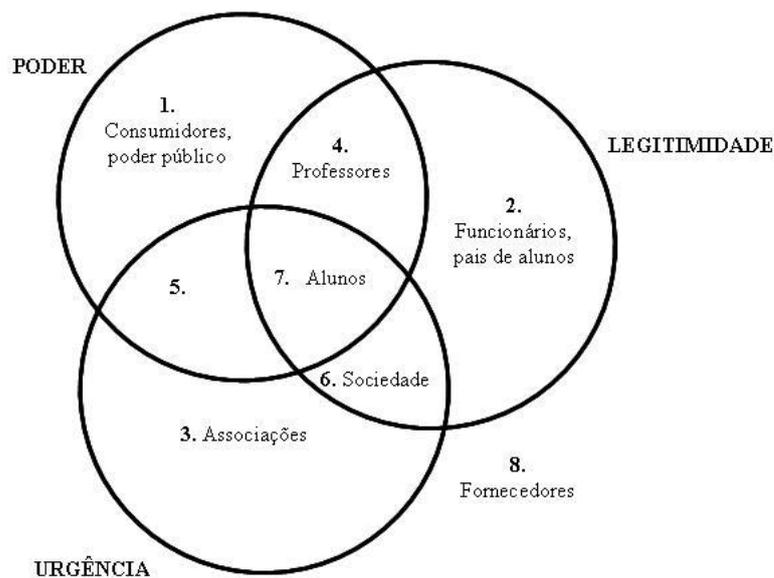
papel desses, juntamente com a análise do foco comunicativo percebido na análise do *website*, nos documentos e publicações (revistas, panfletos, encartes, etc), lista-se no quadro 07 e classifica-se com base no modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997), que entende o *stakeholder* de acordo com a forma de interação que esse mantém com a instituição e sua influência nas estratégias.

Quadro 07: Identificação dos stakeholders pelas IES

Stakeholder	Formas de Interação			Classificação
	Poder	Legitimidade	Urgência	
Alunos	Sim	Sim	Sim	Definitivo
Professores	Sim	Sim		Dominante
Funcionários (técnicos-administrativos, aposentados, pensionistas)		Sim		Arbitrário
Sociedade		Sim	Sim	Dependente
Família do funcionário			Sim	Reivindicador
Fornecedores				Não stakeholder
Consumidores (vestibulandos, futuros estudantes, alunos de escolas, profissionais do mercado, crianças, adolescentes)	Sim			Adormecido
Pais de alunos		Sim		Arbitrário
Poder público	Sim			Adormecido
Associações (entidades sociais, associações de moradores, associações de mulheres)			Sim	Reivindicador

Optou-se por agrupar alguns *stakeholders* e excluir o identificado como “comunidade”, uma vez que se referia aos membros da comunidade acadêmica que já estão representados, bem como separar o stakeholder “aluno” do agrupamento consumidor/cliente, devido a forte ocorrência nas entrevistas e foco dado no material documental analisado. Embora tenha surgido na fala de dois entrevistados, o *stakeholder* fornecedor não aparenta

possuir interação ou influenciar de alguma forma as estratégias das organizações, classificando-se como “não *stakeholder*”. O conhecimento da percepção dos públicos tidos como de interesse das instituições contribui para um melhor entendimento do público-alvo da comunicação e das ações sociais das organizações, conforme indicam Morsing e Schultz (2006). Na figura 2, representam-se as relações e suas interseções.



**Figura 2: Representação dos *stakeholders*, segundo modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997)**

Na dimensão poder enquadram-se os alunos, professores, consumidores e poder público, tendo em vista terem sido os principais públicos identificados pela maioria dos entrevistados, e que segundo Mitchell, Agle e Wood (1997), tal dimensão é composta por aqueles que possuem habilidade para fazer acontecer os resultados ou influenciar diretamente as estratégias das instituições, agindo numa base coercitiva, utilitária ou normativa. Na dimensão legitimidade ressaltam-se os alunos, professores, funcionários, sociedade e pais de alunos, dentro do grupo que percebem as ações da instituição dentro do sistema de normas, valores e crenças como sendo desejadas e que são percebidos pelas instituições com direito a fazer reivindicações. Por fim, na dimensão Urgência

encontram-se os alunos, a sociedade, a família dos funcionários e as associações. Na dimensão, esse grupo é o que solicita atenção das ações da instituição.

Durante as entrevistas realizadas, foi feita a pergunta “Para você, o que é Responsabilidade Social Empresarial?”, Na fala dos entrevistados emergem elementos como a necessidade de coesão entre o ensino, a pesquisa e a extensão, com a disseminação das práticas não apenas com o público interno, mas no alcance da comunidade e com o imbricamento das ações empreendidas com as expertises da instituição e com as necessidades reais da sociedade. Ressaltam-se ainda os aspectos de preço justo, o respeito e atenção aos funcionários e a coerência da estratégia da organização com

sua missão. Nas declarações não se percebe no entendimento dos membros entrevistados a presença de elementos que remetam a voluntariado, obrigação social ou filantropia. Conforme esperado, cada entrevistado tendeu a trazer os elementos de sua área de atuação, todavia, analisando os discursos em conjunto, percebem-se nas definições os elementos trazidos por Motta (2007), Calderón (2010) e Durham (2005), quanto às atuações de instituição de ensino superior socialmente responsável, como o cumprimento da missão universitária, a coerência entre o ensino, a pesquisa e a extensão, a interseção entre a sociedade e a academia.

Entendida a definição de responsabilidade social, o papel de uma instituição de ensino superior, bem como conhecidos os públicos de interesse na percepção dos entrevistados das instituições, a seguir, analisam-se as diversas formas de expressão das instituições.

#### **4.2 Comunicação e gerenciamento de impressões**

Embora as instituições possuam áreas que administrem a comunicação organizacional, na UFPE as diversas áreas/setores/núcleos possuem autonomia para se expressarem e criarem suas peças. Mesmo existindo como norteador um padrão para utilização da marca, tal prática gera diversas outras mídias e ferramentas comunicativas com identidade visual própria e que não são controladas ou pelo menos são de conhecimento da área que administra a comunicação organizacional

(conteúdo ou diagramação). Das três instituições, a ASCES é a que possui a área mais profissionalizada, o que denota o investimento e a importância atribuída à área por parte dos tomadores de decisão. Contando com uma equipe multidisciplinar, tem no quadro de pessoal jornalista, publicitário, designer, editor de imagens, diretor de TV, cinegrafista, assessor de eventos, etc. Essa equipe gerencia todos os aspectos ligados à expressão da organização, além das atividades específicas da área; opina desde o fardamento até a fachada do prédio.

As três instituições declararam possuir indicadores para mensurar as atividades que desenvolvem, além de realizarem *clippagem*, um dos indicadores mencionados trata da mensuração de retorno de mídia espontânea. Devido à sua origem pública, a UFPE não investe em publicidade e propaganda, embora tenha ao seu dispor uma emissora de TV e uma estação de rádio, na qual tem janelas na programação. Parte da exposição da instituição nas diversas mídias, principalmente as de rádio difusão, acontecem por mídias espontâneas. A ASCES e a FAFIRE investem em publicidade e propaganda, principalmente durante as campanhas de divulgação do vestibular e do curso de pós-graduação. Fora esse período, pelo que pode ser constatado, o foco é na comunicação institucional.

Pode-se observar de maneira comparativa no quadro 08 a utilização das diversas mídias pelas instituições:

Quadro 08: Visão comparativa das mídias utilizadas pelas instituições

Mídia	Instrumento	UFPE	FAFIRE	ASCES
<b>Eletrônica</b>				
	Homepage	Sim	Sim	Sim
	Intranet		Sim	Sim
	Canal (Youtube, Vimeo)			Sim
	Perfil (Twitter, Facebook, Orkut)			Sim
	E-mail	Sim	Sim	Sim
	Boletim eletrônico	Sim	Sim	Sim
	Banner em <i>websites</i>		Sim	
	Ouvidoria	Sim		Sim
<b>Impresso</b>				

	Folder institucional	Sim	Sim	
	Panfleto		Sim	
	Jornal interno	Sim	Sim	Sim
	Revista interna		Sim	
	Propaganda em jornal local		Sim	Sim
	<i>Outbus</i>		Sim	
	Calendário			Sim
	Ouvidoria	Sim		Sim
<b>Rádio difusão</b>				
	Vídeo institucional	Sim		Sim
	Emissora de rádio e TV	Sim		
	Comunicação em TV e Rádio	Sim	Sim	Sim
	Coral (CD)			Sim
<b>Quadros</b>				
	Quadro de avisos/murais	Sim	Sim	Sim
	Banner	Sim	Sim	Sim
	Sinalização interna	Sim	Sim	Sim
	<i>Outdoor</i>		Sim	Sim
<b>Oral</b>				
	Ouvidoria	Sim		Sim
	Central telefônica	Sim	Sim	Sim
	Recepção/portaria	Sim	Sim	Sim
	Coral			Sim
	Encontros	Sim	Sim	Sim
	Balcão de informações	Sim	Sim	Sim

Constatou-se que poucos instrumentos fazem uso de mais de um tipo de mídia (TORQUATO, 2002), como no caso da ouvidoria. Durante a fase de análise de *websites*, apenas a ASCES fazia a gestão de redes sociais como Orkut, Facebook e Twitter, além de utilizarem *websites* de compartilhamento de vídeos. O *website* da ASCES foi o que apresentou a maior quantidade de informações, variedade e abrangência, sendo um verdadeiro portal multimídia, que é atualizado constantemente com tudo o que acontece na instituição. Além das mídias relacionadas, a UFPE e a FAFIRE comercializam diversos artefatos que levam a logomarca da instituição, contribuindo na difusão da marca. No caso da UFPE, foi criada uma loja com uma grife e marca própria. Na ASCES, essa iniciativa consta no planejamento para o ano corrente.

Quanto aos elementos constitutivos da comunicação, no que concerne à direção, assim como acontece na maioria das organizações (ROBBINS, 2004), há

uma predominância na comunicação no sentido vertical descendente. De acordo com os níveis do processo comunicativo identificados por Sassoon (2005), no aspecto da linguagem, há uma predominância de texto, seguido de imagem (na forma de símbolos, icônica, gráfica e fotos); já no aspecto da abordagem, predomina a abordagem direta. Ao analisar as estratégias de comunicação (quadro 09) com base no modelo de Morsing e Schultz (2006), que considera as mensagens éticas e socialmente responsáveis emitidas, percebe-se que há preponderância da “estratégia de informação do *stakeholder*”, comunicando as ações que a organização empreende, com o propósito de disseminar a informação.

No discurso dos entrevistados na FAFIRE relata-se que a instituição não divulga de forma ampla junto aos diversos *stakeholders* as ações socialmente responsáveis que empreende, conforme pode ser percebido na fala do Coordenador da Incubadora:

(...) eu acho que comunicação é uma

**A construção de uma impressão socialmente responsável: um estudo em Instituições de Ensino Superior partir da Comunicação Organizacional**

ferramenta fundamental, principalmente para que a gente possa fazer o nosso trabalho bem e mais ainda o trabalho que a gente faz, que é um trabalho de extensão acadêmica, trabalho que lida com a comunidade voltado para essa questão social. Eu acho que isso poderia ser melhor trabalhado.

Contudo, no material analisado foram encontradas ações nesse sentido, dentre as mídias nas quais se identificou, têm-se: eletrônica (*banner* em *websites*), impressa (panfleto, banner, informativo, revista própria), rádio difusão (propaganda de Tv, propaganda de rádio), quadros

(placas).

De forma geral a “estratégia de envolvimento do *stakeholder*” não foi percebida em nenhuma das instituições. Na UFPE, as estratégias de responsabilidade e de envolvimento do *stakeholder* não emergiram no recorte analisado. Segundo Morsing e Schultz (2006), a estratégia de envolvimento por requerer um diálogo simétrico no qual não apenas a instituição influencia o *stakeholder*, mas tem suas estratégias igualmente influenciadas por ele, essa dinâmica de participação do *stakeholder* a torna mais complexa de ocorrer.

Quadro 09: Estratégias das mensagens das instituições com base no modelo de Morsing e Schultz (2006)

Estratégia comunicativa	Instituição pesquisada		
	UFPE	FAFIRE	ASCES
Estratégia de informação do <i>stakeholder</i>	X	X	X
Estratégia de responsabilidade do <i>stakeholder</i>		X	
Estratégia de envolvimento do <i>stakeholder</i>			

Comparando as instituições de acordo com o modelo de Mendonça e Gonçalves (2004), têm-se o quadro 10. Observa-se que as instituições não-públicas se enquadraram na mesma opção, “imagem e essência”, reflexo de fatores como a adoção de práticas de gerenciamento de impressões, o investimento em publicidade e propaganda e a existência de práticas condizentes com a estratégia, os valores, normas e cultura das instituições (MENDONÇA; GONÇAL-

VES, 2004).

Embora tenham sido identificadas estratégias de gerenciamento de impressões de instituição socialmente responsável na FAFIRE, o discurso da principal dirigente (diretora) mostrou-se extremamente alinhado com a missão da instituição, com as práticas realizadas e comunicadas, além de apresentar-se interligada aos discursos dos demais membros entrevistados, pode-se dizer que há consistência entre a imagem transmitida e a essência.

Quadro 10: Visão comparativa das instituições de acordo com o modelo de Mendonça e Gonçalves (2004)

Perfil de organização	Instituição pesquisada		
	UFPE	FAFIRE	ASCES
Essência com pouco reflexo na imagem	X		
Imagem e essência		X	X
Imagem com pouca essência			

Já quanto às estratégias de gerenciamento de impressões, diferente da instituição pública, na qual houve uma predominância da estratégia promoção organizacional, na instituição confessional a estratégia que mais se sobressaiu foi a exemplificação. Na UFPE tal estratégia foi

percebida em instrumentos como folder, vídeo institucional, cartaz e marcador de livro, dentre os indicadores têm-se: o reforço de elementos da cultura e dos valores organizacionais; o foco na qualidade social das ações de extensão, como uma forma de estreitar os laços com

a sociedade; a divulgação do programa de coleta seletiva e da disponibilização de coletores nas dependências; a divulgação da interiorização como mecanismo de democratização do ensino; o evidenciar as ações voltadas ao meio ambiente, como coleta seletiva e preservação da nascente do riacho Cavouco; bem como apontar a IES como importante instituição para o desenvolvimento econômico e social.

Nas ASCES percebeu-se a estratégia de exemplificação em instrumentos comunicativos como jornal interno e *website*, indicadores da estratégia: projetando elementos que remetem a imagem de responsabilidade social, de integridade com as ações de extensão que executa; ao mostrar a contribuição dada pela instituição nas práticas extensionistas como a Farmácia Escola e a Assistência Jurídica prestada à comunidade em

parceria com o Poder Judiciário e com a divulgação do comitê de ética nas pesquisas e da comissão interna de biossegurança.

Em todas as instituições surgiu a estratégia promoção organizacional; seu uso denota coerência da imagem organizacional transmitida com a cultura e valores das organizações (MOHAMED; GARDNER; PAOLILLO, 1999). Na UFPE percebeu-se tal estratégia constantemente, quando surgem elementos do bom desempenho da instituição, trazendo-a como altamente competente.

Já a estratégia de insinuação surgiu apenas na instituição confessional. No quadro 11, comparativo no qual pode ser vista a ocorrência do uso das estratégias de gerenciamento de impressões nas instituições pesquisadas.

Quadro 11: Visão comparativa das estratégias de GI empreendidas pelas instituições

Estratégia	Ocorrência na instituição pesquisada		
	UFPE	FAFIRE	ASCES
Exemplificação	Sim	Sim	Sim
Insinuação		Sim	
Intimidação			
Promoção Organizacional	Sim	Sim	Sim
Suplicação			
<b>Total</b>	<b>02</b>	<b>03</b>	<b>02</b>

Embora não tenha sido percebido o uso das demais estratégias nas instituições, não exclui a possibilidade de aplicação das mesmas. Das três instituições, na ASCES foi onde se percebeu uma maior quantidade de mensagens sobre o tema; todavia, resalte-se o momento que vive a instituição, de celebração do cinquentenário e do lançamento de quatro novos cursos, entre eles o de engenharia ambiental. O principal foco das comunicações sobre a temática social é direcionada ao público interno, com exceção da Fafire, que na campanha publicitária do vestibular e da pós-graduação utilizou elementos que remetem a esse compromisso da instituição.

Quanto à imagem de instituição

socialmente responsável transmitida, foram identificadas estratégias de gerenciamento de impressões nas três instituições analisadas. Partindo da percepção do principal dirigente de cada instituição, por acreditar-se que esse ator seja o detentor do maior conhecimento em relação à estratégia da organização, comparou-se os construtos desse ator sobre a identidade, imagem planejada e imagem interpretada com os artefatos analisados e entrevistas dos demais membros. Nas três instituições existiu coerência entre a missão das instituições; o discurso do principal dirigente, o discurso dos demais entrevistados e as práticas identificadas, podendo ser dito que há coerência entre a essência e as imagens transmitidas.

## **5. Conclusões**

O objetivo deste trabalho foi analisar como as ferramentas de comunicação organizacional são utilizadas para gerenciar as impressões, dos públicos internos e externos, relativas à responsabilidade social nas Instituições de Ensino Superior de Pernambuco. Para isso, foi realizado um estudo de múltiplos casos em três instituições de ensino superior, especificamente na UFPE, na FAFIRE e na ASCES.

Constata-se que são três instituições tradicionais e que existem constituídas há pelo menos 50 anos, trazendo nessa perspectiva temporal elementos, ritos e histórias bastante presentes e que já estão consolidados na dinâmica organizacional. No contato com as instituições, realizado durante a fase de coleta de dados, percebeu-se uma dimensão das ações sociais empreendidas muito maior do que o que foi identificado nas diversas mídias e ferramentas de comunicação, especialmente na ASCES e na FAFIRE. Do ponto de vista das ações sociais nas Instituições de Ensino Superior, ocorreu uma predominância em pensar a responsabilidade social nas áreas de extensão, seguido do ensino e da pesquisa. Outro elemento que chamou a atenção foi a pouca incidência na fala e nas definições dos membros internos das instituições em pensar nas ações ou como beneficiários os membros internos.

Quando da utilização dos conceitos de responsabilidade social, surge um cenário de instituições com ações fazendo parte da cultura, embora com intensidades e características diferentes, especialmente no tocante à especificidade entre a instituição pública e as privadas. Ainda no tocante a responsabilidade social, faz-se necessário uma maior discussão e alinhamento quanto ao conceito do que é responsabilidade social em instituições de nível superior, como resultado dos achados, ocorreu uma predominância na

identificação da extensão como sendo responsabilidade social.

Ao identificar as ferramentas de comunicação interna e externa adotadas pelas organizações estudadas, observa-se que diversas mídias e ferramentas são utilizadas pelas instituições. De maneira geral, há uma predominância no tangente ao elemento constitutivo da comunicação; quanto à direção da comunicação vertical descendente, o foco prioritário é o da comunicação institucional. De acordo com o modelo de Morsing e Schultz (2006), existe uma predominância na estratégia de informação do *stakeholder*. Na instituição pública, não ocorreram as estratégias de responsabilidade e de envolvimento do *stakeholder*.

Verificou-se que embora tenha emergido no material coletado o uso de estratégias de gerenciamento de impressões, nas instituições estudadas não há uma preocupação clara ou um planejamento formal para criar uma imagem de instituição socialmente responsável. No que concerne à consistência entre a imagem socialmente responsável e a substância, o modelo de Mendonça e Gonçalves (2004) mostrou-se bastante útil e coerente para a identificação de tais elementos, as instituições apresentaram uma grande coerência entre o que é comunicado e as práticas empreendidas; tais práticas apresentaram-se bem consolidadas, sendo divulgadas numa proporção menor que a penetração e alcance de resultados, o que resultou no não aparecimento da opção 'imagem com pouca essência'.

Dentre as contribuições do estudo, destaca-se o avanço teórico sobre as temáticas exploradas, discutindo os achados a partir dos modelos teóricos utilizados, uma vez que não foram identificados trabalhos no Brasil que correlacionassem comunicação organizacional, gerenciamento de impressões e responsabilidade social em Instituições de Ensino Superior.

A partir da realização deste trabalho foram identificadas algumas recomendações para estudos futuros:

- Diversificar o estudo com instituições de outros segmentos para entender como vem sendo utilizadas as ferramentas de comunicação, inclusive em instituições mais recentes;
- Mapear a imagem organizacional com base nos stakeholders mais significativos para as instituições;
- Identificar como os stakeholders adquirem informações referentes à responsabilidade social;
- Analisar a efetividade de cada mídia e de cada ferramenta de comunicação utilizada;
- Aprofundar na pesquisa que identifica os elementos da formação de impressões.

Este estudo apresenta algumas limitações, todavia, considera-se que os objetivos propostos para esta pesquisa tenham sido atendidos. As principais limitações identificadas são relacionadas a seguir:

- Viés interpretativista do pesquisador, cujos pressupostos podem ter influenciado a seleção dos dados e a análise;
- Relacionadas à metodologia, bem como limitações diretamente associadas às técnicas de pesquisa e de análise empregadas, o que se buscou reduzir por meio de triangulação;
- Inacessibilidade a documentos e a profissionais de interesse para a pesquisa, devido a impedimentos impostos pelas instituições;
- Preparação por parte das instituições ou das pessoas que seriam entrevistadas para a coleta de dados, o que gerou distorções;
- Analisar os diversos públicos de interesse das instituições;
- Ambiente dinâmico das instituições. No caso da UFPE o *website* mudou durante as coletas; já na Fa-fire, expressões da comunicação interna como placas foram alteradas;

na ASCES, devido também à formalização por parte do MEC da junção das três instituições que compunham a Associação, todas as expressões que utilizam a logotipia estavam sendo alteradas.

Apesar das limitações, defende-se que este trabalho atendeu de forma satisfatória os objetivos propostos, agregando conhecimento em relação ao fenômeno estudado.

## Referências

- ABBAD ADLER, Ronald. **Comunicação humana**. Rio de Janeiro: LTC, 2003.
- ALVESSON, Mats. Organization: from substance to image? **Organization Studies**. v.11, n.3, p.373-394, 1990.
- ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial, a construção da identidade, imagem e reputação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- BARBIERI, José Carlos; CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BOLAN, Valmor; MOTTA, Márcia Vieira da.; Responsabilidade Social no Ensino Superior. **Revista da ABMES**. v.5, n.3, p.52-65, 2007.
- BOWDITCH, James L; BUONO, Anthony F. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 2006.
- CALDERON, Adolfo Ignácio. Responsabilidade Social no Ensino Superior. **Revista da ABMES**. v.8, n.2, p.32-48, 2010.
- CARROLL, Archie B. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. **Business & Society**, v.38, n.3, p.268-295, 1999.
- CASTRO, Maria Helena Guimarães de; TIEZZI, Sérgio. Responsabilidade Social no Ensino Superior. **Revista da ABMES**. v.7, n.1, p.12-23, 2009.
- CAPRIOTTI, Paul; MORENO, Angeles. Communicating corporate responsibility through

- corporate web sites in Spain. **Corporate Communications**. v.12, n.3, p.221-237, 2007.
- CAVALCANTE, Ricardo Caribé. Comunicação Organizacional: uma abordagem a partir do Interacionismo simbólico. **Anais do ENANPAD**, Rio de Janeiro, RJ, 2008.
- CLARKSON, Max B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**, v.20, n.1, p.92-117, 1995.
- CLEGG, Stewart. **Organizações Modernas**. Celta: Oeiras, Portugal, 1998.
- COOPER, Cary L.; ARGYRIS, Chris. **Dicionário enciclopédico de administração**. São Paulo: Atlas, 2003.
- CORAL, Elisa. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial**. Florianópolis, 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.
- DEMO, Pedro. **Saber pensar**. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2000.
- DURHAM, Eunice. A responsabilidade social das instituições de ensino superior. **Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior**. v.23, n.35, p.33-45, 2005.
- ELLET, William. **Manual de estudo de caso: como ler, discutir e escrever casos de forma persuasiva**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- FLANNERY, Diane Marie. **Toward a Theory of Corporate Socially Responsible Images: Impression Management and Corporate Social Performance**. Dissertação de mestrado. Faculty of the California School of Professional Psychology at Alameda, 1997.
- FISCHER, Gustave Nicolas. Espaço, identidade e organização. In: CHANLAT, J. F. **O Indivíduo na Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- FLEURY, Maria Tereza. O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Teresa Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1996. p.15-28.
- FREEMAN, Robert Edward. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Boston: Pitman, 1984.
- FREEMAN, Robert Edward; PHILLIPS, Robert A. Stakeholder theory: a libertarian defense. **Business Ethics Quarterly**, v.12, n.3, p.331-349, 2002.
- GARDNER, William L.; MARTINKO, Mark J. Impression Management in organizations. **Journal os Management**. v.14, n. 2, p.321-338, 1988.
- GILL, Rosalind. Análise de discurso. In: BAUER, M.W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 244-270.
- GODOI, Christiane Kleinübing; MATTOS, Pedro Lincoln C.L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo e SILVA, Anielson Barbosa (Org). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**. v. 35, n. 3, p. 20-29, São Paulo, 1995.
- HALL, Richard. **Organizações: estrutura, processos e resultados**. São Paulo: Pearson Preitice, 2004.
- HESKETH, José Luiz e ALMEIDA, Meneleu A. de. Comunicação Organizacional: Teoria e Pesquisa. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**. Rio de Janeiro, v.20 n.4, p.13-25. 1980.
- JONES, E. E. e PITTMAN, T. S. Toward a generical theory of strategic self presentation. In: SULS, J. (ed.). **Psychological perspectives on the self**. Hillsdale: Erlbaum, 1982.
- KARKOTLI, G.; ARAGÃO, S. D. **Responsabilidade social: uma contribuição à gestão transformadora das organizações**. Petrópolis: Vozes, 2004.
- KEYTON, J. **Communication & Organizational Culture**. London: Sage, 2005.
- LESSA, A. K. M. da C. **A Responsabilidade Social Empresarial e a Qualidade Percebida do Serviço: um estudo sobre o Gerenciamento de Impressões em empresas hoteleiras de Pernambuco**. Recife, 2009. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Pernambuco, 2009.

- MACHADO FILHO, Cláudio Pinheiro. **Responsabilidade social e governança: o debate e as implicações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- MANGUENEAU, Dominique. **Novas tendências em análise do discurso**. Campinas: Pontes, 1993.
- MARC, Edmond; PICARD, Dominique. **A interação social**. Porto: Rés, 1992.
- MENDONÇA, José Ricardo Costa de. O Estudo de Gerenciamento de Impressões nas Organizações: uma visão geral do tema e considerações sobre a pesquisa e a produção no Brasil. **Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do observatório da realidade**. Recife: EDUFEPE, 2003.
- MENDONÇA, José Ricardo Costa de; GONÇALVES; Julio César de Santana. Responsabilidade social na empresas: uma questão de imagem ou de essência? **Organizações & Sociedade**. v.11, n.29, 2004.
- MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- MICHENER, H. Andrew; DeLAMATER, Jonh D.; MYERS, Daniel. **Psicologia social**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- MITCHELL, Ronald K.; AGLE, Bradley R.; WOOD, Donna J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of management review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.
- MOHAMED, A. Amin; GARDNER, William, L. e PAOLILLO, Joseph, G. H. A taxonomy of organizational impression management tactics. **Advances in Competitiveness Research**. v. 7, n. 1, Indiana, p. 108-130, 1999.
- MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 2002.
- MORSING, Mette; SCHULTZ, Majken. Corporate social responsibility communication - stakeholder information, response and involvement strategies. **Business Ethics: A European Review**. v.15, n. 4, 2006.
- PAULA, Sílvio Luiz; OLIVEIRA, A. M. P.; OLIVEIRA, M. A. P. Da Coleta Seletiva à Reciclagem - O Uso da Comunicação Interna para a Implantação de um Programa de Gestão Ambiental Empresarial: um Estudo de Caso. **Anais do ENGEMA**, Fortaleza, CE, 2009.
- REGO, Francisco; TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação Empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- RUSS, Gail S. Symbolic communication and image management in organizations. In: GIACALONE, Robert A. e ROSENFELD, Paus (eds.) **Applied impression management: how image-making affects managerial decisions**. Newbury Park: Sage, 1991.
- SANTOS, Claudinete F. S. O. **O comportamento socioambiental de empresas do arranjo produtivo local de confecções do agreste pernambucano, na percepção de seus principais stakeholders**. 233p. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Pernambuco. Recife: 2010.
- SANTOS, Claudinete F. S. O; GÓMEZ, C. R. P. Desenhando rede de stakeholders a partir do modelo de Rowley (1997): o caso do Arranjo Produtivo Local de Confecções do Agreste Pernambucano. **Anais do XI Colóquio Internacional sobre Poder Local**. Salvador, 2009.
- SASSOON, Josepg. Métodos Qualitativos na pesquisa sobre comunicação. In: MELUCCI, Alberto. **Por uma Sociologia Reflexiva: Pesquisa qualitativa e cultura**. Petrópolis: Vozes, 2005.
- SCHEIN, Edgar. **Organization culture and leadership: a dynamic view**. San Francisco: Jossey Bass, 1992.
- SCHWARTZMAN, Jacques. Responsabilidade social no ensino superior. **Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior**. v.23. n.35. 2005.
- SILVA, Minelle Enéas da; SANTOS, Claudinete F. S. O. A estratégia socioambiental do Walmart Brasil: Entendendo suas

**A construção de uma impressão socialmente responsável: um estudo em Instituições de Ensino Superior partir da Comunicação Organizacional**

ações e as interações em sua rede de *stakeholders*. **Anais...** 35º ENANPAD. Rio de Janeiro, 2011.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações: o desafio das formas de gestão**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

STALLIVIERI, Luciane. **Responsabilidade Social no Ensino Superior**. Disponível em <<http://www.abmes.org.br>>, acesso em: 15 jan. 2009.

SWANSON, Diane L. Moral Leadership. Encyclopedia of Business Ethics and Society. SAGE Publications. 14 May. 2010. Disponível em: [http://www.sageereference.com/ethics/Article\\_n536.html](http://www.sageereference.com/ethics/Article_n536.html), 2007.

THAYER, Lee Osborne. **Comunicação: fundamentos e sistemas na organização, na administração, nas relações interpessoais**. São Paulo: Atlas, 1976.

WANDERLEY, L. S. O.; LUCIAN, R.; SILVA, F. F. A.; SOUZA FILHO, J. M. CSR information disclosure on the web: a context-based approach analysing the influence of country-of-origin and industry sectors. In: **European Business Ethics Network Conference**. Leuven. EBEN Annual Conference 2007.