

A comunicação das Universidades na legitimação de redes de relacionamento com os agentes com influência ¹

NUNES, Ana Karin (Dra.) ²
UFRGS/RS

Resumo: As universidades são organizações sociais, inseridas em um contexto de agentes que influenciam e que são influenciados no campo de sua atuação. A universidade ao mesmo tempo em que tem como missão a transformação da sociedade é também um espelho de como essa mesma sociedade se constitui. Na perspectiva de compreender as relações estabelecidas no contexto universidade-sociedade, por intermédio da comunicação, este artigo apresenta resultados de um estudo feito no universo de duas instituições de ensino superior gaúchas, no ano de 2015. O objetivo do estudo foi analisar os tipos de relacionamento que as universidades estão construindo na comunicação que estabelecem via rede social digital. Além disso, também foi possível identificar que dimensões (administrativa, mercadológica, institucional) da comunicação os conteúdos publicados pelas universidades mais privilegiam.

Palavras-chave: universidade; sociedade; relacionamentos.

Introdução

Para cumprir a sua missão, as universidades devem ir além do simples processo de comunicação humana. Devem administrar uma complexa rede de interesses, formada por múltiplos sujeitos, os quais afetam e são afetados pela sua atuação na sociedade. A administração desses interesses envolve, portanto, a capacidade de a universidade em desenvolver a sua comunicação nas dimensões administrativa, mercadológica e institucional, buscando a construção de relacionamentos legítimos com os seus agents com influência.

Nesse contexto, este artigo tem por objetivo apresentar os resultados de uma pesquisa realizada com duas universidades do Estado do Rio Grande do Sul, no ano de 2015, cujos objetivos foram: a) analisar os tipos de relacionamento que as universidades estão construindo na comunicação que estabelecem via rede social digital; e b) identificar que dimensões da comunicação os conteúdos publicados pelas universidades mais privilegiam, quais sejam elas: administrativa, mercadológica, institucional.

1 Trabalho apresentado no GT de História da Publicidade e da Comunicação Institucional, integrante do 10º Encontro Nacional de História da Mídia, 2015.

2 Professora da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da UFRGS/RS. Doutora em Educação pela UFRGS, Mestre em Comunicação Social pela PUCRS. E-mail: ana.karin@ufrgs.br

O estudo foi realizado no âmbito do Projeto de Pesquisa *Gestão e avaliação da comunicação universidade-sociedade*, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Ufrgs), cujo propósito é de avaliar o processo de gestão da dimensão da comunicação com a sociedade em um grupo de universidades, de modo a identificar se o(s) modelo(s) adotado(s) propiciam a legitimidade de sua reputação na relação com seus agentes com influência.

1 Universidade: comunicação institucional e públicos

Universidades são organizações sociais, sistemas abertos e campos de força, o que, na visão de Srour (1998, p.157), significa que “competem para absorver mais energia ou valor do ambiente externo; processam insumos e geram produtos; administram pressões e apoios, dependem da credibilidade pública que vão construindo, quer dizer, da reputação que desfrutam”. Mas, para além de uma organização, a universidade é também uma instituição. Para Castells (1999), uma instituição é investida de autoridade para desempenhar tarefas específicas em nome da sociedade. Portanto, a sociedade confere e institui à universidade a tarefa de lhe oferecer educação superior, de formar cidadãos, de realizar pesquisa e extensão que contribuam para ajudá-la a se desenvolver social, cultural e economicamente. Na visão de Chauí (2001, p.35) dizer que a universidade é uma instituição social “[...] significa que ela realiza e exprime de modo determinado a sociedade de que é e faz parte. Não é uma realidade separada e sim uma expressão historicamente determinada de uma sociedade determinada”. Nesse contexto, os termos “organização” e “instituição”, são entendidos como sinônimos.

O modo como a universidade se organiza em relação às suas atividades e dinâmicas tem sido abordado, ao longo dos tempos, por diversas perspectivas, as quais trazem em comum a ideia de que são inerentes a esta estrutura as lógicas da burocracia e da política (SILVA, 2008). Do ponto de vista da organização da comunicação com a sociedade, verifica-se que a lógica da burocracia materializa-se em setores, geralmente denominados como Assessorias, Núcleos, Departamentos ou Gerências, com processos cada vez mais padronizados. Por sua vez, a política, como capacidade de exercício do

poder, está presente desde a concepção do que se entende e o que se quer da comunicação de uma universidade, até a esfera de como se desenvolvem e se legitimam os relacionamentos mantidos com os diversos públicos.

Os públicos de uma universidade, se vistos a partir da categorização de Mintzberg (1992), o qual entende a organização como uma arena de poder na qual convivem jogadores da coalizão interna e jogadores da coalizão externa, podem ser categorizados da seguinte forma:

- 1) **Coalizão interna:** a) reitoria: reitor, vice-reitor, pró-reitores, os quais tomam as decisões em nível estratégico; b) funcionários: professores; c) diretores administrativos: coordenadores de curso, chefes de departamento, diretores de institutos, coordenadores de setores administrativos, entre outras denominações, os quais ocupam uma posição intermediária no organograma da universidade; d) analistas/especialistas em sistemas de controle, os quais atuam no controle e registro acadêmico, por exemplo; e e) pessoal de apoio: funcionários técnicos que auxiliam em todos os níveis.
- 2) **Coalizão externa:** a) proprietários, mantenedores, Estado: relação de propriedade e responsabilidade social e jurídica; b) alunos, pais de alunos e demais usuários dos serviços e atividades oferecidos; c) associações e sindicatos ligados aos funcionários de empregados: representam sindicatos e associações profissionais; d) distintos públicos: representam interesses especiais e gerais em um sentido amplo como as famílias dos funcionários, os líderes da opinião pública, o governo e suas agências, membros do setor produtivo e do mundo do trabalho, movimentos sociais, outras universidades nacionais e estrangeiras, entre outros grupos.

As universidades possuem objetivos definidos, assim como os agentes que sobre elas exercem sua influência também buscam suas realizações individuais e/ou coletivas. Portanto, o poder exercido entre os grupos de coalizão vai no sentido de satisfazer diferentes objetivos, maximizando tanto os ganhos da universidade quanto dos agentes que dela participam. Para tanto, as relações desenrolam-se em um clima de

intercâmbio de objetivos, onde o que define situações de cooperação ou conflito é a capacidade de negociar favores e benefícios.

Para uma comunicação efetiva com os agentes com influência, a universidade deve, portanto, reconhecer-se como um espaço do exercício da política, mapeando quem são esses agentes de coalizão interna e externa. A partir desse momento, pode, ainda, identificar o tipo de relacionamento que estabelece com cada um para, então, traçar, de forma intencional, políticas de comunicação específicas a cada um deles, operacionalizando-as por meio de um sistema de comunicação eficiente.

2 Redes de relacionamento e dimensões da comunicação

Não basta, à universidade, mapear e conhecer os seus agentes com influência. É necessário ir além, identificando o tipo de relacionamento que mantém com eles. A esse respeito, França (2009), ancorado na perspectiva da sociedade em rede, de Castells (1999), defende que os públicos constituem-se nos objetos das redes de relacionamento corporativo das organizações.

[...] pode-se entender que relacionamento, no sentido comum, significa o ato ou efeito de relacionar(-se); capacidade em maior ou menor grau de manter relacionamentos, de conviver bem com os outros, de estabelecer vínculos oficiais, permanentes ou não, com objetivos bem definidos. Referindo-se às organizações, os relacionamentos podem ser classificados de acordo com as partes a que se referem, especificamente às mais importantes, como as que se ligam a setores institucionais, governamentais, a investidores, clientes, fornecedores, incluindo os relacionamentos internacionais, impossíveis de serem ignorados em um mundo globalizado. (FRANÇA, 2009, p.214)

Para o autor, o termo “relacionamento corporativo” surge da evolução do conceito de “relacionamentos institucionais”, em razão de um novo posicionamento de integração e interação exigido da organização frente aos seus públicos. Está fortemente imbricado ao conceito de “identidade corporativa” o que significa considerar a filosofia, a missão e objetivos estabelecidos pela organização. Antecede as políticas de comunicação, já que primeiro deve ocorrer o mapeamento e o conhecimento dos

públicos, segundo, a determinação de como se dá a interação com eles e terceiro, a delimitação de políticas de comunicação com esses públicos.

O relacionamento tem como estratégia central o diálogo, a capacidade de as partes compreenderem-se mutuamente e buscarem a satisfação de seus objetivos. O exercício do poder se dá pelo relacionamento. Por isso, considera-se que a abordagem proposta por França (2009), de classificação dos relacionamentos, vai ao encontro da proposta teórica de Mintzberg (1992), pelo fato de que ambas se assentam na premissa de que é pela relação entre organização-agentes com influência que as partes buscam atingir os efeitos que desejam.

França (2009) propõe um conjunto de “redes de relacionamento”, os quais precisam ser gerenciados por meio da criação e gestão de políticas específicas de comunicação. A partir desse conjunto, propõe-se, a seguir, uma releitura no contexto da universidade.

- Relacionamentos institucionais: relacionamento entre a universidade e outras instituições, sejam elas de educação superior ou que atendam outras necessidades básicas da sociedade.
- Relacionamentos com colaboradores/empregados (h-relacionamentos): relacionamento com professores e funcionários técnicos. Aqui também podem ser considerados os relacionamentos com potenciais futuros profissionais da instituição.
- Relacionamentos governamentais/legais/oficiais: relacionamento com órgãos do governo local ou federal, bem como suas respectivas agências, tais como MEC, CAPES e INEP, por exemplo.
- Relacionamentos mercadológicos/negócios/clientes: relacionamento com estudantes, com a comunidade atendida pelos demais serviços oferecidos pela universidade. Aqui também estão os alunos em potencial.
- Relacionamentos com fornecedores: relacionamento com escolas de educação básica das redes públicas e privadas, bem como cursos supletivos, cursos de formação de jovens e adultos, entre outros.

- Relacionamentos empresas-cliente: relacionamento com outras organizações para a oferta de serviços em parceria.
- Relacionamentos com entidades financeiras/investidores: relacionamento com bancos para a viabilização de projetos da universidade ou obtenção de financiamento.
- Relacionamentos associativos/entidades de classe: relacionamento com entidades que representam categorias profissionais como professores, médicos, advogados, entre outros.
- Relacionamentos sociais/terceiro setor/comunitários: relacionamento com a comunidade em geral por meio de projetos de extensão, por exemplo.
- Relacionamentos com prestadores de serviços: relacionamento com empresas que prestam serviço de limpeza e segurança para a universidade, por exemplo.
- Relacionamentos com a concorrência: relacionamento com outras instituições de educação superior localizadas na área de abrangência da universidade.
- Relacionamentos com a mídia: relacionamento com redes de rádio TV, Jornal, entre outros.
- Relacionamentos internacionais: relacionamento com outras instituições ou agências de pesquisa para cooperação internacional.
- E-relacionamentos: relacionamento da universidade com públicos diversos através de redes sociais, blogs, portal institucional.

À universidade, particularmente por meio do órgão que cuida da gestão da comunicação, cabe identificar quais são os seus públicos e quais são os objetivos de relacionamento que devem ser perseguidos para cada um deles. Com isso, a criação de programas e estratégias de comunicação fica facilitada e tende a obter resultados melhores, a médio e longo prazo.

O gerenciamento da rede de relacionamentos da universidade leva ainda à reflexão de outros dois fatores-chave: o da transparência e o da reputação. Isso porque, os relacionamentos só se constituirão como positivos e duráveis, ao longo do tempo, na

medida em que a universidade agir com transparência em relação às suas condutas. Relacionamentos transparentes são determinantes para uma boa reputação.

A organização deve revelar o que acontece em seu meio, deve ser a maior interessada em levar a informação àqueles a quem ela mais interessa. É através da informação que ocorre a transferência de conhecimentos de um emissor para um receptor, visando reduzir incertezas e estabelecer as bases para o exercício de poder entre as partes envolvidas no processo de comunicação. Da postura de transparência em relação à informação depende a harmonia e a cooperação entre a organização e os seus públicos.

Por meio do processo de comunicação, a universidade pode demonstrar aquilo que tem de mais positivo, suas habilidades e competências frente ao atendimento das necessidades da sociedade. Com isso, pode lograr de boa reputação e ter seus relacionamentos facilitados. Grunig (2009) ressalta que a reputação não pode ser administrada diretamente, mas a atenção dada aos relacionamentos entre a organização e os seus públicos pode impulsionar a sua melhoria.

O gerenciamento das relações entre a universidade e os seus agentes com influência deve se dar por meio da construção de políticas e programas de comunicação em três dimensões, assim como propõe Yanaze (2010): administrativa, institucional e mercadológica. No contexto administrativo, a comunicação auxilia os processos administrativos, quais sejam planejamento, organização, liderança e controle, no comprometimento dos públicos com a organização. Na comunicação institucional promovem-se as boas relações do sistema organização-públicos, gerando valor à imagem e reputação organizacional. Já na comunicação mercadológica, promovem-se as boas negociações com clientes e fornecedores, no sentido de viabilizar a permanência econômica da organização.

No caso da universidade, do ponto de vista da comunicação interna ou administrativa, deve-se gerenciar a circulação das informações no contexto do desenvolvimento das atividades diárias. As redes e os meios de comunicação devem facilitar o desenvolvimento das funções administrativas das unidades universitárias. No que trata a comunicação mercadológica, são planejadas e implementadas estratégias de divulgação, de marketing e de propaganda aos públicos de interesse. A comunicação

institucional, através de seus instrumentos, trabalha no delineamento e gerenciamento da relação da organização com os seus públicos. Nesse tocante, são implementadas estratégias que permitam a avaliação da opinião dos públicos, que visem ao fortalecimento dos vínculos da universidade com sua coalizão interna e externa, que tenham como propósito a reputação.

4 O relacionamento nas três dimensões da comunicação

Tendo em vista as três dimensões de comunicação (administrativa, mercadológica e institucional) e os tipos de relacionamento propostos por França (2009), foi composta uma matriz para a análise das postagens da página oficial de uma rede social de duas Universidades gaúchas. A motivação inicial era analisar os tipos de relacionamento que as universidades estão construindo na comunicação que estabelecem via rede social digital. Além disso, também teve-se o propósito de identificar que dimensões da comunicação os conteúdos publicados pelas universidades mais privilegiam.

A escolha das instituições, cujos nomes são aqui omitidos no sentido de preservar suas identidades, se deu com base nos seguintes critérios: status de universidade segundo classificação do Ministério da Educação, categoria administrativa (uma pública e uma privada), número de seguidores nas redes sociais, número de alunos. Sendo assim, foram analisadas postagens de uma universidade pública (A) e de uma universidade privada (B), ambas localizadas no Estado do Rio Grande do Sul, no entre fevereiro e abril do ano de 2015. O ambiente virtual de análise foram as *fanpages* oficiais das instituições na rede social digital *Facebook*.

Ao todo, foram analisadas 295 postagens da Universidade A e 232 postagens da Universidade B durante o período da pesquisa. Essas postagens foram pré-classificadas por tipo de assunto e, na sequência, pelo tipo de relacionamento que se propunham atingir. Quanto ao tipo de assunto, cabe destacar que as categorias mais recorrentes, no conjunto das duas Universidades foram: divulgação de eventos (32%); divulgação de serviços institucionais (8,7%); divulgação de cursos de extensão (8,52%); geração e/ou compartilhamento de conteúdo de interesse público (7,9%); projetos e

ações sociais (6,1%); questões de intercâmbio e mobilidade internacional (5,5%); divulgação de cursos de especialização (5,5%). Outras categorias como divulgação de cursos de graduação, divulgação de programas de pós-graduação *stricto sensu*, premiações e avaliações de abrangência nacional ou internacional, processos seletivos, entre outros, receberam percentuais inferiores a 5%. Com isso, pode-se observar, ainda, que algumas das categorias com maior percentual são aquelas relativas à comunicação mercadológica (divulgação de eventos, cursos de extensão, graduação, especialização e pós-graduação). A comunicação administrativa também ganha destaque, especialmente na categoria de divulgação de serviços institucionais. Por sua vez, a comunicação institucional está presente na geração e/ou compartilhamento de conteúdo de interesse público e projetos sociais.

Quanto ao tipo de relacionamento, foram consideradas para a análise as seguintes categorias: relacionamentos institucionais; relacionamentos com empregados (professores e técnicos administrativos); relacionamentos governamentais; relacionamentos com alunos; relacionamentos com futuros alunos; relacionamentos com escolas de educação básica; relacionamentos com empresas (mercado de trabalho); relacionamento com investidores; relacionamentos com entidades de classe; relacionamentos com a comunidade; relacionamentos com prestadores de serviços; relacionamento com outras instituições de ensino concorrentes; relacionamentos com a mídia; e relacionamentos internacionais.

A Figura a seguir traz os resultados da análise da categoria relacionamentos. Cabe destacar que uma única postagem pode ter sido categorizada em mais de um tipo de relacionamento. Isso porque, segundo o conteúdo de uma postagem, ela pode conter informações que buscam a aproximação da universidade com mais de um tipo de agente com influência. Percebe-se que, de forma geral, não há uma diferença significativa de percentuais, comparadas as duas universidades, na maioria das categorias de relacionamento onde foram registrados dados. A busca pela construção de relacionamentos com alunos, empregados (professores e técnicos) e comunidade representa a maioria das postagens analisadas na rede social digital. Por outro lado, em ambas as universidades pesquisadas, não foram verificadas postagens com conteúdos

que tivessem propósito de cultivar relacionamentos com financiadores, órgãos de classe e prestadores de serviço.

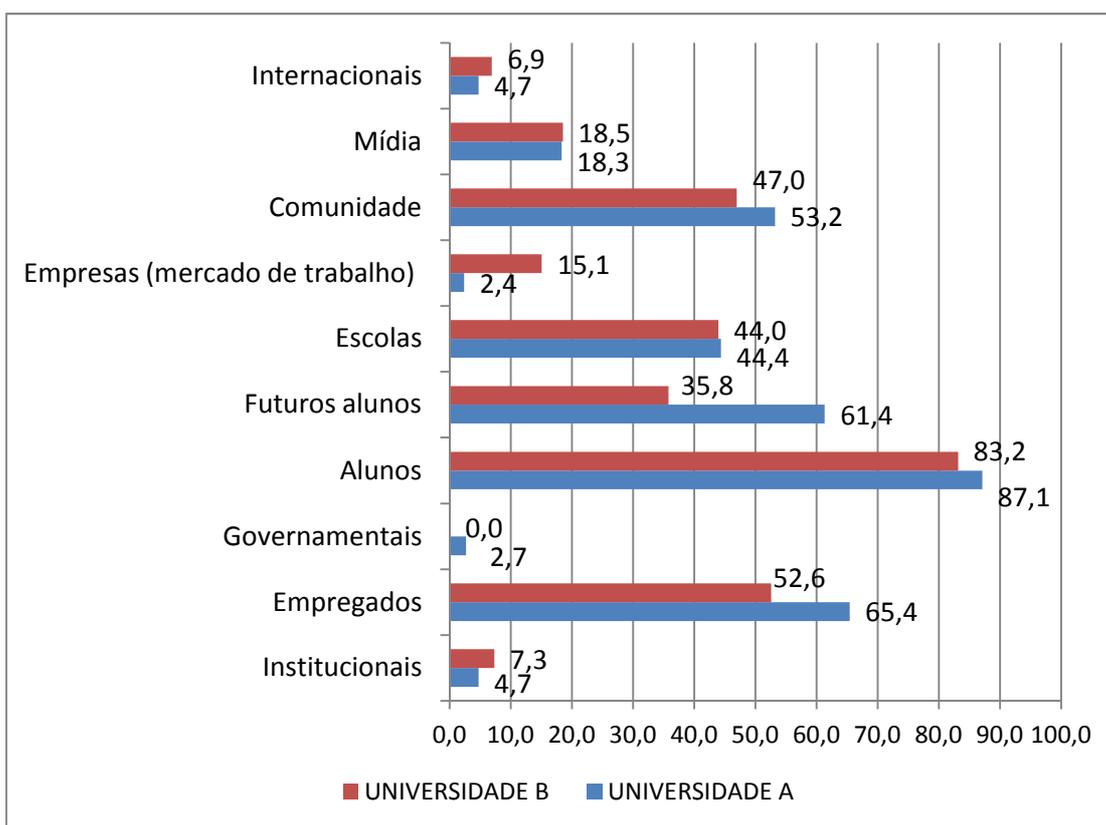


Figura – Relacionamentos das universidades

Fonte: elaborado pela autora.

A Universidade A, por ser uma instituição pública, registrou publicações relativas ao relacionamento com órgãos governamentais, especialmente em questões como SiSu. Ainda na Universidade A, também se verificou a postagem de muitas fotos do campus universitário e do seu patrimônio. Fotos de alunos em situação de trote universitário também foram recorrentes. Trata-se de registros de alunos em situações degradantes, quase irreconhecíveis pela quantidade tinta no corpo e nas roupas.

No relacionamento com a comunidade, verificou-se uma diferença de abordagem entre as Universidades. Enquanto as postagens da Universidade B focavam mais os resultados das ações desenvolvidas pelos projetos junto à comunidade, as postagens da Universidade A focavam mais o chamamento da população para participar, em boa parte das vezes como voluntários, em ações e levantamento de dados para os projetos.

Em ambas as instituições, as postagens com propósito de construir relacionamentos para a facilitação da internacionalização também ficou bastante evidente. Entre essas publicações, os conteúdos tinham como foco agentes com influência como estudantes, professores e instituições de outros países. O caráter do conteúdo tanto é de comunicação administrativa, com a divulgação de possibilidades de intercâmbios e parcerias, quanto institucional, ressaltando premiações e reconhecimentos recebidos pelas Universidades da pesquisa em âmbito internacional.

Quando à qualidade do conteúdo das postagens, notou-se, na Universidade B uma preocupação maior com a linguagem, tanto escrita quanto visual. Nesse caso, verificou-se uma linguagem determinada pelo tipo de público ao qual se propunham as postagens, bem como uma preocupação estética com a representação da marca e da identidade institucional. Já no caso da Universidade B, a linguagem, por vezes, na tentativa de ser informal, acabava comprometendo o texto. A questão estética, especialmente de algumas fotos e imagens, também deixou a desejar.

Considerações finais

Os estudos realizados no âmbito do Projeto de Pesquisa *Gestão e avaliação da comunicação universidade-sociedade* têm revelado que essas organizações ainda precisam evoluir muito em relação aos objetivos que pretendem da comunicação que estabelecem com os seus agentes com influência. O encastelamento da universidade e o seu afastamento social, amplamente debatido por pesquisadores das áreas da Educação e da Sociologia, também refletem em um processo de comunicação com várias lacunas.

Quanto às dimensões da comunicação, espera-se que a universidade busque um equilíbrio entre os propósitos administrativo, mercadológico e institucional já que trata-

se de esferas interdependentes. Por outro lado, chama a atenção o fato de que o estudo aqui apresentado aponta para um predomínio de conteúdos de cunho mercadológico, divulgado em redes sociais digitais, em ambas as instituições – pública e privada. Parece que as universidades são muito boas em divulgar o que fazem, o que tem a oferecer aos seus agentes com influência, embora se saiba que uma boa comunicação é aquela de via de mão dupla.

Estabelecer relacionamentos de forma legítima é outro desafio recente para as universidades. Em tempos onde as organizações e indivíduos estão em exposição diária no universo digital, não há como descuidar desse canal. É positivo saber que aqueles agentes de influência considerados como essenciais, entre os quais empregados e alunos, são o foco das universidades em seus conteúdos. Por outro lado, se analisada a qualidade desse conteúdo, novamente há uma lacuna a ser considerada. Tratar a rede social digital como canal que serve, quase exclusivamente, à prestação de informações não parece uma estratégia para a construção da reputação a longo prazo. Redes sociais digitais devem servir também para a consolidação da marca institucional, para a geração de valor à imagem e à identidade organizacional.

Por fim, acredita-se que o estudo realizado contribua para alertar as universidades sobre a importância da comunicação que estabelecem com a sociedade, especialmente via redes sociais digitais. Os dados obtidos na pesquisa aqui apresentada indicam que as instituições devem planejar melhor a geração de conteúdos em suas redes, especialmente do ponto de vista da comunicação institucional, envolvendo múltiplos tipos de relacionamentos.

Referências

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: paz e Terra, 1999.

CHAUI, Marilena. **Escritos sobre a universidade**. São Paulo: Editora UNESP, 2001.

FRANÇA, Fabio. Gestão de relacionamentos corporativos. In: GRUNIG, J.E.;

FERRARI, M.A.; FRANÇA, F. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**.

São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009. p.p. 209-271.

GRUNIG, James E. Uma teoria geral das relações públicas: quadro teórico para o exercício da profissão. In: GRUNIG, J.E.; FERRARI, M.A.; FRANÇA, F. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009. p.p. 209-271.

MINTZBERG, Henry. **El poder en la organización**. Barcelona: Ariel Economía, 1992.

SILVA, Eugénio Alves. Imagens organizacionais da universidade. In: DIAS SOBRINHO, J.; RISTOFF, D.; GOERGEN, P. (orgs). **Universidade e sociedade: perspectivas internacionais**. Sorocaba: Eduniso, 2008. pp.73-104

SROUR, Robert. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Retorno de Investimentos em comunicação: avaliação e mensuração**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.