

## A comunicação universidade-sociedade<sup>1</sup>

Ana Karin Nunes<sup>2</sup>

Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.

### Resumo

Universidade e comunicação são conceitos centrais no desenvolvimento da sociedade. Enquanto a universidade visa ao desenvolvimento sustentável e ao melhoramento da sociedade, a comunicação cumpre um papel protagonista na evolução da civilização. Assim, este estudo busca aproximar os dois conceitos, com o objetivo de analisar como ocorre a comunicação universidade-sociedade. Propõe que as universidades mapeiem seus agentes com influência e o tipo de relação que estabelecem com eles, com vistas à criação e promoção de políticas de comunicação que resultem na melhoria da reputação institucional. Apresenta dados de uma pesquisa desenvolvida junto a quatro universidades gaúchas, a qual identificou necessidades de melhoria na construção e avaliação de políticas de comunicação e relacionamento.

**Palavras-chave:** comunicação; universidade; agentes com influência.

### Introdução

O desafio ao qual se propõe este estudo reside na aproximação de dois conceitos centrais no desenvolvimento da sociedade: universidade e comunicação. As universidades, historicamente, ocupam um lugar de destaque no desenvolvimento autônomo das nações, enquanto que a comunicação, desde a criação da escrita pelos sumérios, passando pela invenção do papel, pela introdução da impressão por Gutemberg, pela inserção do computador no cotidiano, exerce um papel determinante para as transformações sociais.

O termo Universidade, segundo Castello e Mársico (2007), tem na sua composição *unus* (uno) e *versus* (diverso), portanto diz respeito a uma diversidade unificada, emoldurada por um limite comum. Esse termo foi utilizado na Idade Média para designar um conjunto de professores e alunos que se reuniam num processo de ensinar-aprender em uma determinada cidade. Mas, para além da origem etimológica do termo, a universidade, na abordagem daqueles que dela se ocupam enquanto um complexo objeto de investigação, é, por excelência, o reduto de formação em nível de graduação, pós-graduação, pesquisa e

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XIV Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXVII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Professora da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Fabico/UFRGS, email: [ana.karin@ufrgs.br](mailto:ana.karin@ufrgs.br)

extensão (SANTOS, 2005). Importante esclarecer ainda que, neste estudo, o termo universidade é utilizado para designar as instituições de educação superior que, segundo categorização do Ministério da Educação, oferecem ensino, pesquisa e extensão.

Já o termo comunicação, conforme trata Martino (2001), tem sua origem no latim – *communicatio*. Distingue-se aí a raiz *munis* (estar encarregado de), o prefixo *co* (atividade realizada conjuntamente) e a terminação *tio* (ideia de atividade). Utilizado pela primeira vez no vocabulário religioso, o termo, no sentido original, designa uma relação que tem por objetivo romper com o isolamento, trazendo a ideia de uma realização comum. Nessa perspectiva, comunicação implica na relação entre consciências, no processo de compartilhar um mesmo objeto de consciência. Ainda segundo Hohlfeldt (2001, p.62), “a comunicação é um fenômeno social, porque se dá através da linguagem e implica um número maior de elementos que uma só pessoa”.

Pode-se afirmar que a universidade, como instituição social, efetiva-se como lugar de aprendizagem e de conhecimento pela comunicação. Universidade e comunicação estão intimamente relacionadas na medida em que a primeira tem como missão o desenvolvimento sustentável e o melhoramento da sociedade e a segunda, ao permitir o intercâmbio de mensagens, cumpre um papel de protagonista no desenvolvimento da civilização.

Mas, 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 da universidade em desenvolver a sua comunicação interna e externa, em ser efetiva no diálogo com os públicos com os quais se relaciona, o que Mintzberg (1992) denomina como agentes com influência.

Frente ao exposto, este artigo tem por objetivo abordar o tema da comunicação universidade-sociedade. Num primeiro momento, caracterizam-se os públicos da universidade, os seus agentes com influência. Na sequência, aborda-se o processo de operacionalização da comunicação institucional, passando pelas políticas e pelo sistema pelos quais se efetiva. Por fim, apresentam-se resultados de uma pesquisa realizada entre um grupo de universidades do Rio Grande do Sul, o qual, entre outras variáveis, avaliou como as universidades se relacionam com seus públicos, as políticas de comunicação instituídas e o sistema utilizado na comunicação universidade-sociedade.

## **1 Agentes com influência e rede de relacionamentos universidade-sociedade**

Na esteira da sociedade-mundo proposta por Morin (2005), considera-se uma sociedade aquela que dispõe de um território que comporta um sistema de comunicações. Inclui uma economia. É inseparável de uma civilização, a qual dispõe de um conjunto de valores-padrão, e, apesar de incorporar múltiplas culturas, suscita também uma cultura própria. A sociedade é a causa da existência da universidade. Nela estão inseridas as pessoas com as quais ela se relaciona, seus públicos.

Os públicos de uma organização podem ser categorizados de diversas formas, de acordo com a abordagem ou linha teórica de um determinado autor. Na área de Relações Públicas, encontram-se classificações de públicos: a) de acordo com a posição geográfica em relação à organização: internos, externos ou mistos, Andrade (2008) e Cesca (2000); e b) de acordo com a conceituação lógica da relação de interdependência organização-públicos: essenciais, não essenciais e de interferência, França (2009). Na área da Administração, Freeman (1984) popularizou o termo stakeholders para denominar os públicos de interesse de uma organização.

Na perspectiva deste estudo, o qual concebe a universidade como uma burocracia profissional, tal qual defende Mintzberg (2009), adotar-se-á a classificação dos públicos segundo a teoria do poder das organizações. Ela nasce da premissa de que o comportamento da organização é um jogo de poder no qual se encontram vários jogadores. Esses jogadores são chamados de agentes com influência, ou seja, agentes que buscam o controle das decisões e ações tomadas pela organização. “La organización se origina cuando un grupo de agentes con influencia se juntan para perseguir una misión común. Otros agentes con influencia son subsiguientemente atraídos a la organización como vehículos para la satisfacción de algunas de sus necesidades” (MINTZBERG, 1992, p.24). As universidades nascem, em sua maioria, de um esforço coletivo da sociedade, ou seja, de um grupo de agentes que possuem influência na comunidade e que perseguem a missão comum de oferecer educação superior de qualidade, integrando ensino, pesquisa e extensão.

Os públicos são pessoas que exercem influência sobre a organização e que sustentam a unidade da sua política. Dessa maneira, há que considerá-los, também, como agentes cujas ações são determinantes para os objetivos organizacionais. O reconhecimento desses agentes e respectivos poderes que exercem sobre a universidade é o reconhecimento da própria universidade como um espaço do exercício do poder. Poder este que aqui é visto na perspectiva de Arendt (2004), não como uma posse, mas como uma relação social.

Como elemento inerente à política e, portanto, à ação do homem em sociedade. Como atividade que visa estabelecer um nível razoável de apoio e tolerância, a política encontra no poder os meios que permitem ao homem e ao conjunto de um sistema obter os efeitos que desejam.

Simões (2001) destaca que a organização consiste de um sistema social cuja forma de poder tanto pode estar centrada em uma pessoa, quanto numa diretoria, partido, na burocracia ou numa família. Para ele, a organização deve ser focada como um sistema político, onde a comunicação é um meio para o exercício do poder. Esse espaço restrito chamado organização, onde se desenvolvem as relações de poder entre pessoas e grupos é vista pelo autor como o espaço da micropolítica. Ou seja, um espaço onde agentes praticam o poder com o propósito de influenciar outros no alcance de seus objetivos.

As três condições básicas para que um agente exerça o poder de influência sobre a organização são, segundo Mintzberg (1992), alguma fonte ou base de poder, acompanhada de dedicação enérgica e de habilidosos comportamentos políticos. As fontes de poder derivam do controle de um determinado recurso, de uma habilidade técnica, de um conjunto de conhecimentos que seja de grande valia para a organização, de alguma prerrogativa legal ou mesmo do acesso a outros agentes que desfrutam de algumas dessas condições. Mas, não basta ao indivíduo dispor de uma fonte de poder. Ele precisa investir sua energia em ações que o façam desfrutar do poder que goza de maneira inteligente e com muita habilidade política.

Como agentes que exercem influência sobre a organização, os públicos podem ser categorizados como: agentes de coalizão interna e agentes de coalizão externa. O termo coalizão é utilizado por Mintzberg (1992) para distinguir grupos de pessoas que negociam entre elas para determinar a distribuição do poder dentro da organização. Adota, portanto, uma conotação de alianças e acordos. Os agentes internos são aqueles que expressam os objetivos e que determinam os resultados da organização. Por sua vez, os agentes externos são aqueles que não pertencem à organização, mas que influenciam o comportamento dos agentes internos. Os grupos de coalizão interna e externa formam sistemas de poder estáveis que se convertem em alguma forma permanente de distribuição de benefícios, por meio dos quais a organização se mantém atuante ou entra em processo de disfunção. Nessa perspectiva, tem-se que o comportamento das organizações é determinado por um jogo de poder estabelecido entre agentes com influência, que buscam o controle das decisões e ações no sistema.

A coalizão interna é representada por cinco grupos de agentes com influência. Na perspectiva de Mintzberg (1992), no contexto de uma organização universitária, esses grupos seriam: 1) Altos diretores: membros da Reitoria como reitor, vice-reitor, pró-reitores, os quais tomam as decisões em nível estratégico; 2) Professores: parte-chave da instituição de ensino, seu núcleo operacional; 3) Diretores administrativos: trata-se da linha intermediária, dos coordenadores de curso, chefes de departamento, diretores de institutos, coordenadores de setores administrativos, entre outras denominações; 4) Analistas da tecnoestrutura: na universidade, são representados pelos técnicos que atuam no controle e registro acadêmico, por exemplo; e 5) Pessoal de apoio: diz respeito à assessoria de apoio, ao pessoal técnico que proporciona auxílio à universidade em todos os níveis, às estruturas de secretaria, editora, biblioteca, laboratórios de informática.

Por sua vez, a coalizão externa é composta por quatro grupos: 1) Proprietários: na universidades são representados por associações mantenedoras ou similares, constituídas por representantes da sociedade civil organizada; 2) Associados – provedor, cliente, sócio ou competidor: nota-se, aqui, o grupo de estudantes e demais membros da comunidade que recebem os serviços oferecidos pela universidade, bem como as demais universidades que competem no mesmo mercado e os pais de alunos, os quais exercem papel fundamental na escolha pelos serviços por elas prestados; 3) Associações de empregados: este grupo é visto por meio das associações de classe de professores e técnicos administrativos; 4) Distintos públicos: na universidade, são as famílias dos empregados, líderes da opinião pública, poder público local, governo federal, agências governamentais, movimentos sociais, mídia, membros do setor produtivo e mundo do trabalho, outras universidades nacionais e estrangeiras que tenham ou objetivem projetos especiais e/ou de cooperação internacional com a instituição em questão, 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 deles para, então, traçar, de forma intencional, políticas de comunicação específicas a cada um deles, operacionalizando-as por meio de um sistema de comunicação eficiente.

A respeito dos tipos de relacionamento entre organização-públicos, 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.

Cabe, portanto, à organização universitária 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 comunitária e os seus agentes com influência deve se dar por meio da construção de políticas e programas de comunicação. Afinal, é através deles que a comunicação operacionaliza-se no ambiente organizacional.

## **2 A operacionalização da comunicação: políticas e programas**

A razão do ser e do fazer de uma universidade, necessariamente, deve estar explícita em seu Projeto Político-Pedagógico Institucional – PPI. Esse documento, assim como referem Veiga (1996), Vasconcellos (1995) e Gandin (1994), é um instrumento teórico-metodológico que indica a missão da instituição e sua direção. Na dimensão pedagógica, representa a intencionalidade de formação, e na dimensão política expressa o compromisso para com a sociedade. Portanto, nesse documento, a instituição deve explicitar suas políticas de comunicação, ou seja, as orientações que irão determinar a sua forma de relacionamento com os seus agentes de coalizão interna e externa.



Na visão do planejamento estratégico organizacional, as políticas devem refletir e interpretar os objetivos, desafios e metas da organização (OLIVEIRA, 2010). Já na perspectiva da gestão da comunicação, sabe-se que a definição de políticas é fundamental para o direcionamento de estratégias que visem o relacionamento positivo com todos os agentes com influência. Portanto, ao elaborar as suas políticas de comunicação, a universidade deve observar qual é a missão e os objetivos assumidos perante sua comunidade. Com isso, pode definir como será a sua conduta no relacionamento com a coalizão interna e a externa. A efetividade dessas políticas, por sua vez, será constatada pela avaliação.

Na produção das políticas de comunicação, a organização deve expressar seus valores e suas crenças acerca de suas mensagens, direcionadas à sociedade. Entre os valores de suas mensagens, a organização pode optar entre transparência e opacidade, pro atividade e reatividade, distância e conveniência, padronização e diversidade, entre morosidade e velocidade. Essa decisão emana do comando organizacional, provoca percepções no ambiente dos públicos, e indica que não existe política de comunicação efetiva, construída fora dos territórios da alta direção. É a essência estratégica que determina a abrangência dos conteúdos estabelecidos pela política e a sua perenidade, assentados, geralmente, no longo prazo. Os ordenamentos e posicionamentos previstos na política de comunicação orientam os planos de comunicação, voltados para o momento de cada organização. O plano de comunicação estrutura as ações concretas e, para que elas existam, estabelece recursos materiais, define quem operará as ações, estabelece prazos, processos, conteúdos, ferramentas de comunicação e de relacionamento. É a essência tática, por exemplo, que determina o alcance das ações assentadas no médio e no curto prazo. (NASSAR, [s.d], p.3-4)

Vale destacar ainda que a construção de políticas de comunicação deve envolver a universidade como um todo e não apenas o gestor da área. Isso porque a comunicação é uma prática que se efetiva em toda a organização, ou seja, é uma responsabilidade de todos. Nesse contexto, entre as características de políticas eficazes, Oliveira (2010), prevê: flexibilidade, abrangência, coordenação e ética. Isso significa que as políticas devem acompanhar as constantes mudanças do ambiente, devem cobrir os vários públicos e ambientes com os quais a organização se relaciona, devem ser coordenadas por atores específicos e devem estar em acordo com os padrões éticos estabelecidos pela própria organização.

Silva (2002), ao descrever a experiência de construção de políticas de comunicação, refere que essas devem ser claras e objetivas, permitindo a maximização da interação da



organização com os seus públicos e a consolidação da sua imagem perante a sociedade. São as políticas que determinarão a organização, a operacionalização do processo comunicacional, por meio de pessoas e estruturas. Ou seja, determinarão o sistema de comunicação da organização.

O sistema de comunicação, por sua vez, envolve as redes (formal e informal), fluxos (descendente, ascendente, horizontal e transversal) e os meios de comunicação. Esses últimos podem ser dirigidos tanto ao público interno quanto externos. Podem, ainda, ser classificados como orais, escritos, pictográficos, simbólicos, audiovisuais e telemáticos. É por meio do sistema de comunicação que a dinâmica da organização se viabiliza.

A função essencial da comunicação na universidade é viabilizar a sua relação com o meio. Nassar (2009), afirma que o mundo de hoje é constituído por relações. Cabe às universidades estabelecerem uma relação regular, duradoura e benéfica com a sociedade. São essas relações, estabelecidas tanto com os agentes da coalizão interna quanto com os agentes da coalizão externa que precisam ser gerenciadas por meio de um programa de comunicação.

Grunig (2003), ao propor o gerenciamento estratégico da comunicação pelo profissional de relações públicas, alerta para o fato de que um programa de comunicação deve ser construído após a identificação dos públicos estratégicos da organização, bem como o estabelecimento de objetivos e políticas em relação à relação que com eles se estabelece. Esses programas devem prever o que deve ser feito, como deve ser feito, por que deve ser feito, quando deve ser feito, por quem deve ser feito, onde e com que recursos deve ser feito. Trata-se, portanto, de um conjunto detalhado das ações de comunicação que conduzam a relação organização-agentes com influência, de modo a evitar e gerenciar conflitos, garantindo a efetividade das políticas comunicacionais estabelecidas. “Os programas de comunicação devem ser iniciados com uma pesquisa preliminar, depois continuar com o estabelecimento de objetivos mensuráveis, então seguir com a implementação dos programas e finalizar com uma avaliação dos objetivos do programa” (GRUNIG, 2003, p.83).

Até aqui, fica evidente que a estrutura de comunicação de uma instituição universitária deve prever o mapeamento dos públicos/agentes com influência no sistema, a identificação da rede de relacionamentos com eles mantidos, a criação de políticas de comunicação e o detalhamento de um programa de comunicação. Destaca-se que, independentemente da posição teórico-metodológica a ser adotada no gerenciamento da

dimensão da comunicação da universidade com a sociedade, estes elementos anteriormente destacados parecem ser essenciais. Portanto, não há como negligenciá-los, especialmente em instituições universitárias.

### **3 Comunicação universidade-sociedade na prática: resultados de pesquisa de campo**

Com o propósito de analisar a comunicação universidade-sociedade, realizou-se, no ano de 2012, uma extensa pesquisa entre quatro universidades privadas gaúchas (NUNES, 2012). Cabe sublinhar que a escolha por essas instituições se deu em função da boa relação de trabalho que a pesquisadora mantém com os gestores dessas universidades, bem como pela possibilidade de, geograficamente, abranger mais de uma região do Estado do Rio Grande do Sul. Esses dados foram sistematizados e a coleta foi revisada no ano de 2013, à luz de novas pesquisas documentais. A riqueza dos dados preliminares fez nascer deste estudo um Projeto de Pesquisa, o qual está em desenvolvimento no ano de 2014. A ideia é aumentar o escopo de universidades pesquisadas para além da região sul, englobando também as instituições públicas.

Do ponto de vista metodológico, no estudo realizado entre 2012-2013, foram utilizadas como estratégias de coleta de dados na pesquisa de campo: pesquisa documental em materiais fornecidos pelas universidades e disponíveis em seus portais eletrônicos; e questionários constituídos por questões dissertativas, aplicados a grupos de agentes com influência. As quatro universidades pesquisadas aceitaram participar da pesquisa e auxiliaram no fornecimento de materiais e listas nominais com contatos dos agentes com influência. Foram aplicados questionários, via web, aos seguintes agentes com influência, segundo categorização de Mintzberg (1992): membros da Reitoria (altos diretores), professores, diretores administrativos, pessoal de apoio, alunos, membros da comunidade sem vínculo formal com as universidades. A seleção dos respondentes foi feita a partir de critérios previamente definidos e acordados com as universidades. Para cada grupo foram adotados critérios específicos considerando, especialmente, tempo de vínculo com a Instituição.

Entre outras questões, buscou-se identificar se as universidades mapeiam seus agentes com influência, se planejam estratégias específicas de relacionamento com cada um deles, se possuem políticas de comunicação e as avaliam em um processo contínuo e permanente e como estruturam seu sistema de comunicação. Com vistas a uma análise mais

abrangente dessas variáveis, confrontaram-se dados obtidos na pesquisa documental com os dados revelados pelos diversos agentes com influência nos questionários.

A pesquisa realizada entre as quatro universidades gaúchas revelou que os agentes com influência, assim como defendido por Mintzberg (1992), nem sempre estão mapeados pelas instituições na perspectiva de comunicação com a sociedade, embora boa parte delas tenha relativo conhecimento sobre os públicos com os quais se relaciona. A identificação de quem são os agentes com influência e das estratégias específicas de comunicação que cabe a cada um deles foi identificada, com clareza, em apenas uma das quatro universidades pesquisadas.

A comunicação como relacionamento também esteve presente no contexto das universidades pesquisadas, seja na fala dos dirigentes ou nas políticas explícitas nos documentos institucionais. Para França (2009), o relacionamento está baseado na estratégia do diálogo. Isso significa que as instituições devem também manter canais que possibilitem aos seus agentes com influência exercerem seu poder. As ouvidorias, os conselhos e fóruns internos e externos, as redes sociais, os portais institucionais, são alguns dos meios utilizados pelas universidades com essa finalidade de estreitarem seu relacionamento com os diversos públicos e obterem apoio à concretização de sua missão em sociedade. Porém, alguns dirigentes institucionais revelaram que um dos pontos que ainda precisa ser melhorado em termos de comunicação é o uso desses meios, referindo-se, em especial, às redes sociais.

O princípio da transparência é também determinante para uma boa comunicação e, conseqüentemente, para a consolidação de uma boa reputação da universidade. Chamou a atenção o fato de que apenas uma das quatro universidades pesquisadas torna públicos todos os documentos resultantes de processos internos de avaliação de suas políticas de comunicação. Ainda dentro do conceito da transparência, também foi possível identificar que nem sempre a universidade é a primeira a dar conhecimento aos seus públicos sobre as informações que mais os afetam. Verifica-se, aí, uma contradição em relação ao próprio princípio de responsabilidade coletiva defendido pela universidade.

Uma perspectiva que, explícita ou implicitamente, também perpassou todas as universidades pesquisadas foi da presença da comunicação como estratégia de marketing. Ou seja, foi marcante a dimensão da comunicação mercadológica, assim como trata Yanaze (2010). Em uma das universidades, o próprio mapeamento dos agentes com influência parte

desse contexto teórico. Já em outra, se dá grande centralidade a um prêmio relacionado à marca como estratégia de marketing.

Acredita-se que a crise econômica e a necessidade de geração de novas receitas, provocadas pela expansão do ensino superior brasileiro, ao longo dos últimos anos, fez com que as universidades privadas buscassem no marketing e em seus pressupostos, estratégias para atração e retenção de novos alunos. Essas estratégias vão desde a criação de campanhas de divulgação e promoção agressivas em processos seletivos até a revisão da estrutura organizacional interna, com a criação de departamentos de marketing. Essas estruturas, mais do que alterarem o nome de um setor (antes comunicação, agora marketing), revelam um novo olhar, um novo direcionamento político no que concerne à relação universidade-sociedade. Portanto, as universidades devem ter a clareza de que a centralidade que estão dando ao marketing revela um reposicionamento da relação que estabeleceram com a sociedade desde a sua criação. Com isso, não se quer afirmar que as universidades estejam excluindo a comunicação como relacionamento, mas que a estão deixando em segundo plano.

Há que se reconhecer que em todas as universidades pesquisadas, há algum direcionamento em relação ao que se pretende com a comunicação, seja em forma de políticas, objetivos, diretrizes ou metas. Nassar (s.d.), chama a atenção para o fato de que as políticas de comunicação de uma organização devem expressar seus valores, sua missão. A construção dessas políticas, portanto, deve envolver o todo da universidade e não apenas o gestor da área. Com exceção de uma universidade, as demais pesquisadas não revelaram a existência e processo de construção de políticas de comunicação. Em geral, parece que o que se pretende com a comunicação fica restrito a um pequeno grupo, ou seja, aos dirigentes institucionais e ao gestor da área. Com isso, dificilmente a comunicação entre universidade-sociedade será um processo legitimado, ou seja, reconhecido e acreditado pelos agentes com influência.

Obviamente, se nas universidades pesquisadas foi evidente, tanto nas falas dos agentes com influência quanto nos documentos disponibilizados, que as instituições ainda não conseguiram avançar na legitimação de políticas de comunicação, não se pode esperar que avancem em termos de metodologia de avaliação para estas. Isso porque, um processo avaliativo só se concretiza quando o objeto a ser avaliado encontra-se bem definido e consensuado.

## **Considerações Finais**

Apesar de a universidade ser, por excelência, o reduto da geração do conhecimento para o desenvolvimento com a sociedade, acredita-se que ainda há uma longa trajetória a ser percorrida no que diz respeito à comunicação que estabelece com o seu entorno. Comunicação esta que exige diálogo e escuta, que exige, antes de qualquer coisa, relacionamento efetivo.

Não é de hoje que os pesquisadores que se ocupam do tema da universidade alertam para o fato do seu encastelamento. Ou seja, do seu afastamento daquela que é a principal causa de sua existência: a sociedade. Talvez resida no tema da comunicação a explicação para esse afastamento, já que dados preliminares da pesquisa apresentada neste estudo revelam que as universidades ainda estão engatinhando na instituição de políticas efetivas de comunicação com os seus públicos.

A comunicação como via de mão dupla, ainda não é suficientemente desenvolvida pelas universidades. Muito se faz em relação a levar as informações das instituições para a sociedade; no entanto, pouco se faz no sentido de escutar o que a sociedade tem a dizer sobre a universidade.

Os públicos com os quais as universidades se relacionam e os quais influenciam e são influenciados, aqui tratados como agentes com influência, nem sempre são conhecidos pelas instituições de ensino. Pouco se faz no sentido de construir e avaliar políticas de comunicação e de relacionamento que gerem uma boa reputação, a longo prazo. Em alguns casos, as estratégias de comunicação ficam restritas a ações de marketing.

Por fim, acredita-se que o estudo aqui proposto pode contribuir de alguma forma para alertar as universidades sobre a importância da comunicação que estabelecem com a sociedade. Os dados já coletados e aqueles que estão sendo obtidos nas estratégias em curso indicam que as instituições, de forma geral, possuem um entendimento sobre a necessidade de construir um sistema efetivo de gestão da relação universidade-agentes com influência. Portanto, espera-se que essas intenções efetivem-se em estruturas de comunicação coerentes com a missão da universidade em sociedade.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Candido Teobaldo de Souza. **Curso de Relações Públicas**: relações com os diferentes públicos. ed. 6. rev. ampl. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- ARENDR, Hannah. **O que é política**. 5. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2004.
- CASTELLO, L.A.; MÁRSICO, C.T. **Oculto nas palavras**: dicionário etimológico para ensinar e aprender. Belo Horizonte: Autêntica, 2007.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: paz e Terra, 1999.
- CESCA, Cleusa Gertrudes Gimenes. **Estratégias empresariais diante do novo consumidor**: relações públicas e aspectos jurídicos. São Paulo: Summus, 2000.
- 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.
- GANDIN, Danilo. **A prática do planejamento participativo**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.
- GRUNIG, James E. A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal. **Revista Comunicação & Sociedade**, Nº 39, São Bernardo do Campo, SP, 1º semestre de 2003. pp.67-92.
- \_\_\_\_\_. 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.
- HOHLFELDT, Antonio. As origens antigas: a comunicação e as civilizações. In: HOHLFELDT, A.; MARTINO, L.C.; FRANÇA, V.V.(orgs.). ed.2. **Teorias da Comunicação: conceitos, escolas e tendências**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001. pp.61-98
- MARTINO, Luiz C. De qual comunicação estamos falando? In: HOHLFELDT, A.; MARTINO, L.C.; FRANÇA, V.V.(orgs.). ed. 2. **Teorias da Comunicação: conceitos, escolas e tendências**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001. pp.11-25
- MINTZBERG, Henry. **El poder en la organización**. Barcelona: Ariel Economía, 1992.
- \_\_\_\_\_. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. ed. 2. reimpr. 5. São Paulo: Atlas, 2009.
- MORIN, Edgar. Uma mundialização plural. In: MORAES, Dênis (org.). **Por uma outra comunicação**. Rio de Janeiro: Record, 2005.

NASSAR, Paulo. A comunicação e o desenvolvimento organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria K. (org.). **Relações Públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

\_\_\_\_\_. Política e comunicação: a comunicação com pensamento.

**RedDircom Iberoamericana**, [s.d.]. Disponível em:

<<http://www.reddircom.org/textos/nassar.pdf>> Acesso em 07 de fevereiro de 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira. ed. 28. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. São Paula: Atlas, 2010.

SANTOS, Boaventura de Souza. **A Universidade no século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade**. 2. ed. São Paulo, Cortez, 2005.

SILVA, Heloiza Dias da. Políticas de Comunicação: o caso Embrapa. **Congresso Virtual de Comunicação Empresarial e Congresso Brasileiro de Comunicação Empresarial – CONVICOM**, São Paulo, 2002. Disponível em

<<http://www.comtexto.com.br/convicomcaseHeloizaEmbrapa.htm>> Acesso em 10 de maio de 2011.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas e Micropolítica**. São Paulo: Summus, 2001.

VASCONCELLOS, Celso S. **Planejamento: Plano de Ensino-Aprendizagem e Projeto Educativo**. São Paulo: Libertat, 1995.

VEIGA, Ilma P. A. Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva. In: VEIGA, Ilma P. A. (org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas: Papirus, 1996.

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