

UNIVERSIDADE FUMEC
Faculdade de Ciências Empresariais – FACE
Mestrado em Administração

**IMAGEM ORGANIZACIONAL EM REDES SOCIAIS
TECNOLÓGICAS DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR
PRIVADAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS**

GABRIELA SILVA SARDEIRO DE OLIVEIRA

Belo Horizonte – MG
2014

GABRIELA SILVA SARDEIRO DE OLIVEIRA

**IMAGEM ORGANIZACIONAL EM REDES SOCIAIS
TECNOLÓGICAS DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR
PRIVADAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada ao Curso de Administração da Universidade FUMEC – Fundação Mineira de Educação e Cultura, na área de concentração Gestão Estratégica de Organizações, na linha de pesquisa Estratégia em Organizações e Comportamento Organizacional, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Dr. Daniel Jardim Pardini

BELO HORIZONTE

2014

O48i Oliveira, Gabriela Silva Sardeiro de.
Imagem organizacional em redes sociais tecnológicas de instituições de ensino superior privadas do Estado de Minas Gerais. / Gabriela Silva Sardeiro de Oliveira. – Belo Horizonte, 2014.

118 f. : il. (algumas col.) ; 30 cm.

Orientador: Daniel Jardim Pardini.
Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais.

Inclui bibliografia.

1. Redes sociais on-line – Estudo de casos. 2. Imagem corporativa – Estudo de casos. 3. Ensino Superior – Minas Gerais. I. Pardini, Daniel Jardim. II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais. III. Título.

CDU: 65.02:62.001.6

Elaborada por Olívia Soares de Carvalho. CRB/6: 2070



213911



**UNIVERSIDADE
FUMEC**

DE MINAS GERAIS PARA O MUNDO

Dissertação intitulada “**Imagem Organizacional em Redes Sociais Tecnológicas de Instituições de Ensino Superior Privadas do Estado de Minas Gerais**”, de autoria da Mestranda **Gabriela Silva Sardeiro de Oliveira** aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini - Universidade FUMEC
(Orientador)

Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves – Universidade FUMEC

Profa. Dra. Patrícia Bernardes – PUC/MG

Prof. Dr. Miguel Maurício Isoni – UFPB

Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 29 de outubro de 2014.

*Para Pérsis, amado e amigo.
Para minha irmã, exemplo a seguir.
Para meus familiares.
Para mim.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por iluminar o meu caminho, guiar meus objetivos e transformar meus sonhos na mais linda realidade.

Ao meu querido marido Pérsis, por todo carinho, por estar ao meu lado, por entender e apoiar meus objetivos.

Aos meus pais Paulo e Márcia, pela criação e pela educação que a mim foi dada, aos meus irmãos maravilhosos, Peu e Nino, pelo amor e pelo apoio incondicional com que sempre abraçaram minhas causas e as minhas bonecas, Milla, Lelekita, Tatá e Maria Thereza, que só pelo fato de existirem inundam e transformam os meus dias com amor e alegria.

Ao meu orientador professor Dr. Daniel Jardim Pardini, pelas vivências e pelos ensinamentos compartilhados e pela parceria constituída com confiança e amizade.

Aos membros que compõem a Banca Examinadora, professor Dr. Carlos Alberto Gonçalves, professora Dra. Patrícia Bernardes e Professor Dr. Miguel Isoni, por se disporem a avaliar e contribuir cientificamente com o aprimoramento desse trabalho.

À FAPEMIG (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais) pela concessão de bolsa para os meus estudos.

A todos os professores do Programa de Mestrado e Doutorado da FUMEC, por contribuírem com a minha formação, por meio da disseminação de seus saberes, em particular à Professora Dra. Zélia Kilimnik, pela atenção e carinho para comigo e aos colaboradores desta IES, Evelyn, Júlio, Priscila, Vitória e à Cláudia, pela disponibilidade e compreensão com que me auxiliaram ao longo destes dois anos de curso.

Aos meus queridos professores da Universidade Federal de Alagoas, aqui representados pela minha orientadora Professora Dra. Cláudia Milito e pelo meu

supervisor de estágio Professor Dr. Josealdo Tonholo, sem os ensinamentos destes, não seria possível estar hoje aqui.

A Família Pereira de Souza, que me acolheu de forma tão carinhosa quando cheguei a Belo Horizonte, não deixando sentir-me sozinha um só instante!

À amiga Ana Cláudia Azevedo (Anica) e toda sua família (Tia Clarete, Tio Nilson e Cissa), pessoa que tive a graça de conhecer e a honra de tornar sua amiga, serás sempre a minha mais doce lembrança das Minas Gerais, e aos demais amigos conquistados na 15ª Turma, em especial Lina (Linda Maria), loira e maravilhosa (risos)...

Enfim, a todos os meus amigos e amigas que, com seu carinho e com sua presença, me incentivaram para a realização de mais essa etapa tão importante da minha vida, em especial aos casais Marcela e Érico, Amanda e Gilson; saibam que é muito gratificante a certeza de ter ao meu lado pessoas tão especiais quanto vocês.

Muito obrigada a todos!

*O melhor não é a vitória que você ganha na guerra.
É a comunhão que você tem com Deus durante o
combate!*

Alda Célia Cavagnaro

RESUMO

As redes sociais tecnológicas, compostas por usuários interessados em determinado produto, serviço, marca ou apenas interação social, têm contribuído na redefinição de novas formas de relacionamento da organização com a sociedade. Tais redes virtuais tanto auxiliam as organizações a interagirem com seus consumidores como também ajudam a identificação e conquista de potenciais clientes, criando uma cadeia de conexões onde se propagam milhões de dados corporativos. Neste cenário, uma das preocupações crescente dos gestores é garantir a imagem da organização expressa nas inúmeras interações ocorridas nas redes. O objetivo do estudo consistiu em analisar como é manifestada e gerenciada a imagem organizacional nas redes sociais tecnológicas em instituições de ensino superior privado (IES) do Estado de Minas Gerais. Para tanto, metodologicamente, recorreu-se a uma pesquisa de natureza qualitativa, sendo a mesma conduzida sob a forma de estudo de casos e com a utilização do método *digital storytelling*. Por amostragem não probabilística e pelo critério de relevância, três instituições de ensino foram escolhidas como objeto de observação na pesquisa. Desta forma, a contextualização, a coleta e análise dos dados foi realizada para cada caso em separado e depois consolidado. Os resultados da pesquisa evidenciam que não há um efetivo gerenciamento por parte das IES das narrativas postadas. As imagens negativas das IES são propagadas com muito mais intensidade do que as positivas e estão associadas a qualidade de ensino, gesto de serviços acadêmicos e administrativos, sistemas de informação, custos dos serviços prestados e estruturas. O estudo contribui para expandir os conhecimentos teóricos e empíricos sobre a relação dos construtos redes sociais tecnológicas e imagem organizacional, ao mesmo tempo em que evidencia novas técnicas de investigação e análise de bases digitais com o uso de imagem e metáforas.

Palavras Chave: Redes Sociais. Redes Sociais Tecnológicas. Imagem Organizacional. Instituições de Ensino Superior.

ABSTRACT

The social capital contributes to the development of a potential competitiveness of enterprises through the construction of a relational infrastructure and an integration among the actors that are in networks or common core, as it is the case of Local Productive Arrangements-LPA. The companies that are inserted in those common core relate to internal and external actors to the arrangement. The aim of this study was to analyze the formation and development of inter or intra Social Capital on a local region of Local Productive Arrangement of Nova Serrana - MG- Brazil from the perspective of organizational actors. In general terms what was intended was to identify characteristics of relationships established by entrepreneurs entered in LPA, based on the internal and external context to the arrangement, with the mediator and structuring element the Social Capital, in its three analytical dimensions: structural, relational and cognitive (Nahapiet; Goshal, 1998). For that methodologically resorted to the qualitative research was conducted in the form of case study. For non-probability sampling and the criteria of accessibility and saturation held 11 interviews with members of the LPA. As a research instrument it was used a semi-structured script and the data analysis was done by content analysis with the aid of Atlas T.I. software. The search results showed that entrepreneurs recognize the value of social and relational practices and they use them to benefit their business and recognize the need to establish relationships of different natures and intensity of linkages within and outside of the productive arrangement. However, the entrepreneurs run into some difficulties. The main one is introspective and individualistic attitudes fostered by high levels of distrusting. The insertion in LPA is perceived as positive only by companies that demonstrate higher levels of participation and integration into the group.

Keywords: Local Productive Arrangement. Social Capital. Intra regional relationships. Inter Regional Relationships.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Este é o canudo que merecemos?.....	95
Figura 2 – Doutorado pra quê?	96
Figura 3 – Aprender com a prática.....	97
Figura 4 – Acabou o semestre!	99
Figura 5 – Continue estudando!	101

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dimensões metafóricas de Morgan	35
Quadro 2 – Período em que a pesquisa foi realizada nas redes sociais	41

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASCOM	Assessoria de Comunicação
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEPROMAT	Centro de Processamento de Dados do Estado de Mato Grosso
CPC	Conceito Preliminar de Curso
EAD	Educação a Distância
ENADE	Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
FAPEMIG	Fundação de Amparo à Pesquisa de Minas Gerais
FUMEC	Fundação Mineira de Educação e Cultura
FIES	Fundo de Financiamento Estudantil
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
IES	Instituição de Ensino Superior
IBOPE	Instituto Brasileiro de Opinião e Estatística
MEC	Ministério de Educação e Cultura
PROCON	Órgão de Proteção e Defesa do Consumidor
PROPIC	Programa de Pesquisa de Iniciação Científica
PROUNI	Programa Universidade para Todos
SAC	Serviço de Atendimento ao Consumidor
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SISFIES	Sistema Informatizado do Fundo de Financiamento Estudantil
SPC	Serviço de Proteção ao Crédito
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 OBJETIVO GERAL	18
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
1.3 JUSTIFICATIVA PARA O ESTUDO DE MANIFESTAÇÕES DA IMAGEM ORGANIZACIONAL EM REDES SOCIAIS TECNOLÓGICAS.....	18
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	21
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	22
2.1 REDES SOCIAIS	22
2.1.1 Redes Sociais Tecnológicas	25
2.2 IMAGEM ORGANIZACIONAL	28
2.2.1 AS METÁFORAS DA IMAGEM ORGANIZACIONAL	31
3 METODOLOGIA.....	37
3.1 <i>DIGITAL STORYTELLING</i>	37
3.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA	39
3.2.1 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS	39
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	43
4.1 IES ALFA	43
4.1.1 QUALIDADE DE ENSINO.....	44
4.1.2 GESTÃO DE SERVIÇOS ACADÊMICOS E ADMINISTRATIVOS	47
4.1.3 CUSTO DO SERVIÇO PRESTADO.....	49
4.1.4 INFRAESTRUTURA.....	51
4.1.5 IMAGENS POSITIVAS DE ALFA.....	53
4.2 IES BETA	53
4.2.1 QUALIDADE DE ENSINO.....	54
4.2.2 GESTÃO DE SERVIÇOS ACADÊMICOS E ADMINISTRATIVOS	58
4.2.3 SISTEMA DE INFORMAÇÕES.....	62
4.2.4 CUSTO DO SERVIÇO PRESTADO.....	66
4.2.5 INFRAESTRUTURA E OUTRAS IMAGENS NEGATIVAS E POSITIVAS DE BETA	73
4.3 IES GAMA	75
4.3.1 QUALIDADE DE ENSINO.....	75
4.3.2 GESTÃO DE SERVIÇOS ACADÊMICOS E ADMINISTRATIVOS	78
4.3.3 SISTEMA DE INFORMAÇÕES.....	88
4.3.4 CUSTO DO SERVIÇO PRESTADO.....	90
4.3.5 INFRAESTRUTURA.....	93

4.4 SÍNTESE DAS DIMENSÕES DE ANÁLISE E A SIMBOLOGIA DAS IMAGENS NA POSTAGEM DE GRAVURAS ...	94
4.4.1 SÍNTESE DAS ESTÓRIAS, METÁFORAS E GRAVURAS DA DIMENSÃO QUALIDADE DE ENSINO.....	94
4.4.2 SÍNTESE DAS ESTÓRIAS, METÁFORAS E GRAVURAS DAS DIMENSÕES GESTÃO DE SERVIÇOS ACADÊMICOS E ADMINISTRATIVOS	97
4.4.3 SÍNTESE DAS ESTÓRIAS, METÁFORAS E GRAVURAS DA DIMENSÃO SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	99
4.4.4 SÍNTESE DAS ESTÓRIAS, METÁFORAS E GRAVURAS DAS DIMENSÕES CUSTO DE SERVIÇO E INFRAESTRUTURA.....	100
5 CONCLUSÕES	103
REFERÊNCIAS	106

1 INTRODUÇÃO

No atual cenário competitivo de globalização, cada vez mais, as empresas procuram alternativas de se assegurarem no mercado. Faz-se então necessário selecionar aquelas estratégias que capacitem as organizações a se adequarem às rápidas e constantes alterações do mundo contemporâneo. No caso específico deste estudo intenciona-se entender o fenômeno da manifestação e gerenciamento da imagem organizacional em redes sociais tecnológicas na internet.

As redes sociais tecnológicas têm sido objeto de intensa atuação das organizações que buscam monitorar o interesse de usuários em determinados produtos, serviços e marcas, e têm contribuído na redefinição das novas formas de relacionamento entre a organização e a sociedade (KANE; ALAVI, 2008; MARTELETO, 2001). Tais comunidades virtuais não somente auxiliam as organizações a interagirem com seus consumidores como também impulsionam a prospecção de novos clientes, gerando uma série de interconexões onde se dissipam milhões de dados informacionais corporativos (ANSARI, et. al., 2011; BORGATTI, *et al.*, 2009). Nesse contexto, uma das preocupações emergentes dos gestores para lidarem com a utilização do mercado virtual é assegurar a imagem da organização refletida nas diversas interações geradas nas redes.

Este trabalho explora as relações entre os construtos redes sociais tecnológicas e imagem organizacional. A contribuição que se espera da dissertação é ampliar o conhecimento de como se estrutura, propaga e repercute as imagens positivas e negativas da organização no ambiente virtual das redes. As redes sociais mapeadas pelas ferramentas tecnológicas – também chamadas de sistemas de informações sociais (CIRIBELI; PAIVA, 2011) – referem-se a dispositivos de comunicação que possibilitam a interação de pessoas por meio de conexões virtuais realizadas por membros ou comunidades articuladas (DEARSTYNE, 2007; RECUERO, 2005).

Sendo a imagem organizacional associada à identidade representada pelos membros ou agentes externos da organização, podendo se traduzir também na opinião manifestada sobre produtos ou serviços reproduzidos por consumidores e usuários (RECUERO, 2005; BARBOSA; TEIXEIRA, 2006; CLEMENTE; JEUON,

2012), intenciona-se ampliar a compreensão sobre seus antecedentes e repercussões no contexto das redes sociais tecnológicas.

Quando se trata do construto redes sociais tecnológicas as perspectivas social e tecnológica permeiam a literatura sobre o tema. As concepções de redes sociais que fazem uso da tecnologia demonstram as motivações que têm levado as pessoas a se mobilizarem com o intuito de sedimentar os laços sociais, buscar entretenimento e novos conhecimentos por meio desses arranjos na web (HEER, 2004; BAGOZZI; DHOLAKIA, 2002). Por outro lado, pesquisas no âmbito das tecnologias de informação registram de que forma se estruturam nos meios computacionais a dinâmica necessária que perfazem as conexões em rede no ambiente virtual (BURT, 2011; KANE; ALAVI, 2008). Nota-se, no entanto, que ainda são escassas as investigações que associam as implicações dessas duas abordagens para as organizações, em especial, para a imagem organizacional refletida nestes ambientes.

Nesta dissertação, o objeto de análise foram instituições de ensino superior (IES) privadas localizadas no Estado de Minas Gerais. A escolha do setor deve-se a mobilização dos usuários dos serviços educacionais nas redes sociais ou em sites que lhes permitem postar mensagens sobre estas instituições e pela própria relevância do segmento, que nos últimos anos apresentou um crescimento vertiginoso de alunos no Brasil. O aumento estrutural desordenado dessas organizações tem se manifestado no seu ambiente virtual.

Assim, buscou-se responder ao seguinte problema de pesquisa:

Como é manifestada e gerenciada a imagem organizacional nas redes sociais tecnológicas em instituições do ensino superior?

Para evidenciar o fenômeno, selecionaram-se as três principais instituições de ensino superior privada do Estado de Minas Gerais em termos de números de alunos e cursos oferecidos e identificou-se no *Facebook* e em sites específicos de apoio ao consumidor, postagens sobre a qualidade dos produtos e serviços prestados por essas IES. O objetivo geral consistiu então em:

1.1 Objetivo Geral

Analisar como é manifestada e gerenciada a imagem organizacional em redes sociais tecnológicas de instituições do ensino superior privadas do Estado de Minas Gerais.

1.2 Objetivos Específicos

Compuseram os objetivos específicos:

- Levantar as percepções dos discentes sobre as imagens concebidas em relação aos serviços prestados pelas IES;
- Identificar como as instituições de ensino superior monitoram e gerenciam as postagens sobre os seus serviços nas redes sociais e em sites específicos de reclamações;
- Associar a impressão dos alunos em relação às instituições com as metáforas de Gareth Morgan (1996) e outros artefatos simbólicos de linguagem e imagem.

O item seguinte aborda as justificativas do estudo.

1.3 Justificativas para o estudo de manifestações da imagem organizacional em redes sociais tecnológicas

Apesar de várias pesquisas apontarem para os benefícios trazidos pelas ferramentas estabelecidas nos domínios da internet, as fronteiras e os limites das redes sociais tecnológicas demandam ainda de mais estudos (CASTELLS, 1999; POLLET et. al., 2012), em especial, de investigações que adotem abordagens analíticas tendo como foco as implicações desses sistemas de informações para as organizações (SARKER et. al., 2011; BURT, 2011).

O número de usuários que navegam pelas páginas das redes sociais é crescente. Segundo os dados do IBOPE Nielsen Online, no ano de 2012, 40,3

milhões de pessoas acessaram sites como *Twitter* e *Facebook*, além de fóruns, *blogs* e outras páginas de relacionamento. Esse montante significa um aumento de 5,7% em comparação com o mesmo período de 2011, que registrou um total de 38 milhões de visitantes em sites dessas categorias.

Atualmente 39% da população mundial têm acesso à internet (CEPROMAT¹, 2013), o que corresponde a 2,8 bilhões de pessoas conectadas através das mídias sociais em todo mundo. Segundo Ciribeli e Paiva (2011) as redes sociais têm acompanhado tal crescimento e, a cada cinco internautas, quatro se relacionam em sites pela internet.

No Brasil, que possui cerca de 48,3 milhões de usuários ativos na internet, a média de tempo gasto por pessoa em comunidades virtuais, redes sociais e sites desse tipo, é de nove horas e quarenta minutos por mês. Em relação a sites de lojas de comércio online são desprezados em média quarenta e três minutos por mês por estes usuários. Foi o que mostrou a pesquisa realizada pela Nielsen Online em 2012 (IBOPE, 2013).

Outra pesquisa, desta vez divulgada no Congresso E-Commerce Brasil de Experiência do Cliente, aponta que as pessoas estão cada vez mais fazendo uso das redes sociais para interagir com as empresas. Várias já utilizam as páginas sociais das organizações como forma de comunicação com as organizações em substituição aos tradicionais SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor). Dos entrevistados, 44% dos internautas afirmam postar reclamações nas redes sociais quando se deparam com algum tipo de problema com produtos, serviços ou a própria loja. Também foi constatado que algumas pessoas têm utilizado as páginas sociais das empresas como forma de comunicação com a organização em substituição aos tradicionais dispositivos de encaminhamento de mensagens (IBOPE, 2013).

A análise desses elementos pode revelar importantes constatações para as empresas que estão fazendo negócio no mundo virtual ou que pretendem fazer parte dele. Ansari et. al. (2011) evidenciam um crescente interesse nas redes sociais e nas comunidades relacionadas a determinadas marcas específicas.

¹ Centro de Processamento de Dados do Estado de Mato Grosso. Vide <http://www.cepromat.mt.gov.br/>

No caso específico deste estudo buscou verificar como se manifesta a imagem organizacional de instituições de ensino superior privadas nestas redes sociais da internet. O setor de IES privadas talvez esteja entre os que mais cresceram nos últimos anos. Motivado pelas políticas governamentais de financiamento do ensino privado, pela melhora do padrão econômico da população e pela dificuldade das instituições públicas em atender a demanda de ensino superior, a participação das instituições particulares aumentou 73% entre 2002 e 2012 (BEMFICA, 2014).

Este crescimento vertiginoso implica em mais alunos e a necessidade de expansão física e processual destas instituições. O presente estudo pretende também entender como tem refletido na imagem dessas organizações as percepções de discentes no que concerne a qualidade de ensino e do atendimento acadêmico e administrativo prestados pelas IES.

Com a expansão paralela dos meios tecnológicos ampliaram-se os dispositivos de propagação das informações que hoje podem ser postadas nos mais diversos sites ou compartilhadas em várias redes sociais. O *Facebook* ainda é a rede social preferida dos usuários da web. Segundo dados apresentados pela *Experian Hitwise*, empresa de consultoria mundial, presente no Brasil e em nove países, dentre eles os Estados Unidos, responsável por mensurar o desempenho de campanhas na internet, o *Facebook* fechou 2013 com 67,96% da audiência no Brasil entre as redes sociais. Em comparação com 2012, a rede social cresceu 4,56%, com um tempo médio de visitas de 17 minutos e 42 segundos. Ainda de acordo com a empresa, a faixa etária que se situa entre 25 e 34 anos respondeu pela maior audiência das redes sociais no Brasil no último trimestre de 2013, com 27,45% de participação. O grupo de 18 a 24 anos ficou em segundo lugar com 23,57%, enquanto a faixa de pessoas com idade entre 35 e 44 anos aparece com 20,46%. (IBOPE, 2013)

Percebe-se ainda que não são tão explorados os estudos que buscam compreender a repercussão das manifestações negativas e positivas de integrantes de redes sociais tecnológicas em relação as organizações com quem se relacionam (ANSARI, et. al., 2011; POLLET et. al., 2012). Outra lacuna disponível na literatura demonstra a necessidade de expandir os conhecimentos das implicações dessas

percepções na imagem organizacional e no seu gerenciamento (BARBOSA; TEIXEIRA, 2006; CLEMENTE; JEUON, 2012). A presente dissertação busca justamente ampliar o entendimento sobre essas questões.

1.4 Estrutura da Dissertação

Esta dissertação se organiza em cinco capítulos. Neste primeiro, a Introdução, apresenta-se o objeto de estudo, bem como o problema de pesquisa e os objetivos do trabalho. O segundo constitui a Fundamentação Teórica, em que se faz um estudo dos conteúdos significativos para o desenvolvimento do tema. No terceiro capítulo, Metodologia, descreve-se o trajeto metodológico adotado na pesquisa. Em seguida, no quarto capítulo, apresentam-se os resultados e a sua discussão. Finalmente, no quinto capítulo, procede-se à conclusão da pesquisa, com a indicação de suas limitações e sugestões para novas investigações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta a base de sustentação teórica deste estudo, destacando os principais conceitos e aspectos relacionados aos temas redes sociais tecnológicas e imagem organizacional. Dessa forma, são apresentadas, ao longo desta seção, as principais abordagens relativas a esses construtos e suas relações com o contexto organizacional.

2.1 Redes Sociais

Rede, do latim *rete*, ou teia, que originariamente exhibe o significado de um conjunto entrelaçado de fios, cordas, cordéis, arames (AURÉLIO, 2014) pode também ser definida, como um conjunto de elementos que mantém conexões uns com os outros, um grupo de atores que se relacionam, onde há valorização dos elos informais e das relações, em detrimento às estruturas hierárquicas (MARTELETO, 2001).

Entre as correntes que discutem a teoria das redes alguns autores argumentam sobre a presença de uma ordem dinâmica na sua estruturação (GRANOVETTER, 1985; MARTELETO, 2001; BARABÁSI et. al., 2002). Quanto mais conexões tiverem um nodo (ponto de interconexão com a estrutura de rede), maior as possibilidades de ele angariar novas conexões. Assim, a tendência das redes é serem cada vez menos igualitárias. A premissa básica é que na constituição das redes prevaleça um grande contingente de nós pouco conectados e uma minoria de nodos altamente conectados (BARABÁSI et. al., 2002). Essas constatações serão importantes para entender o processo de formação da imagem da organização nas redes do entorno organizacional.

Rede social é outra concepção a ser adotada no trabalho. Barabási et. al. (2003) definem redes sociais como um mapa de relacionamento entre indivíduos. São inatos ao ser humano a necessidade de se agrupar, pertencer e se relacionar com um conjunto de pessoas. Isso pode ocorrer de diferentes formas, sejam através de clubes esportivos, grupos políticos, escolas e outros tipos de agrupamentos sociais (CIRIBELI; PAIVA, 2001). De acordo com Oliveira (2004) a vida em

sociedade é uma condição imprescindível à sobrevivência da espécie humana. O convívio em grupo, mesmo que de natureza heterogênea, pode trazer grandes benefícios a seus participantes: promover a descoberta de pessoas, viabilizar conexões e simbioses e estruturar comunidades que buscam se aperfeiçoar para facilitar o trâmite de informações em ambientes específicos.

Marteletto (2001) afirma que o estudo das redes sociais aponta um dado do cotidiano do relacionamento contemporâneo ainda pouco explorado na literatura. Para o autor, os indivíduos dotados de recursos e competências intelectuais organizam suas tarefas em função de socializações e mobilizações suportadas pelo desenvolvimento das redes. Isso implica dizer que suas micro decisões influenciam as macro decisões, tendo a rede como meio de realização (RIVERA et. al., 2010).

Os significados de rede relativos aos entrelaçamentos de nodos e conexões aplicam-se também às estruturas sociais, redes compostas por pessoas que se inter-relacionam e partilham valores e objetivos comuns, mantidos aqueles relacionamentos praticados de maneira horizontal e não hierárquico (HEER, 2004). Nesta perspectiva a rede social pode ser descrita como um conjunto de nós conectados por arestas, formada por dois elementos: atores (pessoas, instituições ou grupos) e suas conexões.

Entre os aspectos constitutivos das redes sociais Tichy et. al. (1979) indicam quatro fatores que influenciam na criação e manutenção de relacionamentos entre os nós da rede. São eles: (a) afeto (amizade e apreciação); (b) influência ou poder; (c) intercâmbio de informações e (d) intercâmbio de mercadoria ou serviços. Os elementos conectados se interagem por afinidades, influências pessoais e necessidade de informação ou recursos que possibilitem o acesso a produtos e serviços (CIRIBELI; PAIVA, 2001). Dois outros pontos são propostos em relação a estrutura organizativa das redes: a sua capacidade de concentrar, manter a atenção ou dispersar os usuários e a sua dinâmica de formação (KANE, ALAVI; 2008).

A coletivização de uma ação indica o poder da rede na decisão de seus integrantes em se posicionar em relação a uma determinada informação que circula nas conexões. Por assim dizer, a decisão a ser tomada por um participante da rede poderá ser embasada pela velocidade e a alta dispersão da propagação da

informação entre os nodos da rede; eles demarcarão a extensão de seu compartilhamento e suas possíveis utilizações e impactos (TICH et. al., 1979; HEER, 2004).

Com a interação que ocorre entre os atores surgem os laços sociais que conectam uns aos outros nas redes sociais. Os laços sociais são classificados em laços fracos e fortes. Os laços fracos são caracterizados por relações esparsas, que demandam pouca atenção e que não traduzem proximidade e intimidade. Os laços fortes, por sua vez, decorrem de uma maior intimidade e proximidade dos integrantes conectados, têm um tempo de dedicação mais longo e envolvem confiança e reciprocidade. (GRANOVETTER, 1973)

As redes sociais são construídas a partir da distribuição de papéis, das atribuições de cada ator e das relações entre os mesmos, o que assegura o processo de estruturação e funcionamento e sua heterogeneização manifestada por meio das mais diversas relações de cooperação (CARSTENS; MACHADO-DASILVA, 2006). É o que ocorre também nas organizações.

Muitas organizações estão estruturadas em redes de funcionários que se conectam com redes de outras áreas e de seu ambiente externo (outras organizações, clientes e outros *stakeholders*). Os grupos que formam as redes intraorganizacionais buscam aumentar a solidariedade e proximidade das equipes de trabalho, e promover a conformidade com as normas adotadas na organização. Essa dinâmica organizacional é mencionada por Castells (1999), que atribui o termo de estruturas sociais às redes internas e externas que definem estratégias e realizam tarefas destinadas a aumentar a competitividade corporativa.

Alguns autores evidenciam os benefícios na utilização das redes intra e interorganizacionais, seja no aprimoramento de produtos (WENPIN; GHOSHAL, 1998), no monitoramento da concorrência (KANE; ALAVI, 2008; SCHNEIDER, 2010) e na melhora da interação com os clientes (MARTELETO, 2001). As empresas têm feito grande uso das ideias que circulam nas redes no esforço de integrar suas operações (BURT, 2011). Assim funcionários têm sido encorajados a relacionar-se com os demais colegas, a fim de formarem redes dentro da própria empresa com a finalidade de melhorar produtos e serviços, monitorar concorrentes e atrair clientes.

O item seguinte trata do tema redes sociais tecnológicas.

2.1.1 Redes Sociais Tecnológicas

As redes sociais tecnológicas, também chamadas de sistemas de informações sociais, referem-se aos dispositivos de comunicação que possibilitam a interação de pessoas por meio de conexões virtuais realizadas por membros ou comunidades articuladas (WELLMAN, 2001). Através de dispositivos tecnológicos a inter-relação pessoal é viabilizada no ambiente virtual (DEARSTYNE, 2007). Pode-se dizer então que as redes sociais tecnológicas são formadas por comunidades virtuais onde pessoas, no formato de grupos organizados, trocam ideias e discussões públicas, cujo entrosamento é mediado pelo computador (RECUERO, 2005).

A estruturação dessas redes tem seus antecedentes basicamente nas exigências de uma economia mais flexível e globalizada, nas demandas da sociedade por liberdade individual e de comunicação aberta e nos avanços da computação e das telecomunicações (CASTELLS, 1999). Estes fatores contribuíram substancialmente para o surgimento das estruturas em rede, onde a internet é considerada a espinha dorsal da comunicação global que liga computadores e usuários.

Com o advento da internet o ambiente digital tornou-se parte da vida dos seres humanos, potencializando de maneira singular os mecanismos de interação entre os indivíduos e originando novas formas de composição da estrutura de relações (PRIMO, 2007). Na rede mundial de computadores, em especial, nos sistemas de informações sociais, nodos e conexões são interconectados por meio de autorizações de compartilhamento de campos informacionais (RECUERO, 2009).

Há duas formas de interação social mediada pelo computador (PRIMO, 2007). Uma é a interação mútua, que ocorre entre os atores e é construída enquanto

acontece. É o que ocorre, por exemplo, em uma conversa via *Skype*² ou em um canal de *chat*. A segunda interação, denominada de reativa, é pré-programada, com opções pré-estabelecidas, sem que haja a oportunidade de negociação ou criação. Os dois tipos de interações são considerados de natureza social, visto que ambas podem induzir e mesmo criar estruturas sociais, a partir das ferramentas oferecidas pela internet (RECUERO, 2005).

Apesar das várias pesquisas apontarem para os benefícios trazidos pelas ferramentas estabelecidas nos domínios da internet, as fronteiras e os limites das recém-estabelecidas redes sociais tecnológicas demandam ainda de mais estudos (CASTELLS, 1999; KANE; ALAVI, 2008; BARABÁSI et. al., 2002), em especial, de investigações que adotem abordagens analíticas tendo como foco as implicações desses sistemas de informações sociais para as organizações (SARKER et. al., 2011; BURT, 2011).

Se formos resgatar a literatura de redes sociais tecnológicas, grande parte dos trabalhos trata dos aspectos conceituais e metodológicos da sua implantação (KANE, ALAVI; 2008); da vertente tecnológica que predomina no meio virtual das redes (WELLMAN, 2001); ou estudam modelos de afinidade entre indivíduos e comunidades que se relacionam (HUANG et. al., 2010). Para este estudo o interesse repousa nas dimensões tecnológica e social.

Na perspectiva social, as pesquisas revelam que as redes promovem a descoberta de pessoas, viabiliza conexões entre pessoas das mais diversas classes sociais e localidades, permite simbioses no convívio coletivo e auxilia a formação de comunidades específicas que aperfeiçoam as estruturas sociais das quais fazem parte (HEER, 2004). As redes sociais, sob a ótica do contexto digital, são constituídas por grupos que se sustentam por meio de processos contínuos de comunicação no ambiente virtual (BAGOZZI; DHOLAKIA, 2002). Tais sistemas de informação são capazes de capturar e manter informações e transações que circulam entre indivíduos, podendo-se ainda, fazer o cruzamento desses dados na busca de conhecimentos demandados ou ainda não desvendados (KANE; ALAVI, 2008). De maneira geral, percebe-se que as dimensões sociais e tecnológicas das

²Skype, sistema de conversa interpessoal online. Vide <http://windows.microsoft.com/pt-br/messenger/messenger-to-skype>

redes são analisadas separadamente, com pouca associação às questões relacionadas às vantagens ou desvantagens que os sistemas de informação das redes sociais podem prover.

São vários os motivos que levam pessoas e organizações a fazerem parte de redes sociais na internet: procura e divulgação de empregos; facilidades de se comunicar e interagir com indivíduos e grupos com a finalidade de expressar sentimentos e opiniões; viabilizar o entretenimento oferecido pelas redes e acessar informações (CIRIBELI; PAIVA, 2001). Na presente investigação o objetivo foi verificar como os indivíduos usam as redes sociais tecnológicas para exporem as imagens percebidas das organizações.

Com o advento das estruturas em rede, a disseminação das informações foi rapidamente multiplicada no mundo virtual, gerando uma grande diversidade de opiniões sobre a atuação das organizações (RECUERO, 2007). Nas interações com o universo organizacional, a disseminação da internet e o aumento das redes sociais incrementaram os dispositivos de postagem e leitura de comentários sobre as empresas e, por consequência, o uso de canais para conversas *on lines* e troca de experiências entre os usuários de produtos e serviços organizacionais (BORGATTI, *et al.*, 2009). Um dos pontos consensuais da proliferação das redes sociais é a ampliação do poder de ação do consumidor.

Assim, um dos desafios das organizações que têm utilizado as redes sociais refere-se ao gerenciamento do impacto que a informação produz sobre a credibilidade e a confiabilidade da empresa perante os atores que acompanham suas atividades (BORGATTI, *et al.*, 2009). Diante das pressões ambientais e da grande competitividade do mercado torna-se necessário que as organizações mantenham contatos com seu público, o que pode ajudar o fortalecimento da marca, o aumento das vendas e a fidelização dos clientes (CIRIBELI; PAIVA, 2001). Essas interações com as mídias sociais deixam as empresas mais expostas e geram efeitos positivos e negativos. Daí a importância de se adotar estratégias e ações de monitoramento para contornar comentários negativos que possam repercutir na imagem da organização.

O surgimento destas novas plataformas de mídias e tecnologias digitais contribuiu para a estruturação gerencial de determinadas áreas da organização com o intuito de atender, especificamente, aos clientes virtuais interessados nos produtos e serviços corporativos. Nesse sentido é necessário o trabalho de profissionais qualificados que possam extrair desse interesse elementos que forneçam uma previsão de novas conexões para as empresas. Esses relacionamentos podem beneficiar as corporações na tentativa de buscar uma interação mais duradoura com os clientes e a comunidade virtual tecnológica, além de permitir um maior entendimento das novas formas de comunicação com fornecedores, investidores e a sociedade em geral. (ANSARI, et. al., 2011)

Para Rivera, Soderstrom e Uzzi (2010), a análise das redes sociais tecnológicas na perspectiva organizacional permite identificar elementos estruturantes do arranjo tecnológico que podem revelar *insights* na relação da organização com o seu ambiente virtual. Muito do que acontece no cotidiano da organização repercute na rede tecnológica mundial. Os autores propõem três caminhos para investigar os fenômenos que geram as redes sociais: (1) explicar os fatores determinantes da formação de um relacionamento; (2) identificar aqueles elementos fortemente conectados; e (3) capturar características estruturais da rede, considerando propriedades como reciprocidade, agrupamento, transitividade e outras medidas de estruturas locais e globais que utilizam as categorias analíticas de ordenação, relacionamentos e proximidade (RIVERA, SODERSTROM, UZZI, 2010).

O tópico seguinte abrange as concepções de imagem organizacional, o segundo construto a ser utilizado neste estudo.

2.2 Imagem Organizacional

Uma ferramenta importante do pensamento humano são as imagens mentais, por meio das quais as pessoas armazenam seu contato com objetos e pessoas, suas impressões, onde percepções são geradas, onde cada indivíduo capta, interpreta e armazena de forma holística sua experiência (TONI; SCHULER, 2007).

Devido a isso, profissionais de várias áreas voltam suas atenções para entender como a imagem é captada e formada na mente humana.

São diversos e distintos os conceitos de imagem na literatura, sendo descrita frequentemente como a impressão subjetiva, uma figura gravada na mente dos indivíduos por meio de experiências e sensações (IASBECK, 2007). A imagem é formada por novas dimensões que vão se somando, gerando novas imagens, não obrigatoriamente reflexo de uma experiência atual.

Santaella e Noth (1997) dividem o universo das imagens em duas perspectivas. A primeira refere-se às imagens como representações visuais, percepções acerca de pinturas, gravuras, fotografias, desenhos, imagens cinematográficas, infográficas e televisivas. A segunda perspectiva está relacionada ao significado imaterial das imagens na mente das pessoas, que surgem como reproduções mentais, bem como imaginações, visões, fantasias, modelos e esquemas. Os autores afirmam que toda imagem visual passou por uma mente que a produziu e toda imagem mental necessariamente teve início no universo concreto dos elementos visuais.

A imagem mental por ser um produto ativo na mente dos indivíduos, formada por meio de experiências individuais vividas em um determinado momento e lugar, e também dos diferentes estímulos olfativos, acústicos, visuais e táteis, dos quais as pessoas estão suscetíveis, geralmente se mesclam as emoções, humores, sensações, qualidades estéticas e afetivas (IASBECK, 2007). A imagem é considerada também o conjunto de várias percepções e sensações sensoriais, uma abstração, algo ilusório e passageiro, que emerge na mente das pessoas como simplificação da realidade (BARBOSA; TEIXEIRA, 2006; CLEMENTE; JEUON, 2012).

Segundo Iasbeck (2007: pág. 89):

A imagem das organizações na mente dos seus diversos públicos (e também na mente daqueles que a integram) tende a ser fugaz, efêmera, vulnerável a alterações de toda ordem (humores, condições de tempo, ambientes e contextos, relações extratextuais etc). Aferir uma “imagem” tão inconstante e instável, entendemos que toda pesquisa nessa direção deveria contemplar a instabilidade dos seus resultados. Por tanto, as pesquisas deveriam ser constantes – e não apenas sazonais –, de forma a contemplar as oscilações da qualidade da imagem no tempo e no espaço.

Os primeiros estudos sobre imagem no campo da Administração datam da década de 1950, em especial, na área de marketing. Na perspectiva mercadológica a imagem está associada às percepções dos consumidores em relação aos produtos, serviços e a marca das organizações (BARICH; KOTLER, 1991; DE TONI; SCHULER, 2007).

De forma gradativa as pesquisas de imagem estenderam-se para outras áreas dos estudos organizacionais. No contexto organizacional, o conceito de imagem apresenta uma amplitude de elementos ou significados que constitui a personalidade da organização, representada por uma combinação de características, visões pessoais e valores percebidos pelo consumidor (GROHMANN, et. al., 2007). É o produto das impressões positivas, neutras e negativas que cada um dos públicos da organização cria a partir de suas experiências e contato com a marca (DE TONI; MILAN; SCHULER, 2004) suas crenças, sentimentos, impressões e conceitos que as pessoas têm a respeito da empresa. É o que ela tenciona projetar, incluindo elementos característicos, pertinentes a sua existência (CLEMENTE; JEUON, 2012). A imagem não expõe características individuais, mas sim a impressão holística que uma organização deixa na mente de outras (BARBOSA; TEIXEIRA, 2006).

A construção da imagem ocorre em um universo simbólico diferente do real. As percepções de imagens certas ou erradas, verdadeiras ou falsas acerca de produtos e serviços da organização direcionam e influenciam o comportamento humano (BARICH; KOTLER, 1991), uma vez que cada pessoa agrega ao conteúdo mental elementos de sua visão particular (CLEMENTE; JEUON, 2012) produto da formação de memórias pessoais, ou lembranças que atribuem significados às coisas. Ao assumir posicionamentos estratégicos, expor a sua cultura (valores e práticas), divulgar produtos e serviços, a organização estimula o reconhecimento dessas memórias; aqui o que de fato está sendo objetivado é a interação dos propósitos organizacionais com as imagens que são criadas dos indivíduos em relação ao papel exercido pelas empresas.

No caso deste estudo, interessou-se em explorar as metáforas advindas das imagens das empresas construídas nas redes sociais. Neste sentido o livro de

Morgan (2006), *Imagens das Organizações*, é referência no uso das interpretações e significados que as pessoas constroem ao se relacionar com a organização.

No tópico seguinte são apresentadas as metáforas propostas por Morgan (2006) e sua respectiva projeção para o contexto da pesquisa, que intenciona associar os significados da tipologia aos olhares dos integrantes das redes sociais que se interagem com o ambiente virtual organizacional.

2.2.1 As Metáforas da Imagem Organizacional

As imagens representam revelações sobre a maneira em que os atores (aqueles que estão em contato com a empresa) percebem a gestão e estruturação da organização. Morgan (2006) em seu livro clássico *Imagens da Organização* identifica oito metáforas que serão apresentadas a seguir.

A primeira delas relaciona as organizações com máquinas. Nesta percepção, os significados estão associados à forma mecânica presente nos processos organizacionais, à hierarquia, autoridade e disciplina percebida no ambiente da organização. As percepções manifestadas tendem a interpretar as relações de trabalho na organização como um ambiente onde predominam tarefas contínuas, repetitivas e sem mudanças repentinas. Na produção ou na prestação do serviço os funcionários são enquadrados a fazer apenas as atividades que lhes foram designadas. Enfoques mecanicistas da organização apresentam limitações que podem dificultar a adaptabilidade da organização, criar uma burocracia indesejável e contribuir para a desumanização do trabalho.

A segunda imagem descrita por Morgan (2006) é pensar as organizações como organismos vivos. Diferente da visão anterior, que tem preocupação maior com a ordem, aqui Morgan (2006) dirige sua atenção para assuntos mais abrangentes, a preocupação central é com a adaptação. A hierarquia soberana na visão mecanicista, sai de cena e dá lugar para tarefas e linhas de autoridades que se alteram continuamente com o intuito de realinhar a organização para enfrentar as alterações do meio ambiente. As organizações são percebidas como sistemas abertos e flexíveis, que garantem o desenvolvimento da capacidade e criatividade

humana. Este modelo é apropriado especialmente para cenários com mercado turbulento e competitivo, demandante de ajustamento rápido e eficaz. Uma das limitações desta visão é ver as organizações e seus ambientes de uma forma diferente da realidade contextual. Pouca atenção é dada aos potenciais conflitos internos criados nas organizações que podem desestabilizar o ambiente de trabalho. Cabe lembrar também que a empresa não é infinitamente adaptável. Como ensina a ecologia populacional, as empresas nascem, crescem, tornam-se obsoletas e morrem (SU, 2009).

Na organização vista como cérebro, a terceira metáfora de Morgan (2006), a inteligência não está concentrada em alguém ou algum lugar da organização. Similar a um holograma, o conhecimento está disseminado por toda a empresa, acessível a todos integrantes. Constantemente as formas de trabalho são questionadas e reavaliadas. Predomina no ambiente de trabalho a auto-organização e troca de informações entre pessoas e departamentos. Aqui se acredita ocorrer o aprendizado em duplo circuito, sempre aprendendo a aprender melhor, contrariando o circuito único de aprendizado, que somente corrige erros. Nesta perspectiva são aceitáveis a autocrítica e as incertezas que se sobrepõem aos limites da racionalidade. Algumas fraquezas permeiam a imagem da organização enquanto cérebro. Os altos custos para a formação polivalente dos funcionários é uma delas. Cabe lembrar também que são complexos os esforços para assegurar a autonomia em alto grau e em vários níveis da organização. No contexto da auto-organização, outra fraqueza está relacionada ao fato de que este movimento precisa estar ligado a processos de mudança de atitudes e valores, para quebrar a inércia que há nas organizações. A metáfora do cérebro pode ter efeitos positivos na imagem organizacional. A autonomia, a flexibilidade e o conhecimento conceitual para atender demandas de usuários de redes em ambientes virtuais são percebidos como sinal de eficiência pelos públicos organizacionais externos.

A metáfora da cultura é uma maneira figurada de compreender as organizações como agrupamentos de indivíduos diferentes, com crenças, valores e formações distintas, que precisam conviver e trabalhar juntos, agindo na direção dos objetivos da organização. O grande desafio dos gestores é harmonizar os interesses individuais desta pequena população interna com os interesses reais da

organização, alinhando as ações para o sucesso das metas estabelecidas. Uma fraqueza apontada nesta metáfora está associada às próprias limitações de conhecer as pessoas em profundidade, saber o que acontece no seu íntimo, conhecer suas verdadeiras pretensões. Alguns autores argumentam que a cultura é manifestada e não moldada (MARTIN, 2001). A cultura organizacional se manifesta pelo comportamento de seus membros. Logo, a imagem organizacional se associa também a forma como os usuários que acessam o ambiente virtual percebem as tratativas em relação aos seus pleitos.

A imagem da organização enquanto sistema político interpreta as empresas como democráticas, autocráticas, ou a forma mais comum, uma combinação entre ambas as posições. Os jogos de interesse entre departamentos, gerentes, funcionários de níveis inferiores e os conflitos que permeiam interesses de carreiras pessoais auxiliam na formação da imagem por aquelas pessoas que acompanham as atividades cotidianas da organização. Os interesses são conquistados pela autoridade legítima citada por Weber ou mesmo por meio do poder exercido com o controle de recursos argumentado por Pfeffer e Salancik (PUGH; HICKSON, 2004). A limitação desta metáfora consiste em começar a ver os aspectos políticos em todas as partes e lugares. Uma simples proposta de ajuda por parte de um colega poderá gerar cinismo e desconfiança de que tal atitude não passe de mais um ato político, reduzindo a metáfora a um instrumento utilizado para servir melhor aos próprios interesses pessoais.

Foi na República de Platão, através da famosa caverna de Sócrates que a ideia de prisão psíquica foi explorada pela primeira vez. A sexta metáfora faz alusão a ideia de prisão psíquica e à fábula que aponta as similaridades entre realidade, aparência e conhecimento. É mencionada a famosa caverna subterrânea utilizada por Sócrates, onde se encontram pessoas acorrentadas que não se movem e enxergam apenas sombras de pessoas e objetos que estão fora da caverna. Os habitantes da caverna tomam as sombras como realidade, para eles é este o universo que constitui a realidade, uma vez que não conhecem nenhuma outra. A caverna representa o mundo das aparências, no qual as pessoas podem ser enganadas no dia a dia por ilusões, já que o modo pelo qual compreendem a realidade é limitado e imperfeito. Organizações também caem em armadilhas e

podem ficar presas em formas de raciocínios inconscientes que as levam para caminhos não planejados. As organizações e seus membros podem ficar emaranhados em armadilhas cognitivas, pressupostos falsos, crenças estabelecidas, regras operacionais sem questionamento e inúmeras outras premissas e práticas podem combinar-se para formar pontos de vista limitados do mundo. A grande limitação da metáfora está no fato de ignorar que muitas pessoas optam por permanecer na escuridão a enfrentar os riscos de exposição a um novo mundo que ameace suas antigas crenças.

A metáfora da organização como um sistema de fluxo e transformação visualiza a empresa a partir da relação de interdependências com outras organizações. Uma empresa depende de outra para alcançar seus objetivos. Os fluxos se traduzem em modificações advindas de causa e efeito com o ambiente ou quando a própria organização altera o seu ambiente. O ator externo pode perceber os significados desses fluxos quando visualiza a solução para a sua demanda a partir de um emaranhado de relações inteorganizacionais necessário para resolvê-la.

A essência da perspectiva da organização vista como instrumento de dominação, a última metáfora apresentada por Morgan (2006), estaria no processo onde um grupo de pessoas impõe sua vontade a outros. Até as formas mais racionais e democráticas de organização podem resultar em modelos de dominação. Nessas situações, o sacrifício do trabalho e da vida de muitos sustenta a glória de poucos. Morgan (2006) afirma que a exigência no cumprimento de objetivos racionais por maior rendimento ou crescimento organizacional pode vir a provocar impactos negativos nos empregados como acidentes, doenças e stress. Assim, as organizações são vistas como formas de exploração de seus empregados, de seu ambiente e da economia mundial para atingir seus próprios objetivos. O Quadro 01 abaixo apresenta uma síntese dos significados das metáforas de Morgan (2006).

As imagens organizacionais de Morgan (2006) são um parâmetro para se entender algumas dimensões metafóricas que podem ser percebidas no ambiente das organizações e podem também estar associadas aos significados que atores externos que se interagem com a organização visualizam nos produtos e serviços disponibilizados no mercado, seja no ambiente físico ou virtual.

Dimensões metafóricas de Morgan	Atributos (características)
Máquina	Hierarquia, autoridade, responsabilidade, disciplina, estabilidade. O trabalho é realizado de forma mecânica, com tarefas contínuas e repetitivas. Ilustração: o roteiro padronizado do atendimento de telemarketing.
Organismo vivo	Menos preocupação com a ordem, foco na adaptabilidade, realinhamento de tarefas para lidar com as mudanças e as condições turbulentas e competitivas, flexibilidade. Possibilidades de conflitos internos. Ilustração: domínio de conhecimentos específicos e que exigem inovação e rapidez de resposta.
Cérebro	Presume que a inteligência está dispersa em toda organização, alto conhecimento individual dos processos, cada parte reproduz o todo e representa o todo. Em uma organização com estrutura rígida tal estrutura não é bem vista, por ter pressupostos contrários a rigidez. Ilustração: habilidade do atendente em resolver situações diversas sem a transferência do serviço para outros.
Cultura	Foca além da cultura da empresa a cultura dos grupos e dos subgrupos que fazem parte da organização e da sociedade na qual está inserida. Ilustração: a percepção dos usuários na interação com os membros de uma organização em relação a forma de comportar, os rituais e valores praticados por esses funcionários.
Sistema Político	Em uma organização há interesses de cargo, carreira e exterior da organização. Podendo ser autocrática, burocrática, democrática ou o mais comum, uma mistura dessas formas. A política predomina em todos os atos e isso pode gerar um clima tenso entre os colaboradores. Ilustração: os significados expressados pelo público externo quanto aos jogos políticos percebidos no ambiente organizacional.
Prisão Psíquica	Ocorre quando os integrantes da organização caem em armadilhas oriundas de construção da realidade, ficando aprisionados pelo sucesso, pela acomodação organizacional e pelos processos grupais. Ilustração: A “escuridão” vivenciada por um membro externo ao tentar solucionar alguma demanda que dependa de uma resposta da organização.
Sistema de Fluxo e Transformação	Os fluxos de transformação se traduzem em relações ininterruptas com outras organizações, seja para responder ao ambiente ou transformá-lo. Ilustração: Percepções de usuários de produtos ou serviços quanto à necessidade de envolvimento de várias organizações para que a organização cumpra os seus objetivos.
Instrumento de Dominação	As organizações dominam seus funcionários e os exploram para garantir a sua rentabilidade. Ilustração: Pessoas acreditam na imagem exposta das indústrias alimentícias, que suas comidas são saudáveis, mas os alimentos são constantemente alterados com milhares de aromatizantes sintéticos, acidulantes, descolorantes, ocorre contaminação proveniente das embalagens e o uso de agrotóxicos.

Quadro 1 - Dimensões metafóricas de Morgan (2006) e seus significados
Fonte: Morgan (2006)

Neste trabalho pretende-se pesquisar as metáforas irradiadas nas redes sociais tecnológicas. A intenção é explorar as potencialidades dos traços comuns entre duas ideias que são comparadas para se produzirem significados conceituais. Esse instrumental analítico será utilizado para entender como usuários que se interagem no ambiente virtual das organizações percebem as imagens organizacionais positivas e negativas das organizações em redes sociais tecnológicas.

3 METODOLOGIA

Para identificar e analisar como é constituída e manifestada a imagem organizacional nos sistemas de informações sociais na internet utilizou-se uma metodologia de natureza qualitativa. De acordo com Bauer e Gaskell (2002) a finalidade real dos métodos qualitativos não é contar opiniões ou pessoas, mas, ao contrário, explorar o espectro das opiniões e as diferentes representações sobre o assunto em questão (STAKE, 2011; CRESWELL, 2010). Assim, foram exploradas as opiniões e as diferentes representações sobre o assunto, de forma a caracterizar e entender os impactos da utilização das redes sociais sobre a imagem organizacional, em especial, em instituições de ensino superior privadas do Estado de Minas Gerais.

Entre os métodos qualitativos escolhidos para o estudo decidiu-se pela utilização do estudo de casos e do *digital storytelling*. Três instituições de ensino foram escolhidas como objeto de observação na pesquisa por se tratarem das principais IES privadas em ensino superior privado de Minas Gerais, hoje com um corpo discente em torno 95 mil alunos e pela abundância de material disponibilizado nas redes sociais que acompanham as atividades dessas instituições. Desta forma, a contextualização e a coleta e análise dos dados foi realizada para cada caso em separado (IES selecionadas para o caso, ver tópico 3.2, mais adiante) e posteriormente consolidada (JOIA, 2004; SEVERINO, 2007). Na sequência é abordado o *digital storytelling*, o outro método adotado no estudo.

3.1 *Digital Storytelling*

A opção pelo *digital storytelling* deve-se ao formato das postagens que, com bastante frequência, mais recentemente, são encontradas nas redes sociais tecnológicas e que denotam estórias de usuários narrando suas interpretações sobre as imagens de produtos ou serviços. A *digital storytelling* não deixa de ser uma nova ferramenta que possibilita aos usuários de meios tecnológicos registrarem digitalmente suas estórias.

A trajetória da humanidade se constitui de estórias contadas de forma contínua; muitos antropólogos defendem que a capacidade de contar estórias separou o homem dos outros primatas ao longo da sua evolução (BORGES, GOIS, TATTO, 2011). A legitimação das estórias, o seu registro, compõem as histórias presentes em inúmeras culturas. Neste estudo admitiu-se a concepção de estórias, aquelas narrativas utilizadas como sinônimo de narração curta, pequena historieta de entretenimento. Já por estória entende-se como a narração de fatos documentados e situações reais sobre o passado.

A *Storytelling* (narrar estórias por improviso ou de forma elaborada e aperfeiçoada) explora os significados das narrativas nas estórias contadas pelos atores sociais (BORGES, et. al., 2011). O método tem sido utilizado nos estudos organizacionais para entender os valores edificados na evidenciação de líderes e suas visões na construção do universo organizacional (DEAL; KENETH, 1982). Os registros das estórias orais revelam-se também no consagrado método de estória oral (AMADO; FERREIRA, 2002), aplicado nas pesquisas em administração para resgatar a cultura organizacional e as relações intra e interorganizacionais (PARDINI; BRITTO, 2014).

Já o *Digital Storytelling (DS)* é um método que agrupam narrativas e conteúdo digital. Assim, uma estória é narrada utilizando tecnologia digital, seja por intermédio de câmaras de vídeo, computadores ou gravadores. As pessoas, frequentemente, utilizam-se desses meios para narrar as suas próprias estórias, possibilitando aos usuários criar uma comunidade em torno das mesmas (LAMBERT; 2013).

As práticas de estruturação de estórias digitais se dividem em três grupos (FONSECA, 2014): a) as narrativas pessoais que envolvem relatos importantes de situações da vida pessoal, sendo úteis para descrever lugares, pessoas, situações e desafios; b) os documentários históricos, que recontam eventos dramáticos que ajudam o entendimento do passado e, c) as estórias projetadas, que servem para informar o leitor sobre determinados conceitos ou práticas de diversas áreas do conhecimento. Para este estudo buscar-se-á identificar e selecionar as estórias digitais extraídas das narrativas associadas às imagens que os usuários de IES privadas projetam destas instituições.

3.2 Estratégia da Pesquisa

A ideia central do estudo consistiu em identificar e analisar as imagens organizacionais nas redes sociais para compreender os aspectos constitutivos da imagem dos serviços oferecidos pelas organizações, no caso, as três principais instituições de ensino superior privadas de Minas Gerais. A opção da investigação em IES de natureza privada se deve ao fato da intensa interação existente nas redes sociais sobre as imagens percebidas no ambiente virtual por discentes dessas instituições. Nas instituições de ensino superiores públicas não há um monitoramento da imagem organizacional muito em função da própria natureza de estrutura de propriedade, no caso pública.

Assim, optou-se por selecionar IES que cobram mensalidades de seus alunos (de natureza privada) e que monitoram as imagens constituídas em seu ambiente virtual. Foram selecionadas três IES sendo: uma particular com fins lucrativos, uma fundação filantrópica e uma fundação comunitária, estas duas sem fins lucrativos. Por questões de estratégia de pesquisa foi mantido em sigilo o nome das IES, atribuindo denominações fictícias baseadas no alfabeto grego. Considerando as informações postadas por seus usuários, procurou-se compreender como é formada, perpetuada e gerenciada a imagem organizacional nos sistemas tecnológicos das redes sociais.

Cabe frisar também que este trabalho é parte do Programa de Pesquisa de Iniciação Científica – PROPIC – da Universidade FUMEC que financia projetos de pesquisa de *stricto sensu* e integra também os trabalhos científicos conduzidos pelo grupo que estuda reputação e imagem organizacional no ambiente das redes sociais tecnológicas. A pesquisadora contou com uma bolsa de assistente de pesquisa da Fundação de Amparo à Pesquisa de Minas Ferais – FAPEMIG.

Os itens seguintes abordam aspectos da coleta e do tratamento dos dados.

3.2.1 Coleta e Tratamento dos Dados

A web hoje permite que uma infinidade de base de dados seja pesquisada para identificar postagens de percepções e manifestações de usuários sobre os mais diversos produtos e serviços. No processo de investigação de onde poderiam ser encontrados registros das imagens produzidas por discentes e instituições de ensino superior privada, identificou-se três grandes fontes de dados: o *Facebook*, o *Foursquare* e o site Reclame Aqui.

O *Facebook* que responde hoje pelo maior volume de acessos em redes sociais na internet é objeto de postagens e consultas por usuários das três IES escolhidas para o estudo. As organizações têm a opção de manterem na rede uma *fanpage* destinada a divulgar seus produtos e serviços e atrair possíveis *prospects*.

A principal diferença entre o *Facebook* e o *Foursquare* é a dinâmica social. No primeiro as atenções são voltadas para os relacionamentos interpessoais. Pessoas criam seus perfis e interagem com os de outras pessoas, de empresas ou artistas. O *Foursquare* tem como objetivo central compartilhar informações de lugares, locais, empresas; de tudo que esteja próximo ao usuário. Tem sua base de dados criada pelos próprios usuários, onde cada um opina, edita informações e dão notas relativas a itens de avaliação. Para fazer parte da rede é necessário ter acesso a um computador, celular ou *tablet* e realizar cadastro prévio.

O Reclame Aqui é um site para postagens de reclamações de usuários insatisfeitos com a qualidade de produtos ou serviços. Tem as características das redes tecnológicas por possibilitar o acompanhamento aberto dos reclames postados pelas pessoas que acessam ao site. Entre o reclamante e o reclamado é assegurado o direito de resposta até que o caso seja solucionado. As postagens identificadas no Reclame Aqui revelam várias histórias contadas por discentes das IES pesquisadas em relação às imagens percebidas de seus serviços.

Os registros digitais coletados das três bases de dados foram realizados entre dezembro de 2012 e agosto de 2014. O Quadro 2 indica o período da coleta.

Os dados primários consistiram das postagens, aqui representados pelos registros e histórias digitalizados na web por discentes e representantes das IES, bem como por figuras postadas com a finalidade de expor significados das imagens

das instituições. A pesquisa social pode empregar como dados primários informação visual que não necessariamente precisam estar em forma escrita ou numérica (LOIZOS, 2003). Algumas imagens produzidas por discentes também foram objeto de análise.

	Pesquisa no <i>Facebook</i>	Pesquisa no <i>Foursquare</i>	Pesquisa no Reclame <i>Aqui</i>
IES Alfa	Dez 2012-Jul 2014	-	Nov 2012-Ago 2014
IES Beta	Abr 2013-Jul 2014	-	Nov 2011-Ago 2014
IES Gama	Jan 2012-Ago 2014	Mar 2012-Set2013	Mai 2014-Ago 2014

Quadro 2 – Período em que a pesquisa foi realizada nas redes sociais
Fonte: Dados da pesquisa

Como dados secundários consultaram-se a legislação e documentos normativos do Ministério da Educação que tratam do funcionamento das instituições de ensino superior no Brasil, seus processos de avaliação e programas de financiamento governamentais para cursos de graduação.

Portanto, a etapa de coleta e tratamento dos dados englobou as seguintes fases:

- 1) Identificação das IES privadas de maior relevância no Estado de Minas Gerais e das páginas na internet de comunidades (ou redes, ou grupos dentro da rede) de discentes e outros grupos.
- 2) Evidenciação das manifestações das imagens positivas e negativas das relações discente - IES, em situações específicas (acadêmicas, administrativas e outras).
- 3) Agrupamento das estórias digitalizadas por dimensões de análise.
- 4) Identificação e análise das metáforas presentes nas manifestações negativas e positivas.
- 5) Análise do monitoramento e gerenciamento das imagens geradas nas estórias digitalizadas pelas IES.

Na transcrição e análise dos dados, logo após essas citações, indicou-se a origem dessas informações – *Facebook*, *Foursquare* e *Reclame Aqui*. No caso do *Reclame Aqui*, os administradores da rede solicitam aos usuários um título para a

sua postagem. Estes títulos foram incluídos ao final das postagens selecionadas nesta rede.

Na análise dos dados manteve-se a fidelidade em relação ao texto que foi extraído das redes sociais, ou seja, caracteres em maiúsculo, em geral, utilizados para enfatizar uma posição mais forte em relação a um assunto foram mantidos. Cabe lembrar que se omitiram palavras obscenas postadas na rede que nas transcrições foram substituídas por asteriscos.

O capítulo seguinte trata da análise dos resultados.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

No agrupamento dos dados coletados das 6 (seis) instituições de ensino pesquisadas 5 (cinco) dimensões analíticas das imagens (negativas e positivas) das IES foram identificadas nas redes sociais *Facebook* e *Foursquare* e no site do Reclame Aqui; são elas:

- a) Qualidade de Ensino;
- b) Gestão de serviços acadêmicos e administrativos;
- c) Sistema de informações;
- d) Custo do serviço prestado;
- e) Infraestrutura.

A dimensão qualidade de ensino agrupa as manifestações de imagem relativas ao conteúdo ministrado, aos professores, aos sistemas pedagógicos e estrutura curricular da IES. Gestão de serviços acadêmicos e administrativos prestados consiste em serviços de atendimento para atividades rotineiras de emissão de certificados, documentos em geral, transferências e prazos para o cumprimento das solicitações de discentes. Sistema de informações traduz-se na estrutura de serviço que pode ser automatizada (ex. sistemas de ensino) ou manual (atendimento de Secretaria e *call center*) que abrangem pessoas, meios computacionais e métodos organizados para processar e fornecer informações para os usuários. O custo do serviço prestado refere-se àquelas imagens oriundas de aumentos de mensalidades, cobranças indevidas, reembolsos financeiros e gestão dos programas do governo de financiamento do ensino superior privado. Infraestrutura diz respeito a imagem percebida das instalações e dos serviços de segurança prestados pela IES.

As análises que se seguem contextualizam três casos estudados: as três principais instituições de ensino superior privadas de Minas Gerais e as manifestações de imagens postadas nas redes pelos usuários de seus serviços.

4.1 IES Alfa

A IES Alfa, pessoa jurídica de direito privado e sem fins lucrativos, foi fundada na década de 1960 com a implantação inicial de duas faculdades. A instituição ampliou suas áreas de atuação e criou, posteriormente, a Faculdade de Ciências Humanas, Sociais e da Saúde. Destas três faculdades isoladas surgiu, em 2000, o Centro Universitário Alfa, que em 2004, obteve o credenciamento como Universidade.

Alfa possui 15 mil alunos e oferece cursos de graduação, superiores de tecnologia, pós-graduação *lato sensu* (especialização), pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado) e de extensão. Além dos cursos presenciais, oferece também opções na modalidade de Educação a Distância (EAD).

Em seu endereço eletrônico na internet, a IES Alfa tem link para todas as redes sociais. Há uma página oficial na rede *Facebook*, onde faz postagens interacionais com os integrantes desta rede. Percebeu-se nas postagens extraídas do Reclame Aqui, que a IES Alfa, em nenhum momento preocupou-se em responder às reclamações disponíveis nessa rede.

A seguir são descritas as análises das imagens manifestadas em postagens sobre os serviços, qualidade de ensino, infraestrutura, custo e serviços de comunicação prestados por Alfa.

4.1.1 Qualidade de Ensino

Quanto à dimensão qualidade do ensino prestado por Alfa às manifestações selecionadas mostram contestações sobre o baixo desempenho em avaliações do Ministério da Educação, a tentativa de realinhamento da grade e algumas alocações mal sucedidas de professores.

Um dos indicadores de qualidade de ensino é a avaliação realizada pelo MEC – Ministério de Educação e Cultura sobre os cursos das Instituições de Ensino Superior do país. Já os cursos de graduação tecnológica, bacharelados e os cursos de *stricto sensu* são avaliados pela CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior.

Um fator de deterioração da imagem institucional é o rebaixamento da nota de cursos de graduação ou *stricto sensu* para 2 ou 1 (indicadores de insuficiência), em uma escala de 5. Duas notas 2 ou 1 em avaliações consecutivas determina-se uma série de penalidades ou mesmo até o fechamento dos cursos (MEC, 2004). No caso de Alfa, o rebaixamento da nota de um curso de graduação repercutiu negativamente na imagem gerada nas redes. A postagem a seguir registra este momento:

(...) e pra quem não soube, o curso conseguiu 2 estrelas na avaliação do Enade de 2012. Em se tratando do curso (...), estamos atrás da Faculdade "X" e da "Y". Quais providências serão tomadas? Alfa irá se pronunciar ou não? (*Facebook* página oficial de IES)

O usuário da rede cobra da instituição uma resposta para a avaliação insuficiente do curso. Se resgatarmos as metáforas de Morgan (2006) a situação narrada se associa ao sistema político, ao interesse de Alfa em não propagar a informação negativa. O não pronunciamento não deixa de ser uma estratégia da IES para não expor mais ainda a imagem negativa proporcionada pela divulgação da nota.

Neste ponto, cabe um comentário que os administradores que monitoram as postagens sobre a IES no *Facebook* têm a opção de responder aos usuários que postam mensagens na rede no formato *in box* (os dados são enviados exclusivamente ao autor da mensagem sem exposição aos demais participantes). Para essas situações a pesquisa não conseguiu detectar as respostas da IES Alfa para a nota rebaixada do curso. Na entrevista realizada com o gerente de comunicação de Alfa, o mesmo relatou que faz uso desta técnica para evitar discussões em público de assuntos de natureza pessoal e delicada.

Entre os critérios de avaliação do curso, o Enade (Exame Nacional de Desempenho de Estudantes) é um dos indicadores que apresenta peso significativo na composição da nota final do curso. O exame é realizado de três em três anos pelos discentes do curso e exige da instituição um trabalho de preparação, conscientização e mobilização dos alunos que serão avaliados (MEC, 2004).

No caso da IES Alfa, pelos depoimentos abaixo, faltou planejamento e estratégias de motivação da instituição para preparar os alunos para o exame; em

especial no curso indicado. A própria tentativa da coordenação em melhorar a grade curricular comprometeu ainda mais a imagem institucional:

Quando o aluno realmente APRENDE no curso, ele vai bem no Enade. Então, vocês deveriam PLANEJAR melhor como serão as aulas, disciplinar e ao mesmo tempo INSPIRAR, os alunos a aprender. (*Facebook* página oficial de IES)

Depois do FRACASSO no Enade, mais uma vez vão mudar a grade curricular do curso de Administração. Sem nenhuma informação de qual matéria substitui a outra, os alunos ficam perdidos e gastando dinheiro à toa em matérias que no próximo semestre podem nem existir mais. A má gestão de vocês vai destruir essa instituição. (*Facebook* página oficial de IES)

Está implícita a metáfora cultural nas estórias narradas. Por tradição, Alfa não se preocupava com processos de avaliação, uma vez, que a IES, antes da obrigatoriedade de migração dos seus cursos para o sistema de educação federal, optou pela chancela do sistema estadual de educação, que não cobrava com tanto rigor critérios de avaliação de qualidade dos serviços prestados. A ausência do “planejar” e do “inspirar” os alunos acabou comprometendo a nota do curso em destaque.

O agravamento da situação aumenta por pequenas decisões tomadas que também envolvem a degradação da imagem. Este foi o caso na situação descrita que se segue decorrente da alocação equivocada de docentes e do atendimento de baixa qualidade:

O curso (...) está acabando? Me coloca um professor de português para dar gestão de serviço, cara muito ruim de serviço. Falta de respeito com o cliente, já reclamei e já fui prejudicado, já tentei conversar com alguém da faculdade e não tive resposta. (*Facebook* página oficial de IES)

Em oposto ao que Morgan (2006) chama de organismos vivos, a busca por respostas transmite o significado de organismos mortos, aqueles que deveriam responder pela baixa qualidade da nota ou dos serviços de ensino prestados e que nunca são encontrados.

Por outro lado, foi possível identificar manifestações positivas da grade acima questionada:

Excelente curso, ótima grade de professores especialistas. (*Facebook* página oficial de IES)

A postagem expressa elogios ao fato do caráter mais especialista da nova grade, ao “cérebro” criativo de atualização das disciplinas do curso, motivo de satisfação de alguns alunos.

4.1.2 Gestão de Serviços Acadêmicos e Administrativos

As imagens geradas de Alfa neste item dizem respeito à qualidade dos serviços administrativos prestados pela secretaria de ensino, a acessibilidade aos gestores da IES e a segurança oferecida. A facilidade em ser recebido pela alta administração é uma das imagens positivas expressadas nas redes:

Organizada e de fácil acesso aos gestores. (*Facebook* página oficial de IES)

A cultura de Alfa se expressa no modelo de gestão que privilegia maior acesso de discentes aos gestores da instituição. Por se tratar de uma IES gerida e administrada por professores, a imagem cultural percebida é interpretada como um ambiente acadêmico em que predomina a autonomia e organização.

Algumas das manifestações negativas referem-se à má qualidade dos processos administrativos praticados pela IES. As histórias contadas a seguir indicam os reflexos negativos produzidos por equívocos na emissão de histórico escolar, certificados de conclusão e diplomas necessários como documentos comprobatórios em atividades profissionais:

Fui reconhecer a firma do meu histórico escolar e do meu certificado de conclusão de curso no cartório aonde me indicaram a assinatura, tanto do professor, quanto a do coordenador... não eram reconhecidas!!! Ou seja, a sessão de ensino (...) está emitindo documento sem validade legal NENHUMA. (*Facebook* página oficial da IES)

OS DOCUMENTOS (CERTIFICADO DE CONCLUSÃO DE CURSO E HISTÓRICO ESCOLAR) (...), que a mim foram entregues quando requeridos, não possuem ASSINATURAS válidas. São dois documentos de suma importância, que podem ser apresentados para concursos empregos e etc. No meu caso foi para um requerimento de visto de trabalho na ALEMANHA. O qual vou ter que adiar a sua entrada. Fiz o requerimento junto a SESSÃO DE ENSINO da Alfa, do meu CERTIFICADO DE CONCLUSÃO DE CURSO E HISTÓRICO ESCOLAR. Assim que me foram entregues, eu perguntei aonde eu poderia fazer o reconhecimento de firma das assinaturas neles contidas. Fui ao cartório indicado, e fui informado que as assinaturas não batiam. Voltei à SESSÃO DE ENSINO, e questionei aonde as firmas eram reconhecidas. Um funcionário falou que aquelas assinaturas não eram reconhecidas (O

QUE TORNAVA MEUS DOCUMENTOS INVÁLIDOS, JÁ QUE SÃO AS ASSINATURAS QUE ATESTAM SUA VALIDADE). O mesmo funcionário [disse] que se eu quisesse os documentos para reconhecer firma, eu teria que ter escrito no requerimento "DOCUMENTOS PARA FINS DE RECONHECIMENTO DE FIRMA". Isso é a maior vergonha do mundo, como uma instituição pode emitir dois tipos de documento? um com e outro sem validade? Ainda mais, como não se pôde atestar a validade da assinatura, como posso saber se foi o professor responsável e o coordenador que assinaram os documentos e não outra pessoa???? Isso configura FALSIDADE IDEOLÓGICA (...). (Reclame Aqui, DOCUMENTO SEM VALIDADE, página oficial da rede).

Entrei em contato com a sessão de ensino da Faculdade (...) para solicitar o meu diploma de graduação e para minha surpresa fiquei sabendo que não formei. Parece brincadeira né? Pois bem, foi essa a informação que a atendente da sessão de ensino me passou. Segundo ela, estou devendo duas matérias, mas como assim? como eu pude participar da cerimônia de colação de grau, receber meu certificado de conclusão de curso e não ter formado? Essas duas matérias fiz em outra faculdade com autorização da própria IES e fui dispensada, pois tinha carga horária e conteúdo compatíveis. O curioso é que dois anos já se passaram e ninguém me ligou para informar que eu tinha pendência com a universidade. Estou me preparando para começar uma pós-graduação no mês de outubro e espero não ter nenhum problema em relação a esse documento. Acredito que a IES Alfa irá resolver esse problema sem maiores transtornos, pois trata-se de uma instituição bastante séria e renomada em Belo Horizonte. (Reclame Aqui, FACULDADE FAMOSA E DESORGANIZADA, página oficial da rede).

As imagens negativas expressadas nos depoimentos acima são construídas, fruto da desatualização do banco de dados da secretaria de ensino daqueles professores e coordenadores aptos a assinarem documentos comprobatórios legais. O universo narrado remete à “prisão psíquica” (Morgan, 2006) em que se encontra o discente, que depende do documento de sua formação na IES e tem que se submeter a realidade dos maus serviços prestados sem nada poder fazer.

Semelhante edificação negativa da imagem ocorre em situações evidenciadas derivadas da morosidade e do despreparo no atendimento à comunidade discente:

Gostaria de deixar a IES Alfa ciente do que aconteceu em suas dependências. Preciso buscar um cheque caução deixado para que eu pudesse usar a biblioteca. Mas não consigo. O intuito dessa reclamação é alertar a instituição para o descaso com que fui tratada por alguns funcionários da biblioteca. (Reclame Aqui, FUNCIONÁRIOS DESTREINADOS, página oficial da rede).

Fui aluno da Alfa no curso de (...) e meu ingresso a esta faculdade foi através da obtenção de segundo título, pois já sou formado (...). Após concluído o curso (...) fiz a solicitação do diploma e dias atrás recebi a ligação da funcionária da secretaria me solicitando o diploma de conclusão (...). Expliquei a ela que nunca solicitei isso e que tinha a declaração de conclusão somente e a mesma me disse que poderia ser então este documento autenticado. Sexta-Feira, (...), estive na secretaria da Alfa e protocolei a declaração (...) segundo após o protocolo (...) me ligou dizendo que aquele

documento não valia, que somente o Diploma (...) não me deu embasamento legal nenhum do porquê de sua solicitação, sendo que se eu quisesse mais explicações teria que ligar para o setor de registro de diploma. O que demonstra que ela é uma simples protocoladora de papéis, sendo uma pessoa despreparada para lidar com o público tamanha rispidez e má educação dela, sendo que a mesma me disse que eu estava quase agredindo-a. Nesta hora eu deveria ter chamado a polícia militar para fazer um boletim de ocorrência, pois ela teria que provar tal situação. Fica meu protesto em relação ao mau atendimento a um ex-aluno que nos cinco anos que estudei lá não deixei um dia sequer de cumprir rigorosamente em dia meus compromissos com a IES, seja financeiramente e academicamente. Quero que sejam tomadas providências contra esta má funcionária (...) (Reclame Aqui, FUNCIONÁRIA DESPREPARADA PARA LIDAR COM PÚBLICO, página oficial da rede).

“Uma simples protocoladora de papéis”, a organização sendo vista como máquina (Morgan, 2006), situação que irrita o usuário dos serviços, obrigado a conviver com as rotinas de Alfa desprovidas de “embasamento legal”.

Situações de baixa qualidade no atendimento prestado geram comportamentos de constrangimento nos usuários dos serviços, que quando expostos nas redes tecnológicas, repercutem negativamente na imagem institucional. O item seguinte trata do descontentamento dos integrantes das redes sociais quanto aos custos despendidos na prestação dos serviços de ensino superior.

4.1.3 Custo do Serviço Prestado

As imagens sobre os serviços financeiros prestados pela IES Alfa se limitaram aos questionamentos das horas cobradas com a mudança de grade e à demora no estorno de valores cobrados.

No processo de mudança de grade, muitas vezes, as instituições de ensino utilizam de estratégias de sombreamento de disciplinas comuns em cursos diversos, ou mesmo, do aumento de carga horária de disciplinas, o que acaba ampliando as margens de lucro das IESs. A estória relatada no Reclame Aqui demonstra o ocorrido em Alfa:

Gostaria de deixar registrado aqui minha INDIGNAÇÃO com a falta de respeito que a IES Alfa está fazendo com seus alunos. Sou matriculada no curso (...), e (...) diminuiu a grade curricular do curso, porém eles tiraram a maioria das matérias (...). Explicando melhor eles fizeram o seguinte:

- Nós tinham aulas de 36, 54 e 72 horas (semestrais). As aulas de 36 horas eram equivalentes a dois horários por semana; as de 54 eram equivalente a 3 horários por semana e as de 72 eram de 4 horários por semana.
 - Hoje eles cortaram VÁRIAS matérias, mas é claro que eles não querem perder dinheiro correto? Então o que que eles fizeram? Passaram a cobrar da seguinte forma: 40, 60 e 80 horas semestrais, porém nós vamos continuar tendo 2 horários para as aulas de 36, 3 horários para as aulas de 60 e 4 horários para as de 80. Ou seja, estamos pagando por horas não dadas na faculdade.

Aí vem o porém, eles estão considerando essas horas cobradas como horas AUTOINSTRUCIONAIS, alegando que essas horas serão horas de TRABALHOS FEITOS EM CASA. MAAASSSSSSS essas horas cobradas por nós pra fazer esses trabalhos (trabalhos esses que sempre existiram desde que existe ensino) não serão repassadas pros professores, ou seja, a Alfa vai lucrar 100% desse dinheiro. Essas horas AUTOINSTRUCIONAIS não são didáticas e sim visa o lucro. Detalhe, a Alfa tinha que ser uma instituição SEM FINS LUCRATIVOS. Deixo aqui a insatisfação de uma aluna que está sendo prejudicada pela ganância dos que gerem Alfa (...). E podem ter certeza que eu vou lutar para que essa palhaçada não vá pra frente.(Reclame Aqui, Cobrança Indevida, página oficial da rede).

A imagem negativa da “ganância” é retratada também nas horas “auto-instrucionais” que compõem a grade horária dos cursos, atividades a serem realizadas pelos discentes fora do ambiente de aula e que não entra na remuneração de atividades presenciais do docente. De certa maneira Alfa exerce dominação sobre os discentes ao impor seus interesses (de natureza financeira) na adoção de novas metodologias pedagógicas com o objetivo final de lucro.

Outra reclamação identificada na base de dados levantada refere-se à morosidade na devolução de valores cobrados. As postagens abaixo registram histórias de descontentamentos:

Após a desistência de realizar uma prova nesta instituição, em menos de 24 horas após ter efetuado o pagamento online com cartão de crédito, solicitei junto à operadora de crédito o estorno do valor cobrado, que por sua vez me informou que seria o estabelecimento beneficiado que deveria contata-los para tal ação. Porém, ao entrar em contato com a Alfa reivindicando que solicitassem o estorno, ficaram de me reembolsar após eu ter recebido a fatura cobrando o valor indevido. Agora, quase uma semana depois, recebi o e-mail por parte da Alfa mencionado que de forma alguma o dinheiro me será devolvido. O que fere profundamente os meus direitos como consumidora conforme: Art. 49. O consumidor pode desistir do contrato, no prazo de 7 dias a contar de sua assinatura ou do ato de recebimento do produto ou serviço, sempre que a contratação de fornecimento de produtos e serviços ocorrer fora do estabelecimento comercial, especialmente por telefone ou a domicílio. Parágrafo único. Se o consumidor exercitar o direito de arrependimento previsto neste artigo, os valores eventualmente pagos, a qualquer título, durante o prazo de reflexão, serão devolvidos, de imediato, monetariamente atualizados. Aguardo retorno. (Reclame Aqui, NEGATIVA PARA REEMBOLSO PRA PROVA DE VESTIBULAR NÃO REALIZADA, página oficial da rede).

Gostaria de reclamar, sobre o setor do FIES, pois possuo FIES de 100% e a IES deveria me devolver o valor da matricula, os próprios funcionários do setor do FIES da IES me informaram que o dinheiro seria devolvido ao final do semestre, (...) liguei para o setor pois, a demora estava demais, e a funcionária (...), me informou que o dinheiro seria depositado em JULHO, uma data totalmente diferente da que me foi informada no início. Eu não sou uma estudante de classe media alta, eu necessito desse reembolso, eu a faculdade fica me enrolando, estou muito insatisfeita com essa situação (Reclame Aqui, DEVOLUÇÃO DO DINHEIRO DA MATRÍCULA, página oficial da rede).

O Fundo de Financiamento Estudantil (FIES) é um programa de financiamento do Ministério da Educação, criado em 1999, destinado à concessão de financiamento a estudantes regularmente matriculados em cursos superiores presenciais não gratuitos e com avaliação positiva nos processos conduzidos pelo MEC. Em 2010, após sofrer algumas mudanças, o Programa passou a funcionar de forma mais viável a contratação por parte dos estudantes. Hoje já é possível financiar até 100% do valor das mensalidades do curso, sendo, 50%, o percentual mínimo para o financiamento dos estudos. O Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) passou a ser o agente operador do Programa, baixando os juros para 3,4% ao ano. Assim, o FIES passou a operar em fluxo contínuo, ou seja, o estudante pode solicitar o financiamento em qualquer período do ano, conforme as suas necessidades. As inscrições são feitas pelo Sistema Informatizado do FIES (SisFIES) e no ato da inscrição, o estudante escolhe a instituição bancária de sua preferência, sendo a Caixa Econômica Federal e o Banco do Brasil os atuais agentes financeiros do Programa. (MEC, 2014)

O constrangimento expressado pela demora no ressarcimento de valores pagos antecipadamente feitos por alunos que contam com bolsas do FIES pode ser justificado em função da própria ausência de critérios nos casos de retardo da transferência dessas verbas para a IES. Negativamente, seria o questionamento do que Morgan (2006) interpreta como sistema de fluxo e transformações, que não funciona como deveria nas interações entre MEC e IES para administrarem os financiamentos previstos nos programas governamentais.

4.1.4 Infraestrutura

Outra dimensão que, quando má gerenciada, prejudica a imagem institucional é a segurança nas dependências e aos redores dos estabelecimentos das IES. Nos últimos anos é perceptível o aumento da insegurança nos campi de universidades brasileiras. Em sua raiz e em suas manifestações, a violência é um fenômeno socio-histórico que acompanha toda a história da humanidade, mas, a violência que hoje abrange o país, expressas nos indicadores epidemiológicos criminais, demonstra amplitude e intensidade sem precedentes, maiores até, que as encontradas em situações de guerra (Ministério da Saúde, 2005). A violência no entorno das instituições de ensino superiores públicas e privadas no Brasil vão, desde pequenos furtos, passando por roubos a carros, chegando a sequestros relâmpagos; atingindo alunos, professores e funcionários (ASCOM, 2014).

Os casos narrados por usuários das redes pesquisadas ilustram essa situação nas dependências e no entorno da IES Alfa:

INSEGURANÇA! Acabei de ser assaltada próximo a faculdade por dois homens em uma moto. Cadê os seguranças que existiam próximo a faculdade? Estamos completamente vulneráveis quando transitamos indo ou voltando de casa para a faculdade ALFA. Descaso. (*Facebook* página oficial de IES)

Hoje tive o carro assaltado enquanto estava na aula. Estava estacionado na rua de trás da universidade ALFA, no mesmo quarteirão!!!! Ai eu pergunto. Quem paga??? Porque a tão “admirada” universidade ALFA é que não vai ser, né?!? (*Facebook* página oficial de IES)

Me matriculei para fazer o curso de MBA em (...), entretanto, no primeiro dia de aula por volta de 22h um marginal entrou na sala (isso mesmo, uma pessoa bêbada, drogada e, quiçá, armada entrou na sala) pois não havia segurança na porta da instituição e qualquer pessoa poderia entrar. Diante dessa situação, não me senti segura para continuar estudando nessa instituição, já que a mesma não me oferecia o mínimo de segurança para que eu pudesse estudar com tranquilidade, e resolvi cancelar o curso. Ao conversar com o coordenador, o mesmo me adiantou que devido ao fato isolado que havia ocorrido, a instituição devolveria todo o valor pago na matrícula. Porém, recebi o ressarcimento descontando 15% de taxas administrativas. Venho por meio deste canal relatar a minha insatisfação e indignação com a instituição. Falta de respeito com o ser humano, por não oferecer o mínimo de segurança necessária e por realizarem uma cobrança indevida de 15% - a instituição descumpriu sua parte do contrato de me garantir com um curso com excelência, qualidade e segurança (ao menos interna). Espero que essa situação seja resolvida sem que seja necessário acionar a justiça. (Reclame Aqui, Insegurança e Falta de Respeito, página oficial da rede).

As ocorrências registradas no entorno da IES Alfa são motivadas pela ausência de estacionamentos monitorados dentro de suas dependências. Em certa

ocasião, a IES contratou seguranças para atuarem nas ruas próximas do campus, posteriormente, suspensa em razão da ilegalidade da atividade contestada pelas autoridades militares.

Em especial, no episódio da invasão do prédio da IES, por mais que a decisão do discente tenha sido pelo cancelamento do curso, o mesmo não se livra das taxas administrativas previstas em contrato, o que gera nova onda de insatisfação.

Noutro oposto, algumas imagens positivas de Alfa foram identificadas nas redes sociais.

4.1.5 Imagens Positivas de Alfa

Expressões de imagens positivas foram identificadas nos depoimentos coletados, em destaque para a crença na reversão da nota 2 de um dos cursos da instituição obtida na avaliação do MEC:

Com o tempo serão 5 estrelas, tenho certeza disso. (*Facebook* página oficial de IES)

A melhor universidade!!!! (*Facebook* página oficial de IES)

O Máximo. (*Facebook* página oficial de IES)

Positividade :) (*Facebook* página oficial de IES)

O tópico seguinte trata da IES Beta.

4.2 IES Beta

A IES Beta, uma entidade filantrópica, hoje presente em oito cidades do estado mineiro, oferta mais de 50 cursos de graduação. A instituição possui aproximadamente 57 mil estudantes, entre graduação, especialização, mestrado e doutorado. Apresenta em seu quadro mais de dois mil professores e cerca de mil e seiscentos funcionários.

Em seu endereço eletrônico na internet, a IES Beta não tem *link* para as redes sociais. Porém, mantém páginas oficiais em algumas delas. Em especial no *Facebook*, faz postagens diárias tanto de conteúdos informais quanto de avisos e informativos para seus alunos.

4.2.1 Qualidade de Ensino

Quanto à dimensão qualidade de ensino, as principais postagens encontradas sobre a imagem de Beta referem-se ao corpo docente e aos processos de aprendizagem, em especial, dos cursos de pós-graduação e a distância. Imagens positivas, mesmo que poucas, associadas à tradição da IES em qualidade de ensino foram identificadas no *Facebook*:

Tenho saudade da minha pós-graduação na BETA. Mestres que se tornaram amigos, colegas que ficaram para sempre e disciplinas cujo teor procurei registrar em um livro. Saudades desse tempo! (*Facebook* principal página da IES)

Acho que seja uma referência a BETA. (*Facebook* principal página da IES)

Muito boa. (*Facebook* principal página da IES)

Noutra direção, mensagens questionando o comportamento de professores foram encontradas na página principal da IES na mesma rede social:

Realmente é vergonhoso ver “doutores” colocando em prática o preconceito, a discriminação e, acima de tudo, a falta de respeito com próximo. (*Facebook* principal página da IES)

Não adianta ser uma Universidade de respeito quando seus próprios mestres e doutores não respeitam o próximo... Vergonha brasileira :((*Facebook* principal página da IES)

Professores fracos e buscam sempre atrasar o lado do aluno!!! (*Facebook* principal página da IES)

A presença de professores doutores nos cursos de graduação tem sido uma exigência das IES brasileiras, em decorrência da qualificação que representa e também da elevada pontuação nos critérios do MEC que avaliam os cursos tecnológicos e de bacharelado. No entanto, as reclamações muitas vezes advêm de certa prepotência da atuação dos mesmos em cursos de graduação. Por outro lado,

o que se pode perceber neste quesito é que a maioria das manifestações negativas diz respeito aos cursos de pós-graduação, incluído os de modalidade à distância. São postagens relativas a qualidade acadêmica dos cursos a distância (EAD), atraso no lançamento de notas, entrega de atividades no ambiente virtual e falta de monitoramento da coordenação e de professores no acompanhamento de trabalhos de conclusão de curso.

Os cursos de pós-graduação *lato sensu* a distância tem se transformado em um serviço de alto valor agregado para as IES, motivado pelas facilidades de acessibilidade de discentes das mais diversas partes do país e pelo baixo custo com estrutura (no caso da instituição) e de deslocamento (por parte dos alunos). As atividades desenvolvidas no ambiente virtual seguem um fluxo temporal de disponibilidade a serem postadas para cada módulo. Em geral, não são permitidas postagens fora do prazo estabelecido. Em se tratando de cursos a distância, o MEC exige ainda que as avaliações sejam presenciais e que haja a defesa do trabalho de conclusão de curso (TCC) na presença de uma banca de professores. Essa mesma exigência de apresentação de TCC não existe para cursos presenciais (MEC, 2007).

Para os cursos de pós-graduação *lato sensu* no formato EAD, a ausência de imposição de material didático específico para as disciplinas e alguns outros fatores associados à qualidade do conteúdo e do atendimento oferecido no ambiente virtual estão expressados em postagens no Reclame Aqui:

Estou indignada com o curso de pós graduação IES Beta à distância. Aulas de menos de 20 minutos por semana, artigos extensos que não abarcam todo o conteúdo. Não especificam o que será cobrado nas provas, pois não temos material didático ou apostila e as vídeo aulas são de menos de vinte minutos. Professores que elaboram questões viciadas, e não aceitam anular as questões claramente viciadas. Existem ótimos professores, contudo existem alguns que se negam a fazer uma vídeo aula com o conteúdo integral e que cobram questões mal formuladas. A Beta também não exhibe as notas tempestivamente, e as vezes o aluno fica sabendo da nota uma semana antes da prova de reavaliação. Estamos sofrendo muito, pois foi muita expectativa no curso. A coordenação é insensível ao apelos dos alunos. Quero a devolução do meu dinheiro. (Reclame Aqui, DOR DE CABEÇA E ESTRESSE COM A IES BETA, página oficial da rede).

PROFESSORA DE DISCIPLINA ISOLADA A DISTÂNCIA. Informo que perdi o prazo da primeira atividade e solicito a Coordenação refazer a atividade, pois sem esta não obtiverei nota para ser aprovada. Mas também foi lançado trabalho na mesma semana que era para entregar e somente depois de um tempo que fora informado que quem tivesse postado no prazo de 5 dias depois poderia ser avaliado. Postei em 27 de setembro...,diante disto, se 5 dias pode ser aceito e avaliado também de mais

dias também,partindo pelo princípio de direito iguais e sem distinção alguma. Fiz disciplina EAD e estou muito insatisfeita como foi conduzida esta matéria,tamanha a displicência e descaso para com os alunos no início do curso conforme mensagem de socorro e ausência das respostas em tempo hábil. Grata pela atenção. (Reclame Aqui, DESCASO DE PROFESSORA PARA COM ALUNA, página oficial da rede).

A turma está a mais de seis meses aguardando a nota do TCC corrigido!
(Facebook principal página da IES)

Comecei uma PG[Pós-graduação] em (...) em 2011 com previsão de término em dezembro de 2012. Enquanto estava pagando todas as mensalidades, sempre obtive respostas dos professores, coordenadores e direção. Após o término das mensalidades, restava somente elaborar e apresentar o TCC (deveria ser apresentado em dezembro de 2012) mas aí começaram os problemas. MENTIRAS, FALTA DE RESPEITO, DESORGANIZAÇÃO, FALTA DE CUMPLICIDADE e todos os demais adjetivos pejorativos que essa instituição merece. Minha orientadora simplesmente sumia, fica 2 a 3 meses sem comunicar comigo, eu fazia várias reclamações pelo ambiente virtual e telefone e a resposta era sempre a mesma "vamos encaminhar sua reclamação para a coordenação" e blábláblá... resultado, já estamos em 2014 e até hoje não consegui sequer terminar meu TCC que deveria ter sido apresentado em dezembro de 2012. Em 2013 eu perdi duas oportunidades de emprego por falta do certificado. Quero enfatizar um ponto: NÃO ESTUDEM NESTA INSTITUIÇÃO IES Beta Virtual - ENQUANTO VOCÊ ESTÁ PAGANDO ELES TE ATENDEM BEM, QUANDO VOCÊ TERMINA DE PAGAR ELES SOMEM. NÃO FAÇA, NÃO ESTUDE NA IES Beta VIRTUAL. ESSA INSTITUIÇÃO É DESRESPEITOSA. É UMA VERGONHA. (Reclame Aqui, BETA VIRTUAL É UMA VERGONHA, página oficial da rede).

Os dois primeiros trechos acima se referem à dinâmica de aprendizagem no ambiente virtual que tem recursos de vídeo aula, dispositivos de compartilhamento de conhecimento, elaboração de provas distinta dos cursos presenciais e outras peculiaridades. Na educação a distância é indispensável ao aluno a autodisciplina, principalmente quanto aos prazos de entrega das atividades no ambiente virtual. A indignação gerada por alunos que não respeitam o prazo, muitas vezes é compartilhada nas redes. Na perspectiva metafórica de Morgan (2006) o aluno propaga seu “acorrentamento psíquico” de acreditar na sua realidade que, mesmo a postagem de seu trabalho tenha se realizado após o prazo, o mesmo “pode ser aceito e avaliado”. Caberia a IES, nessas situações, reiterar a orientação dos prazos nesses ambientes no sentido de não permitir a mensagem que prejudica a imagem institucional.

As orientações de TCC também devem ser objeto de planejamento e monitoramento constante. O grande volume de alunos em curso pode vir a dificultar a coordenação das orientações de trabalhos de conclusão pela própria disponibilidade de professores orientadores e os processos que envolvem o

acompanhamento e a defesa dos TCCs (último trecho acima que reflete deterioração da imagem)

Uma característica da oferta de cursos de pós-graduação *lato sensu* é a sua periodicidade. Ao contrário dos cursos de graduação tecnológica, bacharelados e cursos de *stricto sensu*, a duração do curso de *lato sensu*, em geral, é de 12 a 18 meses. O não preenchimento das vagas suficientes para o seu funcionamento conduz a postergação, ou mesmo ao cancelamento, quando é baixa a demanda de entrantes. A extinção do curso pode levar a reclamações de discentes, conforme as expressões que se seguem:

Fiz dois módulos de 3, da pós graduação (...). O grande problema é que não pude comparecer no último módulo e eles simplesmente retiraram o curso da grade. Fiz contato várias vezes por email e telefone e cada hora recebi uma resposta diferente, mas no final, tudo igual: se vira! Eles alegam que o aluno sabe das condições quando assina o contrato. (...) o que vi, foi uma IES que só tem foco comercial e está pouco ligando para seus alunos. As "soluções" oferecidas não atendem minha necessidade. (...) fiz um curso, que provavelmente jamais irá retornar à grade e o pior, este curso de (...) não é compatível com nenhum outro curso da instituição para aproveitamento de créditos. (...). Vale registrar que paguei rigorosamente as mensalidades, (...) Prezada (...) A alternativa que a IES Beta tem para lhe oferecer (...) é o aproveitamento de estudos para fazer outro curso de especialização na IES, sendo que a carga horária a ser aproveitada dependerá das ementas do curso de destino? Atenciosamente, Prof. (...). (Reclame Aqui, CURSO OFERECIDO EM UMA UNICA TURMA - POUCO CASO PARA SOLUCIONAR MEU PROBLEMA COMO ALUNA, página oficial da rede)

Durante todo curso, os professores e orientadores foram atenciosos. Apresentei meu TCC, mas não obtive nota suficiente em 4 Módulos. Acontece que após o término do Curso, não houve mais contato dos professores e orientadores. Eu preciso refazer as 4 disciplinas e ninguém me dá um parecer de quando poderei realizá-los. Eu apresentei o TCC em dezembro de 2012 e fui aprovado, mas preciso terminar esses módulos para obtenção do certificado. Liguei diversas vezes para IES Beta e depois de muita insistência eles me informaram que o curso que realizei não está em oferta por tempo indeterminado e que é necessário o curso está em oferta para que eu possa refazer os módulos. Perguntei se o curso ficasse cinco anos sem ofertar eu deveria esperar. Eles me responderam que sim. Sinto-me prejudicado. Enquanto está pagando, todo o suporte é bem sucedido, mas, como outra reclamação, após finalização das mensalidades, professores, orientadores e coordenação não lhe prestam mais suporte. (Reclame Aqui, INSATISFAÇÃO, página oficial da rede)

Uma das alternativas que podem amenizar as contestações de discentes não concluintes é a explicitação de normas que registrem prazos de validação de solicitações de reintegração. Além disso, faz-se importante que a instituição busque monitorar e responder em tempo a essas mensagens nas redes sociais. No caso de

Beta, não se identificou respostas para as postagens postadas na rede Reclame Aqui.

Cabe destacar nesta mesma dimensão a obrigatoriedade de realização de trabalho voluntário manifestada por um discente de Beta:

Vc só poderá se formar depois de fazer Trabalho Forçado em algum dos lugares escolhidos pela BETA. Igual aos presos que são condenados a prestar Serviços Comunitários. E não tem conversa. Ou faz o trabalho forçado, ou não se forma. (*Facebook principal página da IES*)

A metáfora “trabalho forçado” sugere a exigência imposta aos alunos de Beta de serviços voluntários sob ameaça ou penalidade de não poderem formar. Ao interpretar a imagem manifestada, o sentimento de preso condenado se associa a falta de opção do condenado que ali está e necessita cumprir a pena para alcançar o objetivo de encerrar o curso.

4.2.2 Gestão de Serviços Acadêmicos e Administrativos

Vários apontamentos são encontrados na rede criticando a desorganização no cumprimento de cronogramas e o atendimento de Beta. De maneira geral, as postagens encontradas no *Facebook* expressam certa desordem na gestão do vestibular e em cumprir o cronograma de divulgação do principal processo de seleção da instituição:

Necessitam mais organização. (*Facebook principal página da IES*)

Mal organizados. (*Facebook principal página da IES*)

Em termos de organização precisa melhorar e muito. (*Facebook principal página da IES*)

Vestibular mal organizado. (*Facebook principal página da IES*)

UMA INSTITUIÇÃO QUE NÃO É CAPAZ DE CONDUZIR O SEU PRÓPRIO PROCESSO SELETIVO. (*Facebook principal página da IES*)

Completamente desorganizados! Não conseguem ao menos seguir o cronograma feito por eles mesmos! (*Facebook principal página da IES*)

Decepcionada! Nem previsão da divulgação do resultado do vestibular vocês dão. S*. (*Facebook principal página da IES*)

O crescimento vertiginoso da entrada de alunos em instituições privadas de ensino superior nos últimos anos, descrita nas justificativas do estudo (BEMFICA, 2014), tem também afetado Beta que aumentou bastante o número de discentes no período. O aumento no volume de alunos pressupõe a multiplicação de processos administrativos e acadêmicos e, muitas vezes, a estrutura não acompanha a demanda de atendimento necessária para manter a qualidade do serviço prestado.

Na perspectiva administrativa, pelos depoimentos coletados, é notória a imagem negativa manifestada sobre o atendimento decorrente da sobrecarga de trabalho e o despreparo de funcionários em responder ao acréscimo de discentes nos cursos:

A IES Beta está necessitando de mais profissionais para atender na secretaria, visto que a demanda é muito grande e os funcionários estão sobrecarregados. Fica aqui o meu protesto. (Reclame Aqui, IES BETA, página oficial da rede).

A IES Beta está com a secretaria desorganizada, pessoal despreparado e desinformado para atender os alunos. A necessidade de contratação de pessoal é visível. (Reclame Aqui, DESCASO COM O ALUNO, página oficial da rede).

A IES Beta está completamente sem condições de funcionamento. Os funcionários estão despreparados para atender os alunos e a necessidade de contratação de pessoal é visível, visto que a secretaria esta sobrecarregada visto aos problemas de matrícula de um grande número de estudantes. Os alunos estão sendo desrespeitados com isso pois muitos estão no último período e não conseguem encaixar matéria por falta de discernimento dos funcionários. Um absurdo (...). (Reclame Aqui, DESÍDIA COM O ALUNO, página oficial da rede).

A BETA se torna cada dia mais decepcionante. Atendimento pífilo (...), com atendentes desinformados, grossos e sem foco no aluno. (Facebook principal página da IES)

Dois expressões metafóricas chamam a atenção nos escritos acima: “desídia” e “pífilo”. Desídia revela a tendência da instituição em se esquivar de qualquer esforço físico e moral para solucionar o problema evidenciado. Pífilo revela o valor irrisório, desprezível ou sem qualidade do serviço de atendimento prestado.

Similar a Alfa, a clientela de Beta alega dificuldades na emissão de documentos de finalização do curso, ilustradas em situações vivenciadas na graduação e pós-graduação:

Formei-me em 2007 na IES Beta e preciso do meu histórico com urgência. No site, após fazer login na área do estudante, a aba "Histórico" não estava disponível. Liguei lá e me disseram que eu tenho que ir PESSOALMENTE à faculdade e pagar uma taxa de R\$6,00 para conseguir!!!!!!! Perguntei por que não está disponível no site, me disseram que é porque eu formei há mais tempo, o que não faz nenhum sentido. Um absurdo. Isso é um direito do estudante. Em último caso, deveriam me mandar por email. Ter que ir lá e ainda pagar para um funcionário entrar no sistema e imprimir um documento é um abuso! (Reclame Aqui, COBRANÇA HISTÓRICO ESCOLAR, página oficial da rede).

Concluí o curso de Especialização em dezembro de 2013, sendo aprovada no TCC com nota 08. Desde o mês de janeiro de 2014, já enviei várias mensagens solicitando uma declaração de conclusão da especialização e ainda não tive uma resposta. Liguei lá e me informaram que somente poderia solicitar essa declaração pelo correio acadêmico e também no prazo de 90 dias. Esses 90 dias encerraram-se no dia 14 de março de 2014. E depois de várias tentativas em vão, já perdi inscrição para um mestrado e uma tutoria. E até o momento ainda não me informaram nada. (Reclame Aqui, LIBERAÇÃO DE CERTIFICADO DE CONCLUSÃO DE CURSO, página oficial da rede).

Cursei a pós-graduação [modalidade virtual]da IES Beta no período de abril de 2011 a outubro de 2012 (...). Questionando a demora no lançamento das notas e entrega do certificado, obtive a seguinte resposta: "Prezada (...) Informamos que após a aprovação dos alunos no sistema é liberado pela Coordenação a confecção dos certificados, em seguida, iniciam os processos de registro e assinaturas da Diretoria/Reitoria, que demanda certo tempo, (aprox. 90 dias), até expedição. (...) a Beta somente libera a confecção do certificado após a aprovação dos alunos no sistema- o que, até agora, aproximadamente 3 meses após a apresentação do TCC, sequer foi feito. Gostaria de saber qual a dificuldade da Coordenação Acadêmica/Secretaria em fazer a atualização do sistema, já que o TCC foi apresentado há quase três meses. Quanto tempo terei de esperar para receber o certificado do curso? O mais irônico é que enquanto Beta cobra tanto empenho, prazo e eficiência de seus alunos, estes são prejudicados pela demora na entrega do título por pura desídia. Espero que alguém da Beta se manifeste objetivamente quanto ao prazo de entrega do certificado, ressaltando que a demora imotivada poderá me causar prejuízos, já que necessito do título para participar de concurso de promoção. (Reclame Aqui, DEMORA EXCESSIVA NA ENTREGA DO CERTIFICADO DE CONCLUSÃO, página oficial da rede).

A série de rotinas e tarefas que perfazem o sequenciamento burocrático das requisições dos discentes remete à organização vista como máquina, ineficiente por praticar procedimentos morosos restritos ao ambiente tecnológico ("... qual a dificuldade em fazer a atualização do sistema") ou a concessão de longos prazos para a liberação de documentos formais. A exposição negativa da imagem proporcionada pelos obstáculos na disponibilização de documentos de finalização de cursos poderia ser evitada por dispositivos eletrônicos que realizam esse serviço em tempo real ou pela própria desburocratização desses processos. Em algumas ocasiões a morosidade pode prejudicar o egresso em uma oportunidade no mercado de trabalho que demanda o documento solicitado.

Na perspectiva da gestão acadêmica algumas reclamações postadas indicam imagens negativas produzidas por faltas frequentes de professores e a inércia de coordenadores no trato dessas ausências:

Vergonha BETA, quase um mês de aula e não tem professor certo pra algumas matérias. (*Facebook* principal página da IES)

Professores faltosos na Beta todos os dias e a instituição não toma nenhuma atitude contra os professores e nem repõem as aulas, e aí, como fica o aprendizado dos alunos, e o boleto é cobrado normalmente todo mês, estou me sentindo [editado pelo Reclame Aqui] financeiramente e meu filho [editado pelo Reclame Aqui] na grade horária, sem reposição, ou melhora ou vamos ter que ir a justiça e transferir para uma IES menos pior. (Reclame Aqui, PROFESSORES FALTOSOS, página oficial da rede).

Bom dia! Gostaria de saber sobre as aulas da disciplina (...) do 2º período do curso (...). Ontem tínhamos a 2ª aula, porém não houve por falta de professor (argumento utilizado informalmente com alguns alunos). Não estou de acordo com este posicionamento da Beta, principalmente pela falta de um aviso formal à turma. Gostaria que as minhas aulas fossem ressarcidas no próximo boleto. Não vou pagar por aulas que não tive. Obrigado. (Reclame Aqui, FALTA DE PROFESSOR SEM AVISO PRÉVIO, página oficial da rede).

Como vai ficar a situação da turma 2? Não temos professor (...). Ninguém da coordenação vem a público dar uma satisfação para os alunos. Estamos pagando e pagando caro, e o que pedimos é o básico, respeito com a turma. Todo semestre somos prejudicados, quando não falta professor no final do semestre, falta no início do semestre, até hoje não recebemos 1 centavo de reembolso das aulas que não foram lecionadas, escolhemos a melhor IES Particular de Minas, mas na prática, não estamos usufruindo dessa qualidade. (Reclame Aqui, FALTA DE PROFESSORES PARA INICIAR O SEMESTRE, página oficial da rede).

Os questionamentos derivam do não cumprimento do requisito básico do serviço comprado: aulas a serem ministradas. As ameaças para esses casos demonstram intenções de ações judiciais, transferência para outras instituições ou mesmo ressarcimento pelo serviço não executado.

Algumas outras situações de deterioração de imagem foram identificadas associadas à grade curricular ofertada. Discentes que se encontram irregulares no currículo vigente, sejam por terem vindo de outra IESs, seja por reprovações ou interrupções por motivos profissionais e outros propósitos, têm poucas alternativas na estruturação da grade. Já a segunda transcrição registra a estratégia de otimização das grades com a alocação de professores em disciplinas de distintos cursos:

Lixo, você não consegue se formar nunca!! Não deixam os alunos fazerem a matéria!!! (*Facebook* principal página da IES)

Estudo na IES Beta a mais de 6 anos, e existe algumas matérias que existem 2 turmas, o mais curioso, e que são os mesmos professores que ministram as 2 turmas em diversas matérias e cursos distintos. Será coincidência? Existe um acordo entre os 2 professores (...), para existir 2 turmas sempre e não terem que dividir as aulas. Seguem os nomes das matérias que existe este acordo entre os professores, estas matérias são aplicadas em dois cursos distintos (...) E a coordenação dos cursos da IES Beta fazem vista grossa para este grave problema. Já ocorreram várias reclamações e o problema persiste. Nestes 2 cursos existem várias matérias muito mais difíceis e não existe 2 turmas. aguardo solução pois caso não tenha retorno vou continuar fazendo críticas aos professores e manchando o nome da instituição. (Reclame Aqui, IES BETA, página oficial da rede).

Duas metáforas são utilizadas para denegrir a imagem institucional: “lixo” e “manchando o nome”. Lixo, aquilo que já não tem utilidade e é jogado fora traduz a insatisfação do discente nos critérios de oferta das disciplinas. Em Beta, o aluno irregular na grade só consegue matricular em disciplinas que não excedam o limite permitido por turma. O comprometimento moral e a desonra representada pela metáfora “vou continuar... manchando o nome da instituição” remete a atitude capitalista da IES em lucrar com os agrupamentos de turma e a economia gerada com o melhor aproveitamento dos professores na alocação de disciplinas.

Manchar o nome de Beta é a intenção de um usuário da rede Reclame Aqui ao registrar o descontentamento pelo descaso da instituição em não aceitar suas justificativas de ausência por motivos de saúde:

Sou aluno da segunda turma (...). Fiz uma cirurgia, entreguei o atestado na secretaria, pois perdi um dia todo de aula, e para minha surpresa, a faculdade indeferiu o meu atestado dizendo constar no contrato que não há abono de falta. Essa cláusula é totalmente abusiva, pois doença é algo involuntário e nos impede de realizar certas atividades. Questionar o atestado médico e não aceitar é algo inimaginável!!!! Essa faculdade só visa lucro, pois pagamos um valor altíssimo pelo curso e não somos respeitados num momento de doença. A Beta irá reavaliar o caso??? (Reclame Aqui, NÃO ESTUDE NA IES BETA, página oficial da rede).

Para sanar esses casos algumas instituições de ensino fazem uso do atendimento domiciliar especial, em que o discente, após consultar o médico da IES, recebe as atividades acadêmicas para serem realizadas em sua residência.

4.2.3 Sistema de Informações

Para esta dimensão identificou-se três postagens relacionadas à falta de retorno da coordenação, à atividade de estágio em cursos de graduação e informações sobre cursos de pós-graduação que não têm turmas fechadas:

Ai se a gente liga lá, ninguém sabe de nada, ninguém sabe informar nada. Além da coordenação não responder os e-mails pelo sistema! Vergonha! (Facebook principal página da IES)

Bom desde o dia (...) que IES Beta está prometendo reformular o Sistema de Gestão de Estágio, porém temos um certo prazo para que nossos contratos sejam assinados, hoje já é dia (...) e nada do site fica ok, ou seja já tem um tempinho né que isso poderia ter sido resolvido, ou seja também é um pouco caso com os alunos, eu tenho um contrato para ser assinado e entregue até dia(...), caso este site não esteja funcionando até (...), estarei acionando meus direitos junto a justiça, pois não vou ficar prejudicada, se eu perder meu estágio, sem dúvida alguma vocês iram me indenizar junto a justiça, já tenho todas as informações as quais vocês colocaram no site, todas as promessas que não foram cumpridas, a falta de respeito com os alunos está grande demais. Aguardo resposta. (Reclame Aqui, POUCO CASO, página oficial da rede).

Eu não consigo entender como uma faculdade quer ter uma turma para um curso se a mesma não divulga tal curso (...) paguei 50 pila e logo depois a mensalidade... O curso foi adiado...qse dois meses após isso me devolveram a quantia. Aproximadamente um mês depois, recebi um e-mail falando que estavam abertas as inscrições/matriculas, lá fui pagar tudo novamente (...) o curso foi adiado (...) não respondem os meus e-mails (...) me deram perdido. É isso ai BETA, meu futuro em tuas mãos, ops, meu dinheiro em tuas mãos. (Facebook principal página da IES)

Informações equivocadas ou a ausência das mesmas podem gerar manifestações negativas da imagem da IES. Os casos citados expõem o não cumprimento de prazo (informações prestadas sobre estágio que não condizem com a realidade) e a falta de *feedback* da coordenação e da secretaria àqueles alunos que matriculam em cursos de pós-graduação e o curso não é aberto em função de ausência de quórum. As sensações se associam às interpretações metafóricas de dominação – a dependência do discente em ter que esperar o número mínimo de alunos para viabilizar uma turma em um curso em que está matriculado e depender desta informação para ter atendida a sua expectativa.

Estes problemas de informação remetem também a falta de comunicação sobre valores de matrícula que deveriam ser devolvidos em decorrência do não início do curso. São pequenas ações que deveriam ser mais bem gerenciadas com uma política efetiva de comunicação a atuais e futuros discentes. Outras insatisfações com o atendimento estão postadas na página Reclame Aqui e do Facebook:

Preciso de informações urgentes de acesso ao local da IES Beta. E o único telefone disponível no site do campus, não atende. Dá ocupado o tempo todo, sendo que, estou tentando ha horas. (Reclame Aqui, TELEFONE, página oficial da rede)

Também não consigo me inscrever no vestibular, já entrei em todos os navegadores!! (Facebook principal página da IES)

A desinformação está presente ainda nas estórias digitais de devoluções de taxa de inscrição para o vestibular, cancelamento de curso na modalidade a distância não processado e nas tentativas de efetuar o pagamento da matrícula:

Fiz a matrícula no curso de (...) na IES Beta VIRTUAL, dias depois me enviaram e-mail informando que o curso havia sido cancelado e que o valor seria restituído. Antes da matrícula, respondiam prontamente aos meus e-mails, inclusive telefonando minutos após meus questionamentos. Agora, hoje, 10 de abril, mandei um questionamento sobre quando receberia de volta o meu dinheiro e não se deram ao menos ao trabalho de me responder, e não devolveram o dinheiro. Começa a caracterizar um [editado pelo Reclame Aqui] visto que, o correto seria devolverem o dinheiro imediatamente após o cancelamento do curso, responderam que devolveriam quase um mês depois (sem correção financeira), aceitei, porém, agora já estão abusando, não devolvem o dinheiro e nem ao menos dão uma satisfação. É uma pouca vergonha uma IES como a Beta ter esse tipo de conduta, se apossando de recursos indevidos de pessoas incautas, como se fosse uma dessas empresas fajutas que vemos aos montes por aí.guardo a devolução URGENTE do meu dinheiro! (Reclame Aqui, NÃO DEVOLVEM O DINHEIRO DA MATRÍCULA DE CURSO CANCELADO, página oficial da rede).

Decidi fazer um curso (...) na Beta Virtual, me inscrevi, paguei a primeira parcela com mais de um mês de antecedência. O curso não teve o número mínimo de inscitos suficientes. Nunca recebi nenhuma comunicação espontânea da empresa, nem que receberam minha inscrição, nem que receberam a documentação enviada pelo correio. Tudo tive que ligar ou mandar e-mail respondido com dias de atraso. A última questão enviada foi pedindo o reembolso do meu dinheiro. Até agora não tive nenhuma resposta. Vou mandar outra hoje e rezar para que algum cristão leia e devolva o dinheiro que é meu. O detalhe é que existe prazo para o reembolso. Liguei na data de hoje, me disseram que a pessoa responsável não estava lá. Penso que o mínimo de uma instituição que se diz "comprometida com o aluno" é o respeito com o mesmo. Se na inscrição já tive tanto desrespeito, imagine se tivesse ingressado no curso? (Reclame Aqui, REEMBOLSO DE CURSO, página oficial da rede)

SOU DE SAO PAULO. POR QUESTÕES FINANCEIRAS NAO TIVE COMO CONTINUAR O CURSO (...) NO ANO PASSADO. ENVIEI UM EMAIL SOLICITANDO CANCELAMENTO DA MATRICULA, POREM SEM RESPOSTA DA BETA. MEUS ACESSOS FORAM BLOQUEADOS, ENTENDI QUE JA HAVIAM FEITO O CANCELAMENTO E FIQUEI TRANQUILA. INCLUSIVE A DIVISÃO FINANCEIRA DA BETA ME MANDAVA EMAILS INFORMANDO DOS BOLETOS QUE ESTAVAM POR VENCER APÓS A MINHA SOLICITAÇÃO DE CANCELAMENTO. E EU RESPONDIA OS EMAILS INFORMANDO QUE NÃO ERA ALUNA JA HAVIA SOLICITADO CANCELAMENTO. HOJE (...) DESCUBRO QUE TENHO 20 PARCELAS NA BETA EM ABERTO E LIGUEI PARA DIVISÃO FINANCEIRA QUE ME DIX QUE NUNCA CANCELEI O CURSO E QUE TEREI QUE ACERTAR AS MENSALIDADES EM ATRASO. QUERO REGISTRAR MINHA INDIGNAÇÃO

COM ESTA INSTITUIÇÃO QUE ENTROU NO MERCADO EAD E NAO TEVE A MENOR DECENCIA DE MANTER CONTATO COM ALUNOS QUE ESTÃO SEM TER ONDE E COM QUEM FALAR SOBRE O ASUNTO. LIGO PRA SECRETARIA ...DIZ QUE É COM O FINANCEIRO.. LIGO NO FINANCEIRO DIZ QUE É COM A SECRETARIA, NO FINAL DAS CONTAS ESTOU COM 20 PARCELAS EM ABERTO. E SOLICITEI CANCELAMENTO JUSTAMENTE PQ NAO TENHO CONDIÇÕES FINANCEIRAS DE PAGAR CURSO ALGUM. ESPERO QUE ALGUÉM DA BETA TOME UMA PROVIDENCIA SOBRE O CASO, POIS NÃO VOU ASSUMIR CUSTOS DE MATRICULA DAS QUAIS NAO TINHA CONHECIMENTO. (Reclame Aqui, IES BETA VIRTUAL, página oficial da rede)

Fiz minha inscrição para o vestibular da IES Beta e devido a alguns enganos, o pagamento foi efetuado em duplicidade. Fui orientada a entrar em contato com a (...) para receber o estorno, efetuando todos os procedimentos solicitados, enviando um requerimento juntamente com os comprovantes de pagamento em outubro de 2013. Após 3 contatos, não obtive nenhuma resposta da universidade, que a cada ligação tem uma nova desculpa para a demora. Caso não resolvam logo o problema, serei obrigada a abrir um processo no juizado de pequenas causas. (Reclame Aqui, NADA DE RESPOSTAS, página oficial da rede)

Boa tarde. Estou desde ontem tentando entrar em contato com a Divisão Financeira IES Betal, sem sucesso. O telefone ou dá ocupado, ou chama até cair. Preciso falar com o Financeiro urgente, pois não recebi meu boleto de Agosto, que está para vencer, e não consigo solicitar 2ª via no (...). Não posso me atrasar ou pagar multa por um erro da Beta. Além disso, os sites estão desatualizados, com telefones de contato errados. Preciso resolver esta questão urgentemente, pois não irei pagar multa sendo que não recebi o boleto. Obrigada. (Reclame Aqui, NÃO ENVIARAM BOLETO, página oficial da rede).

Vocês tem que avisar no dia que o aluno passou e não no último dia como foi o meu caso. Estava com o dinheiro para fazer minha matrícula... na lotérica não aceita por ser um valor alto. Porém o banco fica longe da minha casa e não deu tempo de ir pagar e como tinha sacado o dinheiro não tinha o valor no banco novamente só em dinheiro vivo, e a BETA me informa que só recebe cheque ou cartão (...) acho um absurdo uma instituição renomada fazer isso com quem queria ser aluno da instituição, além de tudo vou ficar mas seis meses sem estudar. (Facebook principal página da IES)

Os três primeiros reclames de comunicação referem-se ao descaso para com aqueles alunos que procuram a instituição para matricular em cursos de pós-graduação e vestibular e não obtêm retorno sobre a confirmação ou não das turmas. O que se percebe é a falta de preocupação na fidelização desses alunos, mesmo com a não viabilização do curso, fato agravado com a morosidade na devolução dos valores da matrícula realizada. Os três últimos trechos apresentam obstáculos para discentes que querem pagar as dívidas com a IES e não conseguem por desatualização dos contatos e informações de impedimentos de recebimentos em dinheiro, esta última decorrente da política financeira da instituição, temática que será tratada no tópico seguinte.

4.2.4 Custo do Serviço Prestado

Na dimensão que trata da imagem associada ao custo do serviço de ensino superior prestado, as manifestações identificadas indicam informes sobre aumentos excessivos, inflexibilidade na negociação de débitos, cobranças indevidas e problemas no gerenciamento de programas governamentais de financiamento do ensino privado.

Uma das críticas à imagem de Beta é a falta de explicação sobre os critérios para a majoração das mensalidades. Para outro usuário da rede *Facebook* o valor cobrado não compensa a gestão e estrutura oferecida:

Venho deixar a minha indignação com o aumento entre 7% e 10% nas parcelas das mensalidades da Beta. Todo semestre recebemos uma carta informando que este aumento vai acontecer, o que é um desrespeito com o estudante, já que vai muito além de qualquer taxa existente. Além disso, a Beta sempre nos cobra taxas para tudo. Já que é uma universidade que não visa lucros, porque nunca nos informam uma justificativa plausível para esses aumentos absurdos? (Reclame Aqui, AUMENTO CONSTANTE DE MENSALIDADES A CADA SEMESTRE, página oficial da rede)

Vergonha. Pago mais de 2000,00 reais por mês. (...) o curso mais largado da BETA. Não tem professor certo pra algumas matérias. Chega no laboratório e cadê os materiais? (*Facebook* principal página da IES)

O acúmulo de mensalidades vencidas implica em novas postagens geradas pela austeridade em que a IES trata os devedores, incluindo os que têm interesse em voltar a estudar e se encontram inadimplentes:

(...) O fato ocorrido é o seguinte: em novembro prestei vestibular na IES Beta para o curso de (...), sendo aprovada. (...) entrei no site e processei a boleta da matrícula para pagamento (...) efetuando assim o pagamento. Fui até a IES Beta efetuar minha matrícula (...) neste momento a surpresa. Eu estava bloqueada (porque quando a cinco anos atrás havia abandonado o curso de (...) porque não tinha condições financeiras de continuar, não havia trancado oficialmente). E conforme fui informada no setor financeiro eu só poderia fazer a matrícula se eu efetuasse o débito (...). Perguntei como podia fazer o pagamento e fui informada que não poderia parcelar e que tinha que fazer o pagamento EM DINHEIRO VIVO até às dezesseis horas daquele dia. (...) caso contrário não aceitaria minha matrícula. Estou mais que disposta a pagar, só não entendo porque não fui cobrada antes (...) fiquei totalmente transtornada e com muita vergonha. (...). (Reclame Aqui, INDIGNADA COM A IES BETA, página oficial da rede)

Boa Noite, estou em débito com a IES Beta vai para 4 anos e só me dei conta quando entrei no site para olhar as matérias que cursei. Então fui fazer minha matrícula, porém fui bloqueado, pq teria que pagar o débito à vista, pois não poderia parcelar. Fica difícil para mim pq a matricula seria já neste mês, não estou me negando a pagar, pois não acho justo isso. Gostaria de saber se

posso fazer minha matrícula e pagar o débito ao decorrer do próximo semestre? Pois preciso voltar a estudar. Tem alguma coisa que possa fazer já que eles não aceitam eu parcelar o débito? Obrigado. (Reclame Aqui, PROIBIDO DE FAZER MATRÍCULA, página oficial da rede)

As contestações pelas dificuldades em negociar as dívidas se intensificam com o aumento dos valores devidos e as ameaças de envio do nome dos devedores aos serviços de proteção ao crédito. As transcrições abaixo das histórias digitalizadas no ambiente virtual registram esses casos:

Boa noite!!! Venho aqui falar da minha indignação com a IES Beta. Estava com o débito referente ao 2 semestre de 2010. Fui várias vezes no apoio comunitário pedir ajuda para as assistentes sociais, inclusive conversei várias vezes. Hoje me encontro com 1 ano de dívida que foi mandado pro jurídico e ficou muito mais cara(...) hoje estou em uma situação horrível e muito triste porque tem uma dívida jurídica de três mil reais. (...). (Reclame Aqui, DESCASO E FALTA DE RESPEITO, página oficial da rede)

Lamentavelmente encontro-me com duas parcelas pendentes com a IES Beta. Inscrevi-me para um crédito rotativo que a instituição propõe para alunos inadimplentes, no qual solicitam que apresentemos um fiador que ganhe pelo menos duas vezes o valor da mensalidade para assegurar os pagamentos das parcelas pendentes. Contudo não consegui arrumar um ou dois fiadores que possuam imóveis e que não estejam com os nomes inadimplentes (um dos critérios da instituição). Estou cursando o meu último período e encontro-me matriculado na instituição desde 2004 (...) e quando mais precisamos não temos o apoio dos mesmos, ou seja, se ficar devendo não estuda (...). Prezados estou somente querendo resolver o meu problema (...). (Reclame Aqui, PARCELAS PENDENTES, página oficial da rede)

Estou recebendo uma cobrança da Beta referente ao semestre anterior e ameaça de inclusão do meu nome no SPC e não estou de acordo. Fiz, ou melhor, tentei fazer o 1º Semestre do curso de (...) no início do ano, mas problemas pessoais me impediram. Devido a um caso de doença na família não estava conseguindo assistir as aulas, tentei contato diversas vezes com a Secretaria do curso, em vão, e acabei abandonando. Realmente, devido aos problemas que estava enfrentando acabei não formalizando isso. No entanto, fui matriculada como bolsista, sendo assim, a entidade já recebeu 90% do valor referente a 1 semestre que não cursei, portanto, não acho justo que ainda venham me cobrar os 10% restantes. Quando precisei do contato deles, pois estava passando por problemas, eles não deram a menor atenção, agora para cobrança, eles não perdem tempo. Estou desempregada, também devido ao problema enfrentado na época, e não tenho condições de pagar, se fosse justo eu até daria um jeito, o problema é que querem que eu pague por algo que eu não cursei e que eles já receberam 90%. Estou em um processo de financiamento habitacional e vêm com essa agora. (...) Realmente, acho um absurdo. (Reclame Aqui, COBRANÇA INDEVIDA, página oficial da rede)

A condição de endividamento leva a(o) devedor(a) a remeter à instituição de ensino a imagem negativa de “falta de respeito”, ausência de apoio, deixar o discente abandonado, por se encontrar nesta situação (“muito triste”, “desempregada”, com “caso de doença na família”). Muitas vezes a imagem

projetada simboliza anseios que se misturam a emoções, ou mesmo, formações mentais de instabilidade. Os antecedentes das estórias relatadas confirmam a exposição do sentimento de fraqueza dos depoentes, citado por lasbeck (2007), ao compartilhar com os demais integrantes da rede suas sensações de indignação em relação à IES.

Se por um lado, Beta adota políticas austeras no tratamento aos discentes em débito, por outro, em algumas ocasiões tem a imagem comprometida pela cobrança indevida do alunado:

A IES Beta está me cobrando a mensalidade, sendo que eu paguei adiantado. Efetuei o pagamento através do débito em conta e já enviei o comprovante de pagamento para o setor financeiro da Beta. No entanto a cedente (Beta) me pediu um relatório do meu banco porque segundo ela ainda não recebeu o valor da mensalidade. Já enviei por e-mail o relatório solicitado, entretanto, segundo a Beta a entidade bancária que a representa ainda não confirmou o recebimento do valor. Estou indignada porque eu fiz o pagamento adiantado e sou tratada como inadimplente, porque todas as boletas de mensalidade que eu recebo vêm com a seguinte mensagem: Título em aberto. (Reclame Aqui, COBRANÇA INDEVIDA, página oficial da rede).

Informo que a IES Beta colocou meu nome no SPC, sendo que visitei o escritório de uma Advogada (...) que não negociou a dívida (1 boleto atrasado 443,00) e relatou ainda que a dívida estava na Justiça. Em resumo não posso exercer minha cidadania, pois não consigo crediário e também não posso alugar ou financiar um local para morar. Essa é instituição que faz um marketing de (...). (Reclame Aqui, NOME INCLUIDO NO SPC, página oficial da rede)

Nas situações em que a dívida é cobrada judicialmente ou a IES encaminha ao SPC (Serviço de Proteção ao Crédito) o nome do devedor, a imagem da instituição se desgasta mais ainda quando o suposto inadimplente demonstra que a dívida foi quitada. Nesses casos, se comprovado, a IES pode vir a ter que pagar elevadas despesas judiciais por danos morais (INEP, 2013).

Semelhante reclamação das exigências que Beta impõe aos discentes está a obrigatoriedade de abertura de conta bancária para a aquisição de carteira estudantil, assim narrada:

A IES Beta, instituição de ensino na qual estou inscrita desde fevereiro de 2013, até a presente data não me entregou minha carteira de estudante. A alegação da Beta é que eu devo pegar minha carteira de estudante da Beta no Banco (...) e obrigatoriamente abrir uma conta corrente universitária, que por sinal é também um engodo. Sou cliente da Beta, a carteira de estudante é da Beta, não tenho nada e nem quero ter com o Banco (...). A única coisa que

desejo há longos 6 meses é obter minha carteira de estudante na instituição de ensino que contratei. (Reclame Aqui, CARTEIRA DE ESTUDANTE COMPRA CASADA COM BANCO (...), página oficial da rede)

Novamente se expressa à imposição da vontade da IES, a dominante, sobre a do discente: terá a carteira de estudantes desde que tenha a conta no banco indicado. Essas contrapartidas, em geral, fazem parte de negociações de benefício mútuo realizadas entre instituições de ensino e instituições financeiras.

Ao contrário de Alfa, Beta aderiu ao PROUNI - Programa Universidade para Todos, instituído em 13 de janeiro de 2005, pela Lei nº 11.096, que confere bolsas de estudo parciais de 50% e integrais, em cursos de graduação e de formação específica de instituições privadas de ensino superior, a estudantes brasileiros que não possuam diploma de nível superior. Pode se candidatar as bolsas integrais estudantes que possuam renda familiar bruta mensal, por pessoa, de até um salário mínimo e meio. Para bolsas parciais estão aptos pretendentes que possuam renda familiar bruta mensal, por pessoa, de até três salários mínimos. O estudante que possui bolsa de 50% pode utilizar o FIES para auxiliar nos custos dos outros 50% da mensalidade, sem que haja a necessidade de fiador (PROUNI, 2014).

Para conseguir a bolsa uma série de documentos devem ser providenciados, entre eles atestados que comprovem a baixa renda da família do candidato. As imagens negativas produzidas nas estórias digitais a seguir retratam a insatisfação com a análise realizada por funcionários de Beta sobre a real condição econômica dos pretendentes a bolsa na instituição:

As assistentes sociais da IES Beta não fizeram a devida verificação sócio econômica do meu grupo familiar e devido a este erro delas eu perdi minha bolsa. Com isso não consigo realizar a matrícula porque não tenho dinheiro para pagar as mensalidades, minhas reclamações na ouvidoria, na justiça e no apoio comunitário da IES ainda não surtiram efeito, porém eu ainda pago pelos erros dos outros. Quero minha avaliação sócio-econômica refeita de forma igualitária, imparcial, profissional e verdadeira. Não quero ser julgado por informações mal adquiridas, mas sim pela realidade a que vivo e pertença, estudante de baixa renda com risco sócio-econômico. Obrigado. Minha matrícula é (...). (Reclame Aqui, RETIRARAM A MINHA BOLSA PROUNI, página oficial da rede).

Meu filho foi selecionado pelo Prouni, pra cursar o curso de (...) na IES Beta. Conseguimos juntar todos os documentos (que não são poucos) que prova que não temos condições de pagar uma faculdade pra ele. Ontem dia da entrevista a supervisora do Prouni na faculdade negou a ele o direito da bolsa, sem ao menos verificar a documentação, por ele ter feito o ensino médio numa escola privada com bolsa de 90 por cento.

Esses 10 por cento que pagávamos pra ele, eram pagos com sacrifício. Ele trabalha como padeiro num supermercado ganhando (...) e meu marido é aposentado, com (...). E por isso tudo e por ter condições de provar na justiça que não temos como pagar uma bolsa pra ele, resolvemos procurar os nossos direitos. Essa semana vamos entrar com uma ação no ministério público. Obs. antes de irmos a IES com a documentação ligamos para (...) e a atendente falou que não teria problema não, que era só ir à faculdade e conversar com a supervisora do Prouni lá. (Reclame Aqui, BOLSISTA PROUNI, página oficial da rede).

Não recomendo ninguém a se inscrever na IES Beta para o PROUNI, pois terá dor de cabeça. Fui aprovado com bolsa de 50% mas... A lista de documentação é quase impossível de se conseguir (...). Mesmo provando que meu pai tinha um corcel velho na garagem, pediram para eu levar toda minha família no DETRAN para retirar o documento provando que não temos um *porsche* ou uma *ferrari* no nome de cada um dos membros do grupo familiar. Mesmo provando a renda familiar com contra cheque e extratos bancários, pediram para eu e minha família ir ao INSS retirar atestado de pobreza para provar que não contribuimos mais ainda para o INSS. Mesmo provando que minha mãe é dona de casa e, portanto, não tem conta bancária, pediram para eu levar minha mãe no banco central e retirar um documento provando que dona de casa não recebe salário e não tem conta bancária. Se arrependimento matasse!!! Eu teria escolhido a (...) tenho amigos que foram aprovados no PROUNI nessas faculdades e não tiveram que levar 1.000.000.000 de documentos para provar que são pobres e por isso precisam da bolsa. Desisti da IES Beta devido a "burrocracia". (Reclame Aqui, IES É MUITO BURROCRÁTICA PARA MATRÍCULA DO PROUNI, página oficial da rede)

O conteúdo da imagem manifestada nos relatos utiliza-se de justificativas não reconhecidas pela IES para a comprovação, a qualquer custo, das condições de baixo poder econômico do postulante à vaga. O reclamante utiliza-se das expressões metafóricas "*porsche* ou *ferrari*" para potencializar a procura em vão por qualquer renda que justifique a não condição de baixa renda do discente. O sentido figurado da metáfora "burrocracia" conduz a entender a inutilidade da quantidade de documentos exigida para a comprovação de pobreza do postulante; a excessiva burocracia, a "burrocracia".

As imagens negativas produzidas no atendimento dos discentes que usam dos programas de apoio do governo decorrem também do próprio processo de comunicação e critérios para conseguir as bolsas de estudo. Um dos motivos de indignação de alunos que buscam o financiamento estudantil são os limites de crédito estabelecidos pela IES junto ao gestor governamental do recurso. Em função do candidato não saber dos detalhes desse limite, a consulta ao site do financiador gera surpresas e manifestações de insatisfação, conforme uma série de histórias postadas a seguir:

Sou aluna do segundo semestre 2014 (...). Entrei na instituição por sua tradição de ensino e pelas propagandas de que seus cursos eram financiados pelo programa "FIES". No site oficial da IES informava que no dia 05/08/2014 iniciaria as inscrições para o programa as 12h, às 12h02min no site do SISFIES simplesmente apareceu a mensagem "ESGOTADO O LIMITE FINANCEIRO DA INSTITUIÇÃO", entrei em contato com a (...), e eles me disseram que eu deveria ficar tentando... Como assim? Sou a aluna de um curso prioritário e carente, em regra estou elegível ao que o programa propõe. Paguei a minha matrícula contando com o financiamento, agora irei ficar no prejuízo porque a IES disse que em 2 minutos esgotaram os financiamentos. (Reclame Aqui, FIES PROGRAMAS PARA POUCOS, página oficial da rede)

Tenho tentado o recurso do FIES a mais de duas semanas, porém o sistema me da a seguinte informação: Aviso: Esgotado o limite financeiro da Instituição de Ensino. Favor entrar em contato com a (...). Até ai tudo bem, o problema começa quando tento me informar se a faculdade irá disponibilizar mais vezes esse semestre recursos para o FIES ou não, sempre obtenho a mesma vaga resposta que tenho que ir tentando no sistema, pois pode ser que uma hora eu consiga. Ai quando questiono se quando disponibilizam o valor, se informam através do site da instituição, ou não, me responderam que não, que só ficarei sabendo se tentar diariamente no sistema. Como assim? Que absurdo é esse, uma instituição de ensino de tal porte não saber informar uma posição se quer, deixar tudo no ar sem respostas concretas. (Reclame Aqui, FALTA DE INFORMAÇÕES, página oficial da rede)

Estou estudando na IES Beta, estou desde (...) tentando fazer inscrição do FIES. O primeiro aporte foi liberado em (...), eu tenho aula até as 12:20, quando acabou a aula eu tentei a inscrição, recebi a mensagem no site, (...) Esgotado o limite financeiro da Instituição de Ensino. Favor entrar em contato com a (...). Novamente disseram que na madrugada (...) teria oportunidade, pois o limite daqueles que não conseguiram por algum motivo, voltaria para o programa, tentei também desta vez, abriu 00:00, 00:01 recebi a mensagem, (...) Esgotado o limite financeiro da Instituição de Ensino. Favor entrar em contato com a (...). No dia de hoje também falaram que iria abrir 12hs, 12:00 estava logado no sistema, e 12:02 recebi a mensagem (...) Esgotado o limite financeiro da Instituição de Ensino. Favor entrar em contato com a (...). Enfim, A IES BETA NÃO LIBERA CRÉDITO PARA O FIES, FALA QUE LIBERA MAS É MENTIRA, TODOS QUE VOCÊ CONVERSA NA UNIVERSIDADE FALAM QUE NÃO CONSEGUIRAM. (Reclame Aqui, FALSO FIES, página oficial da rede)

Desde que abriu as inscrições no FIES, tenho deparado com a seguinte mensagem: (...) Esgotado o limite financeiro da Instituição de Ensino. Favor entrar em contato com a (...), ao ligar para IES Beta eles sempre respondem a mesma coisa: o site ta com problema amanhã vai funcionar. Mas tentei todos os dias o tempo todo até de meia noite as duas da manhã e sempre dava a mesma mensagem. Até que hoje liguei para o mesmo número e a atendente falou que tinha esgotado o limite financeiro. E que provavelmente iria abrir e que era para tentar e tentar. Só sei que isso e uma falta de respeito com todos os estudantes da IES Beta. (Reclame Aqui, FIES, página oficial da rede)

Venho desta vez reclamar sobre a IES Beta, a mais ou menos um mês venho tentando fazer a inscrição do FIES (...) pois não tenho condições de arcar com a mensalidade da faculdade e a passagem junto. Pois bem, já paguei a matrícula e a primeira mensalidade, esperando conseguir o FIES, (...) Informaram-me que sairia dia 04 de fevereiro, tentei fazer o dia todo e (...) depois de meia hora insistindo me disseram que já havia acabado. Desculpa, mais não sabia que o FIES tinha numero de inscritos e nem que a inscrição

acabaria no mesmo dia em que foi aberta. Ainda assim, a secretária da Beta me disse que mesmo eu não tendo conseguido o FIES, era para eu tentar a bolsa da própria IES Beta, que oferece apenas 50%, mas a pergunta é... Quem pagará a outra metade? (...) (Reclame Aqui, BETA NÃO LIBERA A VERBA DO FIES A TODOS QUE PRECISAM, página oficial da rede)

O FIES, programa do governo que viabiliza a entrada de diversos alunos em instituições privadas, porém para efetivar a matrícula mesmo quem é hipossuficiente tem de pagar a matrícula, ocorre que ao realizar o cadastramento no fies e assinar o contrato aquilo que tenha pagado retorna para seu bolso ate por que muitas vezes é um dinheiro emprestado que você pegou para realizar a matrícula. Diante do exposto a referida instituição pede 60 dias é isso mesmo, não é ate 60dias e sim 60 dias para restituir a quem pagou sendo que o contrato do FIES já esta assinado. Diante do exposto, estou totalmente desacreditada no direito, visto que este dinheiro é necessário para a sobrevivência e quitação de obrigações de quem realizou a quitação do debito. (Reclame Aqui, RESTITUIÇÃO, página oficial da rede)

Absurdo: paguei 4 meses de mensalidade + a matrícula. Resolvi fazer o FIES. Ao levar o contrato na instituição recebo a infeliz notícia que: o reembolso do que foi pago não tem previsão para devolução. Se eu atrasar a mensalidade o juros é cobrado à solta. Mas para devolver o que é do meu direito: não tem prazo. (Facebook principal página da IES)

A minha indignação parte do princípio de que Beta, entidade que se diz filantrópica, fez a opção de aderir ao FIES com limite de recursos. Em contato com o MEC hj eles disseram que essa opção parte da própria faculdade. Estou desde o semestre passado tentando esse financiamento, pasmem, não é um favor, vou pagar juros até a próxima década, mas é a única opção que tenho para concretizar o meu sonho. Já fui bolsista pelo prouni, então, não posso concorrer novamente. Independente disso, penso que deveria ser interesse de TODAS as faculdades que seus alunos, independente da condição financeira, pudessem terminar seus estudos, pena que essa não seja uma política de BETA. Sei que minha situação financeira me permitiria até uma outra bolsa 100%, no entanto, não estou pedindo isso. Peço apenas a oportunidade do FIES para que o que plantei até aqui não se perca no caminho. (Reclame Aqui, IES BETA LIMITA RECURSOS DO FIES, página oficial da rede)

Os depoimentos acima rechaçam as informações sobre o esgotamento dos recursos de Beta para a concessão do financiamento. Ao recorrer a um gestor financeiro de uma IES privada para apurar o que ocorre, verificou-se que o problema recorrente nas reclamações dos discentes se deve à falta de relatórios do governo que indiquem os alunos que aderiram ao Programa no intervalo entre a oficialização do tomador do recurso (o discente) junto ao FIES, a matrícula (que é paga com recursos próprios do aluno até a sua regularização) e o envio da informação para a IES que o aluno é um bolsista.

Assim, somente após o registro que o discente é bolsista do Programa é que a IES faz o reembolso da matrícula do mesmo. O desconhecimento do candidato pelo processo de liberação do empréstimo e, intencionalmente ou não, dos

atendentes de Secretaria sobre as diretrizes de consulta no site do financiador motivam as postagens no Reclame Aqui. Estar-se referindo aqui à percepção metafórica de Morgan (2006) de fluxos de transformação interorganizacionais, no caso bastante confusos na percepção de todos os envolvidos no processo de reembolso do valor da matrícula do FIES: o estudante, os funcionários da IES e os do MEC.

Em relação aos limites impostos de concessão do crédito, a Portaria Normativa do MEC nº 1 de 22 de janeiro de 2010 prevê que:

A concessão de financiamento de que trata esta Portaria é condicionada à existência de limite de recurso disponível da mantenedora no momento da inscrição do estudante, (...), bem como à disponibilidade orçamentária e financeira do FIES. Para a conclusão da inscrição do estudante no FIES será verificado o limite de recurso eventualmente estabelecido pela mantenedora da IES e a disponibilidade orçamentária e financeira do Fundo. (...) Havendo recursos no limite eventualmente estabelecido pela mantenedora da IES e disponibilidade orçamentária e financeira no FIES, o valor será reservado para o estudante a partir da conclusão da sua inscrição no SisFIES, observadas as demais normas que regulamentam o Fundo.

Ou seja, às instituições de ensino superior privadas é facultado estabelecer o limite de recursos para financiamento que a IES tem direito de oferecer aos estudantes, respeitado o teto orçamentário desta rubrica no Ministério de Educação. No cálculo do limite que a IES pode solicitar é levado em conta os valores anuais de imposto de renda, INSS e PIS recolhidos no ano. Desta maneira, o limite máximo que a IES pode solicitar do financiamento corresponde ao valor total que é recolhido desses três tributos no ano. As instituições de ensino não recebem os valores em espécie; os recursos das mensalidades podem ser descontados integralmente nos valores a pagar desses impostos no próximo exercício ou serem negociados no mercado secundário. (FIES, 2010)

O item seguinte abarca as postagens relacionadas a infraestrutura e outras imagens de Beta.

4.2.5 Infraestrutura e outras imagens negativas e positivas de Beta

Imagens negativas e positivas são encontradas sobre a infraestrutura de Beta. As de sentido pejorativo expressam impressões sobre as salas, laboratórios e recursos tecnológicos.

Salas superlotadas. (*Facebook* principal página da IES)

Infraestrutura fraca, salas de aulas barulhentas, wi-fi ilusório e bipolar – funciona uma vez ao ano e quando quer. (*Facebook* principal página da IES)

Chega no laboratórios e cadê os materiais? Vergonha. (*Facebook* principal página da IES)

Duas metáforas são identificadas nas transcrições: *wifi* “ilusório” e “bipolar”. A oferta do serviço de rede nas instalações de Beta representa algo enganoso, falso, simulado e fictício. Ou mesmo que tem dois polos, funciona e não funciona, um transtorno que ocorre em episódios alternados de funcionamento.

A questão da segurança é também lembrada pelo alunado de Beta:

SEGURANÇA no entorno da IES Beta. Hoje faz uma semana que meu filho foi sequestrado e pouco foi feito no sentido de melhorar a situação. (*Facebook* principal página da IES)

Mesmo contando com boa estrutura de estacionamento para seus alunos, a disfunção na gestão da segurança da IES foi registrada em apenas uma postagem. Outras imagens negativas estão presentes na rede social *Facebook*:

NÃO recomendo a BETA para quem deseja uma IES que respeite seu aluno. (*Facebook* principal página da IES)

Como muitos sabem, sai da BETA com mais 20 alunos de (...) e viemos para IES(...), acho que foi uma das melhores coisas que fiz na vida! (*Facebook* principal página da IES)

Bagunça é o que não falta. (*Facebook* principal página da IES)

Lixo. (*Facebook* principal página da IES)

Enrolados demais :x. (*Facebook* principal página da IES)

Nos anos 80 quando eu estudei era excelente. (*Facebook* principal página da IES)

A imagem negativa que talvez tenha mais se consolidada em ação refere-se aos “20 alunos” que de uma vez só abandonaram Beta indo para outra instituição.

Outra faz menção à nostalgia de algo que já foi “nos anos 80” e hoje não é mais. Por outro lado é possível também localizar imagens positivas:

A infraestrutura fantástica. (*Facebook* principal página da IES)

Ótima. (*Facebook* principal página da IES)

Maravilhosa um exemplo de faculdade. (*Facebook* principal página da IES)

Qualidade total. (*Facebook* principal página da IES)

Ser referência no ensino e na qualidade é um dos atributos achados na rede social pesquisada. No tópico que se segue o objeto de análise é a IES Gama.

4.3 IES Gama

A IES Gama é uma entidade empresarial limitada com fins lucrativos, administrada por um grupo empresarial do ramo acadêmico. Gama oferta mais de trinta cursos de graduação, mais de cem cursos de pós-graduação, entre eles, mestrado, e, possui cerca de dez mil alunos e mais de um mil professores e funcionários.

Quanto às dimensões de imagem pesquisadas, Gama adota a postura de responder a algumas das postagens publicadas na rede Reclame Aqui. Essas réplicas também serão objeto de análise neste tópico. Além disso, utilizou-se de registros em blogs de alunos, tipo de comunidades em redes sociais muitas vezes explorados como dispositivos de ensino e aprendizagem e compartilhamento de informações pelos participantes.

4.3.1 Qualidade de Ensino

O principal motivo que compromete a imagem de Gama é o atraso no lançamento de notas pelos professores, esboçadas nos trechos que se seguem:

Tenho uma reclamação a fazer a respeito do prazo que os professores têm para lançar as notas no sistema (...) já tem uns 10 dias que as aulas

acabaram e até hj os meus professores não lançaram as notas! Acho isso um grande descaso com os alunos dessa instituição. (Blog de alunos da IES)

Estou vendo, ultimamente, que a GAMA tem se preocupado em gastar dinheiro e mais dinheiro com propagandas, porém, tem falhado na prestação básica de serviços aos seus alunos (o lançamento de notas é um desses serviços que precisam melhorar!). (Blog de alunos da IES)

Gostaria de deixar minha insatisfação qtoà desorganização da faculdade no que diz respeito às NOTAS. (Blog de alunos da IES)

O excesso de recursos gastos na divulgação de Gama é contrastado com o descaso no lançamento das notas. Semelhantes manifestações de insatisfação são demonstradas por usuários dos serviços de Alfa e Beta quanto ao grande número de alunos em sala também é encontrado em Gama, que busca se explicar em réplicas às postagens efetuadas no Reclame Aqui:

(...) Venho aqui compartilhar minha completa insatisfação. (...) estou consternado com os problemas enfrentados na sala [de aula]. Primeiramente, a coordenação do curso (...) disponibilizou uma sala com capacidade completamente insuficiente com a demanda de alunos, ou seja, a sala comporta no máximo 48 alunos e compõe-se com 67 alunos, sendo que é necessário, no mínimo um metro quadrado por aluno, o que não está sendo cumprido pela IES Gama. Segundo tópico, a mesma coordenação juntou duas turmas, nas quais uma está cursando o 5º período e outra está cursando o 6º período, períodos estes totalmente desnivelados, prejudicando ambas turmas, devido ao atraso da ementa do curso. Terceiro tópico, as aulas de laboratório são realizadas em outro campus da faculdade, com laboratórios completamente insalubres e despreparados para efetivarem as aulas teórico/práticas, prejudicando assim nosso conhecimento. Tiramos algumas fotos, para comprovarem o despreparo dos coordenadores, os quais não têm dialogo e não conseguem resolver esses problemas. (...) Aguardo contato. (Reclame Aqui, RECLAMAÇÃO - SEXTO PERÍODO (...)).
RESPOSTA DA IES: Prezados, boa tarde! Conforme orientações do coordenador de curso, no dia (...) foi verificado o fato de superlotação na turma. Os alunos desta turma já foram transferidos para uma sala com capacidade para 79 alunos, isto é 79m². A modularização de turmas está prevista no Projeto Pedagógico do Curso, onde as disciplinas entre os módulos não são dependentes. No semestre passado os alunos fizeram as disciplinas (...) onde os laboratórios foram mais adequados a realização das práticas. Neste semestre (...) esta turma realiza todas as prática no laboratório (...). Estamos à disposição para qualquer outro esclarecimento. Atenciosamente, IES Gama

A Faculdade não dispõe professores e salas suficientes para alunos poderem fazer as matérias que precisam. Todo semestre é uma dificuldade para conseguir realizar a Rematrícula. Na verdade a Gama pensa somente em querer trazer alunos para dentro da faculdade, mais se esquece de aumentar sua capacidade, fazendo com os alunos fiquem passando transtorno e insatisfeito. (Reclame Aqui, NÃO TEM VAGA, página oficial da rede).
RESPOSTA DA IES: Prezada, boa tarde! Você tem uma pendência de três disciplinas para conclusão do seu curso, duas estão confirmadas e uma que está com falta de vagas. A aluna é irregular e está solicitando a matrícula em uma disciplina equivalente de outro curso, que é o procedimento padrão a ser realizado. Você poderá acompanhar a confirmação online, para que você

saiba os horários confirmados. Estamos à disposição para qualquer outro esclarecimento. Atenciosamente, Gama.

Grande porcaria!!! Mudei pra Gama, como a carga horária não bateu fiquei devendo 2 matérias, fiz minha rematricula para esse semestre pedindo pra fazer essas matérias, fiz a solicitação dia 29/07 e foi vista 07/08, me disseram que não tem vaga pois a Gama dá preferência aos alunos regulares....pera lá!!!! Eu estou irregular mas a culpa não é minha e outra são matérias do 1 módulo ou seja a Gama está dando preferência aos alunos que estão entrando, e os que estão estudando???? Como fica?? Sem vaga? A culpa não foi minha, aliás foi sim quando escolhi essa instituição para estudar, escolhi a Gama, carga horária não bateu, fiquei sem vaga, "estou irregular", preferência para quem está entrando!!! **FALTA DE RESPEITO COM OS SEUS ALUNOS.** (Reclame Aqui, REMATRÍCULA, página oficial da rede). **RESPOSTA DA IES:** Prezada, boa tarde! Conforme contato telefônico, sua matrícula foi realizada nas disciplinas pendentes. Estamos à disposição para qualquer outro esclarecimento. Atenciosamente, Gama. **RESPOSTA DO USUÁRIO DA REDE:** Perdi uma semana de aula mas tudo bem. Obrigada.

Os reclamantes utilizam do dispositivo de fotos e da regulamentação (no mínimo um metro quadrado por aluno) na disponibilidade de salas de aula para reiterar a imagem negativa de Gama. Fazem menção também à ação de ensalamento que, de certa maneira, rompe a sequência da grade cursada por alunos regulares e a necessidade de deslocamento para aulas em laboratórios (bem como a má qualidade dos mesmos) em outra unidade. Em uma das respostas de Gama a turma é transferida para uma sala maior para atender aos “79 alunos” em curso e o desnivelamento produzido com o agrupamento das turmas é justificado pela não dependência (ou sequenciamento de disciplinas) previsto no Projeto Pedagógico do curso.

Nota-se que o discurso de Gama preocupa-se mais em resolver questões de infraestrutura do que de qualidade acadêmica. Percebe-se claramente a mesclagem de atitudes autocráticas e democráticas por parte da IES, presente na metáfora política de Morgan (2006). O pressuposto do regulamento interno para fazer jus a suas ações quanto aos reclames dos alunos irregulares e a informação de troca de sala postada na própria mensagem para uma de 79m² de forma a atender à solicitação de superlotação alegada.

Por outro lado, imagens positivas em relação à estrutura e corpo docente da IES estão postadas no *Foursquare*, uma delas menciona “universidade”, mesmo Gama não ostentando essa certificação:

Ótima universidade, o curso é muito bom. (*Foursquare*)

A melhor universidade de Minas segundo o MEC. Eu amo a estrutura e corpo docente. (*Foursquare*)

Ótimos professores, apenas isso! (*Foursquare*)

O curso de (...) é o melhor do mundo! Amo! (*Foursquare*)

Melhor centro universitário de Minas... E referência no [curso] de(...). (*Foursquare*)

O título de universidade ou centro universitário é polêmico em termos da repercussão na imagem institucional das IES privadas. Para a instituição, ser universidade apresenta vantagens de autonomia na estruturação e lançamento de novos cursos. A principal desvantagem talvez seja de natureza econômica, nos custos gerados em pesquisa e cursos de *stricto sensu* necessários para ser universidade.

4.3.2 Gestão de Serviços Acadêmicos e Administrativos

Entre as imagens negativas identificadas nas postagens coletadas de Gama situam-se a qualidade dos serviços prestados por funcionários e coordenadores e os problemas com atendimento e emissão de certificados de conclusão de curso.

Novamente o termo “universidade” é apontado, aqui no sentido de distância do que a instituição oferece hoje, para indicar a desqualificação no atendimento ao público de Gama por seus funcionários e centro acadêmicos:

Longe de ser uma universidade... Desorganização tamanha, e funcionários desqualificados. (*Foursquare*)

Pior atendimento ao aluno de BH. (*Foursquare*)

O atendimento é péssimo e completamente descontraído!! (*Foursquare*)

Uma das melhores (...) de MG. Mas o CA de todos os campos deixa a desejar demais. (*Foursquare*)

Atendimento no Centro Acadêmico péssimo e falar na coordenação é terrível. (*Foursquare*)

O atendimento das meninas da clínica eh péssimo. (*Foursquare*)

São reclamações que se estendem também para a coordenação dos cursos como as registradas no Reclame Aqui:

A Faculdade não dá nenhum suporte ao aluno, não conseguimos falar com o coordenador do curso, não conseguimos resolver nada via sistema, eles só querem capitar novos alunos e mais nada. Tem 2 semestres que tento resolver minha situação devido a grade curricular e não consigo, devido a um erro de um professor que não dá mais aula na instituição estou pagando uma matéria que não deveria. Tratam nós alunos com total desdém e desinteresse. (Reclame, Aqui FALTA DE RESPEITO COM ALUNOS, página oficial)

Abri uma reclamação, pois ir na faculdade atrás dos meus direitos não resolvia nada, coordenadores nem receber os alunos recebem, total descaso e a faculdade sequer entrou em contato para dar um parecer, um absurdo! Na faculdade Gama somos atendidos como se eles tivessem fazendo um favor e não prestando um serviço! Péssima faculdade! (Reclame Aqui, FACULDADE SEQUER ENTROU EM CONTATO, página oficial da rede)

Os registros da imagem institucional negativa postada na rede referem-se à baixa qualidade no atendimento da coordenação no auxílio aos discentes. As manifestações de insatisfação se revelam também na morosidade para resolver as solicitações de transferência de alunos que vêm de outras instituições e daqueles que requerem mudança para outro campus da IES:

Eu pedi transferência da IES (...) para a Gama e já tem mais de um mês q esta em processo a transferência, e as aulas começam hj e eu não tenho nem grade pronta, liguei, fui ate lá, fiz solicitação online e ninguém conseguiu resolver meu problema, antes de levar a documentação da transferência alguém sempre me ligava com orientações e agora estou completamente abandonada. Completamente irresponsáveis, deixar um aluno novo sem saber o que vai fazer no inicio das aulas, se já pode começar a ir aula. Estou mto insatisfeita com o atendimento da Gama, nenhum funcionário conseguiu resolver meu problema, inclusive parece que eles estão mais perdidos que eu. (Reclame Aqui, TRANSFERÊNCIA, página oficial da rede). RESPOSTA DA IES: Prezada, bom dia! Sua matrícula foi realizada conforme o deferimento de seu pedido. Você poderá verificar também em seu acesso online. Estamos à disposição para qualquer outro esclarecimento. Atenciosamente, Gama. RESPOSTA DO USUÁRIO DA REDE: O problema foi resolvido, pq(...) após ter feito essa reclamação, eu fui ate a coordenação, depois na tesouraria e enfim no (...), na tesouraria me informarão q não haviam dado baixa no pagamento do FIES (o FIES já tinha pago, alguém esqueceu de dar baixa) depois q a pessoa q me atendeu verificou esse erro deu baixa no sistema e eu consegui me matricular nas matérias q eu precisava.

Na situação narrada Gama procurou expor prontamente as providências tomadas. Uma estratégia utilizada por organizações que monitoram o ambiente virtual de redes sociais é solicitar ao reclamante, depois de resolvida a questão, que o mesmo informe, na própria rede, a solução encaminhada para o problema (o que

acabou se sucedendo com a reclamante que teve solucionada sua solicitação de transferência para Gama).

Problemas de transferência também foram identificados no âmbito interno da IES. Por possuir unidades de negócio espalhadas pela região metropolitana de Belo Horizonte, os alunos de Gama têm a opção de escolher a localidade para estudar dependendo da disponibilidade do curso e vagas no lugar almejado. As histórias postadas demonstram a indignação de discentes pela falta de informação no pedido de solicitação de transferência interna e desprezo pelas condições de deficiência física alegada:

ESTOU ME SENTINDO INSATISFEITA COM O PRAZO DADO PELA IES, SOLICITEI UMA TRANS DE CAMPUS NO DIA 04/08 E SEGUNDO INFORMAÇÕES CONTIDA NO PROTOCOLO O PRAZO PARA RESPONDER [É] DE 10 A 60 DIAS, SENDO QUE AS AULAS COMEÇAM NO DIA 11/08 (...) NÃO ESTOU PEDINDO PARA MUDAR APENAS POR CAPRICHOS NÃO, SOU MÃE DE FAMÍLIA TENHO 2 FILHOS PARA SUSTENTAR E DEVIDO A ISSO NÃO POSSO ME DAR O LUXO DE ESCOLHER ONDE VOU TRABALHAR, E ESTOU TRABALHANDO EM (...) ACHO UM ABSURDO A FACULDADE DAR ESSE PRAZO, POIS AS AULAS COMEÇARAM E OS PROFESSORES IRAM DAR MATERIAS E MONTAR GRUPOS DE TRABALHO INTERDISCIPLINAR, (...). E A FACULDADE IRÁ REPOR AS AULAS QUE PERDI? ACHO QUE NÃO! ESTOU LIGANDO HOJE PARA O MEC PARA VER SE ESSE PRAZO ESTÁ DE ACORDO COM AS NORMAS. (Reclame Aqui, TRANSFERÊNCIA DE CAMPUS, página oficial da rede). RESPOSTA DA IES: Prezada, boa tarde. Conforme contato telefônico, seu curso não foi ofertado no campus desejado, no período que você deveria cursar. Estamos à disposição para qualquer outro esclarecimento. Atenciosamente, Gama

Sou aluna da Gama (...) do Curso de (...). Quando prestei Vestibular eu era normal, mas com o tempo descobri que tinha GLAUCOMA (...) em 2013 fiquei totalmente cega de um dos olhos. No início deste ano pedi a transferência para [outro campus] por ser perto da minha casa e devido aos meus problemas de saúde. Procurei a Gama e mostrei o meu laudo médico (...) e pedi para fazer [apenas] duas matérias, pois minha visão estava bastante comprometida. Não fui atendida, a Gama ficou o semestre inteiro me enrolando e dizendo para eu ter calma que eles resolveriam o problema. Fui obrigada a cursar todas as matérias. Porém nesta semana fui informada via e-mail que eu seria notificada pelo FIES, pois fui reprovada em todas as matérias do semestre passado. Agora eu não só tenho que me adaptar a minha nova condição física como tenho que lidar com o preconceito e a ignorância da Gama que se diz a MELHOR INSTITUIÇÃO DE MINAS, só se for pros outros, POIS PARA DEFICIENTE NÃO É. AGORA CORRO O RISCO DE PERDER A MINHA BOLSA DE ESTUDOS DEVIDO A FALTA DE RESPEITO E HUMANIDADE DA Gama. GOSTARIA DE PEDIR A Gama UMA SOLUÇÃO PARA ESTE IMPASSE. POIS IREMOS RESOLVER NEM QUE SEJA NA ESFERA JUDICIAL. (Reclame Aqui, NÃO RESPEITAM ALUNO DEFICIENTE, página oficial da rede). RESPOSTA DA IES: Boa noite. Conforme orientação do Núcleo de Apoio ao Aluno e sua coordenação, todo o suporte já está sendo oferecido para solucionar seu questionamento da melhor maneira possível. Estamos à disposição para qualquer outro

esclarecimento. Atenciosamente, Gama. RESPOSTA DO USUÁRIO DA REDE: Estão tentando novamente me enrolar. Meu sonho é mudar de IES, mas infelizmente tenho que resolver este problema lá na Gama.

Utilizando de letras maiúsculas, as proponentes questionam o prazo solicitado para que a IES retorne sobre sua transferência para uma unidade que melhor lhe atenda em termos de facilidades profissionais, familiares e de saúde. O uso de caracteres garrafais parece ter a intenção de potencializar a atenção requerida para a solicitação. A morosidade no cumprimento de prazos é também retratada na emissão de informações sobre término de curso.

Similar às outras IES analisadas, Gama tem dificuldades no tratamento aos egressos que necessitam de documentos comprobatórios de finalização de cursos. As imagens produzidas nas estórias digitalizadas revelam o não cumprimento de prazos, solicitação de dados já informados e cobranças indevidas de serviços de emissão:

A faculdade não consegue resolver um problema interno. Literalmente um lixo de organização: Fiz requerimento do diploma de conclusão da (...), ha cerca de 2 anos, e toda vez que vou à secretaria me pedem pra levar os mesmos documentos. tenho protocolos e e-mails comprovando que os mesmos já foram entregues. 45 dias atrás efetivei TODOS os DOCUMENTOS e ontem fui verificar o andamento e além do sistema está fora do ar (eles nao conseguem consultar se os documentos estão arquivados) o meu acesso de "Ex-Aluno" está bloqueado por causa das pendencias. PRECISO URGENTE DO CERTIFICADO e MUITO EM BREVE do DIPLOMA por motivos pessoais e profissionais. Registrarei hoje um boletim de ocorrência e farei uma denuncia junto à Secretaria de Educação. (Reclame Aqui, DESCASO ENTREGA DE CERTIFICAÇÃO DE CONCLUSÃO DE CURSO, página oficial da rede)

Prezados Gestores, leitores e seguidores do Reclame Aqui! Venho registrar minha indignação com a IES Gama: (...) cursei (...) pela IES Gama e como gostei muito do ensino e dos Professores, quis fazer também minha (...). O ensino em si é muito bom! A questão é que eu não consigo obter meu diploma (...). (...) estive na instituição, acreditando que iria iniciar o processo de solicitação do diploma. Tãmanha foi surpresa, quando me falaram que eu não poderia obter o diploma, já que eu tinha uma pendência financeira! (...) Pressionaram-me dizendo que se não pagasse eu não teria o diploma. Como preciso urgente de meu diploma, passei este valor em meu cartão de crédito e pensei em recorrer depois. Visto que não sei do que se trata. O atendente da manhã (...) me falou que eu poderia sair de lá e logo em seguida solicitar meu diploma. Fiz isto. Ao chegar na Gama, fui informada que o atendimento (...) seria apenas após as 14:00 hs! Os sites não se comunicam entre si. Cada um passa informações diferentes e isoladas. Sinto-me [editado pelo Reclame Aqui] porque estou tentando obter meu diploma (...) e não consigo. Ninguém me informa que dívida é esta! Então fui ao PROCON e registrei minha reclamação (...). Solicitei informações e revisão da dívida. Visto que se eu houvesse sido informada no ano que formei (...), o valor seria bem inferior. Mas eles nunca entraram em contato comigo! Ontem a noite (...) retornei ao site da Gama para apresentar o recibo de pagamento,

acreditando que assim conseguiria meu diploma. Fui surpreendida novamente, quando a atendente, me informou que não era pela dívida que eu não havia conseguido o diploma, e sim porque tenho uma pendência na Matéria de (...). Contudo, eu cursei a matéria regularmente e fui aprovada. A (...) informou que ela teria de verificar com professor de (...) para revisar a nota! (...). (Reclame Aqui, QUATRO ANOS PARA CONSEGUIR DIPLOMA (...), página oficial da rede)

Solicitei meu diploma a IES Gama, me foi solicitado o prazo de 1 ano (que já é muito tempo) e até o presente dia não recebi o mesmo, já liguei mais de 10x e ninguém me passa uma informação coerente, já abri reclamações no site Gama pelo Fale conosco e a resposta é que o mesmo está em processo de impressão e que eu preciso aguardar. (Reclame Aqui, AGUARDANDO DIPLOMA A 1 ANO E 4 MESES, página oficial da rede). RESPOSTA DA IES: Prezado, boa tarde! Conforme contato telefônico, o seu diploma foi encaminhado para assinatura da professora (...), e, posteriormente, será enviado à (...) para ser registrado. Este processo terá um tempo médio de dois meses, pois depende da entrega feita pela (...). Estamos à disposição para qualquer outro esclarecimento. Atenciosamente, Gama. RESPOSTA DO USUÁRIO DA REDE: O prazo solicitado não foi cumprido e continuo sem meu diploma.

Novamente é utilizada a metáfora “lixo” para o atendimento prestado por Gama na emissão de diplomas, posteriormente, traduzida em ameaças como “registrarei hoje um boletim de ocorrência e farei uma denúncia junto à Secretaria de Educação”. Para chamar a atenção dos usuários que acessam o Reclame Aqui estratégias semelhantes para trazê-los para a leitura da imagem negativa no atendimento de egressos são usadas para expressar a ineficiência das ferramentas gerenciais (“os sites não comunicam entre si”) e dos serviços (“Cada um passa informações diferentes e isoladas” e “Ninguém me informa que dívida é esta!”) de Gama. No terceiro trecho acima a IES, na réplica da reclamatória, explica a trajetória interna para o registro do diploma. Os detalhes da burocratização do processo, além de não resolverem a pendência de liberação do diploma, motiva a tréplica do reclamante que expõe ainda mais a imagem desgastada da instituição.

O maior número de manifestações negativas de Gama advém da principal fonte de receitas das IES privadas: as matrículas. As dificuldades operacionais que geram as reclamações postadas estão em sua maioria associadas ao atendimento prestado e ao controle da solicitação que o discente tem disponibilizado no sistema de ensino da instituição:

Boa tarde. Estou tentando resolver meu problema de matrícula há dias. (...). Toda informação que é passada é que toda e qualquer reclamação/solicitação deve ser encaminhada pelo Sistema Online. PORÉM, as pessoas que estão responsáveis pela resolução das solicitações do sistema parecem não serem suficientemente capacitadas. Já abri 4

solicitações, todas (...) NÃO RESOLVERAM MEU PROBLEMA. Não estudo [de] graça, pago caro e o mínimo que mereço como aluna e consumidora é RESPEITO e um pouco mais de atenção dedicada a resolver uma solicitação que estava aberta há SETE DIAS. Estou aguardando retorno da faculdade. (Reclame Aqui, NÃO RESOLVEM O MEU PROBLEMA, página oficial da rede). RESPOSTA DA IES: Prezada, boa tarde! Você está matriculada nas disciplinas (...). Em nosso sistema não consta nenhum protocolo de Matrícula-Dúvida aberto, que é o canal de atendimento para alterações e solicitações de disciplinas. Estamos à disposição para qualquer outro esclarecimento. Atenciosamente, GAMA. RESPOSTA DO USUARIO DA REDE: De fato, estou matriculada. E não há mais nenhum protocolo de matrícula-dúvida aberto, porque vocês fecharam TODOS os que criei e entrei em contato comigo na noite do dia 20 (vejam bem, as aulas começaram dia 11) para então, resolverem meu problema de matrícula. (Reclame Aqui, FALTA TOTAL DE RESPEITO, página oficial da rede)

Já é a segunda vez que entro no reclame aqui referente a IES Gama, (...) quando olhei não estou matriculada na disciplina, abri um matrícula dúvida semana passada e até hoje não foi respondido (...) tem um prazo de 3 a 10 dias, sendo assim [me] prejudicando (...) perdendo aula, assim fica muito difícil. Me informaram que matrícula e on-line (...) matrícula-dúvida demora demais para responder e será que eles não perceberam não estão dando conta de resolver essas pendências, tem muita gente que solicita e não tem um retorno, aí fica difícil afinal não estamos estudando de graça e sim pagamos todo mês para ter esse atendimento horrível. (Reclame Aqui, DEMORA NA MATRÍCULA, página oficial da rede).

(...) também não era diferente, mas simplesmente TODOS os semestres na Gama tive problemas com matrícula. Agora por exemplo, apesar da minha matrícula ter inclusive emitido comprovante e tudo estar aparentemente certo, agora a matrícula simplesmente desapareceu do sistema. Não sei qual será meu futuro acadêmico. Aí entra o segundo problema. A Gama não resolve nada por telefone. Todas as vezes que transfere ligação, ela cai. Ninguém se responsabiliza por nenhuma informação e aí vem a cereja do bolo: Pedem para abrir uma solicitação no sistema que sempre é fechada dois ou três dias depois, sumariamente, sem direito a réplica e geralmente com uma justificativa do tipo é isso mesmo! e não ajudam em nada. Alguns casos meus estão abertos rodando já por mais de um ano... Simplesmente não consigo fazer nada lá... É triste porque não adianta... (...) lamentável o consumidor pagando para receber um tratamento desses. Hoje tentarei falar com a reitoria, mas provavelmente terei o mesmo tipo de resposta: "não está", "não está atendendo", "não podemos fazer nada", "favor abrir um protocolo no sistema". (Reclame Aqui, MATRÍCULA SEMPRE DÁ PROBLEMA E O ATENDIMENTO ÀS SOLICITAÇÕES DE ALUNOS É PÉSSIMO, página oficial da rede). RESPOSTA DA IES: Boa tarde. Conforme análise feita pela Secretaria de Matrícula, só existe um protocolo de matrícula dúvida aberto, (...). Conforme contrato assinado, a quantidade máxima de pendências permitidas para se mudar de período são duas disciplinas. Você possui 4 disciplinas pendentes, portanto, para avançar ao próximo período é necessário se matricular em (no mínimo) duas destas disciplinas. Estamos à disposição para qualquer outro esclarecimento. Atenciosamente, Gama. RESPOSTA DO USUÁRIO DA REDE: Primeiramente gostaria de informar que expor a minha situação acadêmica publicamente constitui uso indevido de informação do cliente e inclusive pode me causar danos. (...) Só existe um protocolo porque vocês sistematicamente fecham os protocolos sem nem ao menos dar o direito do aluno respondê-lo. (...).

As três histórias postadas alegam problemas no monitoramento de solicitações no sistema de matrícula da instituição em que os requerimentos

desaparecem “dois ou três dias depois, sumariamente”. A mesma reclamante faz uso da metáfora “cereja do bolo” para expressar a descoberta desse novo comportamento de Gama, depois de “TODOS os semestres” de “problemas com matrículas”, sumir a solicitação postada no sistema, o que, pejorativamente, faltava no atendimento ao discente.

O aumento no contingente de alunos e o despreparo da estrutura de atendimento para fazer frente ao acréscimo de processos, de certa maneira, explica a insatisfação produzida nos depoimentos, o que acarreta perda de aulas, incertezas e sentimentos de descrédito por parte dos atingidos.

O excesso de alunos provoca também sobrelotação de vagas e, o fato da requisição ser estritamente disponibilizada no sistema, predominando a quase ausência de um diálogo mais pessoal no trato do problema a ser solucionado, transfere para o site do Reclame Aqui questionamentos e respostas que poderiam ser dialogados no âmbito do atendimento prestado por Beta. A sequência de réplicas e tréplicas abaixo ilustra o desgaste causado na imagem da IES no prolongamento dos reclames:

Estou indignada com um erro enorme na rematrícula. Fiz minha rematricula na turma (...). Imprimi os documentos e guardei. Hoje verifiquei que só fui matriculada em uma única disciplina e que não tem vagas nas outras disciplinas do meu curso. Sou aluna regular, sem pendência financeira, fui uma das primeiras alunas a fazer o procedimento da rematricula e agora me ocorre isso (...), fazem uma propaganda enganosa onde diz que tem vagas em primeiro momento e depois não existe me prejudicando? (...) Vocês não atendem presencialmente alunos veteranos, não resolvem pelo telefone. Exijo que seja corrigido este erro já que minha vaga estava garantida. (...). (Reclame Aqui, REMATRÍCULA, URGENTE, ERRO, página oficial da rede) RESPOSTA DA IES: Prezada, bom dia. A ferramenta a ser utilizada para rematrícula é somente o (...) aluno. Os alunos regulares não precisavam alterar a grade ou mudar a turma, apenas aceitar o contrato. Caso tenha algum erro ou o aluno deseje alguma mudança em sua grade de horários, é necessário abrir um protocolo se matrícula dúvida. Já foi aberto um protocolo para correção. Pedimos por gentileza que aguarde o retorno e faça o acompanhamento em seu (...) aluno. Estamos à disposição para qualquer outro esclarecimento. Atenciosamente, Gama. RESPOSTA DO USUARIO DA REDE: Perfeito a sua resposta:"O ALUNO NÃO PRECISA ALTERAR A GRADE OU MUDAR A TURMA". Porém (...) este sistema que não funciona, após ter feito a rematricula (...) vejo na sexta-feira que eu estava de fora de TODAS AS DISCIPLINAS por não ter mais vagas. (...). Tive que alterar a turma pra TENTAR uma reserva de vagas e estou aguardando. Infelizmente eu mesma tive que me virar sem qualquer ajuda de vocês. (...) meu caso AINDA NÃO FOI RESOLVIDO, PESSOAL NÃO RESPONDE E FALAR QUE A REMATRICULA FOI AUTOMÁTICA É SUPER ENGANOSO. SE REALMENTE É AUTOMÁTICA QUERO CONTINUAR COM A MATRICULA, MESMA TURMA E DISCIPLINAS QUE FIZ. RESPOSTA DA IES: Prezada,

bom dia! Conforme contato telefônico, sua matrícula foi realizada com sucesso. Você poderá acompanhar também em seu (...) Aluno. Estamos à disposição para qualquer outro esclarecimento. Atenciosamente, Gama. RESPOSTA DO USUARIO DA REDE: Após todo o desespero e susto pelo imenso erro foi resolvido. Porém não avalio positivamente pelo simples fato de uma IES disponibilizar apenas online através de protocolo qualquer solução. Telefonar para a faculdade ou comparecer pessoalmente não resolvia um problema tão simples. Utilizar uma ferramenta que dá erro e simplesmente disponibilizar apenas atendimento online com espera de ate 10 dias úteis para a solução e lamentável.

As manifestações negativas relativas ao gerenciamento das matrículas se estendem aos calouros dos cursos presenciais e aqueles que fazem cursos virtuais. Os trechos abaixo revelam estórias diversas de projeções de imagens provocadas por problemas de atendimento (descumprimento de prazos), sistema de tecnologia e informação e ausência de vagas para vários produtos ofertados pela IES: a) cursos presenciais - alunos novos, incluindo calouros e obtenção de novo título e veteranos – b) cursos virtuais e c) rematrículas em disciplinas a serem cursadas por motivo de reprovação:

Prezados, estou aqui para dar meu relato de descompromisso da empresa Gama e sua desorganização relativa aos alunos calouros. Ingressei na mesma por meio de vestibular no mês de julho (...) no curso de (...), o resultado foi liberado cerca de 5 dias após a data da prova e fui o primeiro colocado. Desta forma, no mesmo dia, fui efetuar MINHA MATRÍCULA e PAGAR O BOLETO QUE JÁ HAVIA SIDO LIBERADO COM MEU NOME. Conforme as instruções da faculdade, as aulas teriam início dia 08, desta forma entrei no site em busca do meu horário de aulas, já que estava devidamente matriculado, mas não o encontrei. Então fui, na segunda-feira à coordenação do meu curso, onde fui informado que NÃO ESTAVA MATRICULADO EM NENHUMA MATÉRIA E QUE ESTAVA, PROVAVELMENTE, AGUARDANDO VAGAS. Sem nenhum parecer relativo ao prazo de liberação das matérias e PERDENDO AULAS QUE EU JÁ ESTOU PAGANDO, voltei para casa para fazer uma solicitação [online] com a esperança de obter meus horários ainda nesta semana, visto que as provas realizar-se-ão ainda este mês! Não obtendo respostas, tentei conversar com o coordenador do curso, sendo brutalmente impedido por uma funcionária que, de forma agressiva e mal educada, não me deixou entrar na sala da coordenação e obter algumas informações. Desta forma gostaria de saber quando será liberada a minha matrícula nos horários aos quais me inscrevi e ESTOU PAGANDO para que possa participar das aulas, responder as chamadas e FAZER AS PROVAS? Ou será que serei [editado pelo Reclame Aqui] ao ponto de pagar por algo que não receberei, perderei matérias ao ponto de ter que repeti-las futuramente por culpa da instituição? O descaso e desorganização da Gama me faz questionar o título que vem divulgando de melhor centro universitário do Brasil. (...) (Reclame Aqui, MATRÍCULA NÃO FEITA E PERDA DE AULAS, página oficial da rede)

Mais uma vez vou relatar minha insatisfação. Em maio, fiz minha inscrição para obtenção de novo título, na IES Gama. Levei a documentação, fizeram a análise e me enviaram o boleto da matrícula, que foi pago dentro do prazo. Feito isso, conclui que estava matriculada. Uma vez que me mandaram o boleto de matricula, significa que existe vaga. Liguei várias vezes para

faculdade pedindo orientações sobre o meu pedido e fui informada que era só aguardar, pois o restante do procedimento era feito pela Gama. DOIS dias antes de começar as aulas, recebo um e-mail informando que deveria fazer meu plano de disciplinas. Ao fazer, fui informada que não havia mais vagas em duas matérias. Sendo que o boleto do mês de Agosto veio no valor total (de todas as matérias). Agora procuro a secretária que mandam abrir um protocolo online que demora simplesmente 10 dias úteis para dar resposta e quando me responderam, me falaram para aguardar a disponibilidade de vagas. Enquanto isso eu vou perdendo aula? NINGUÉM resolve meu problema. A unica coisa que me falam é para aguardar. Desejo que alguém da faculdade resolva meu problema, senão vou procurar meus direitos. (Reclame Aqui, OBTENÇÃO DE NOVO TÍTULO, página oficial da rede)

A PIOR M* QUE UMA FACULDADE PODE FAZER É REMATRÍCULAS ONLINES E GERIR UMA SECRETARIA VIRTUAL QUE NADA RESOLVE (...). Elogio muito alguns setores da faculdade, mas esse setor de secretaria virtual e rematrículas online são falhos e com profissionais incompetentes. (Facebook página oficial da IES)

Fiz minha rematricula no dia 28/07 na matéria em que fui reprovado, recebendo a confirmação da IES que estava incluso na turma. Ao iniciar as aulas, fui vetado do direito de repetir a mesma, e por isto estou perdendo dias de aulas. Já abri um protocolo junto a IES para obter uma explicação e, não obtive retorno. (Reclame Aqui, MATRÍCULA, página oficial da rede). RESPOSTA DA IES: Prezado Victor, boa noite! Seu protocolo ainda está dentro do prazo, visto que o prazo é de 10 dias úteis. A disciplina foi solicitada, mas só é confirmada após a rematrícula ser concluída. Como não foi confirmada por falta de vagas, você poderá solicitar em outro turno, campus ou turma em que está sendo ofertada. Estamos à disposição para qualquer outro esclarecimento. Atenciosamente, Gama. RESPOSTA DO USUÁRIO DA REDE: O prazo ainda não terminou, mas vou perder quanto tempo para resolver algo do meu direito? Recebi a confirmação da própria IES que minha matrícula foi concluída, e ao iniciar as aulas minha grade foi alterada. Tenho interesse em assistir as aulas e concluir essa matéria. Aguardo uma posição breve. RESPOSTA DO USUÁRIO DA REDE: Estou disposto a recorrer, mesmo que na esfera judicial ou juntamente com o MEC, pois me foi NEGADO o direito de cursar a matéria na qual reprovei. Minha matrícula foi efetuada no dia 28/07 (primeiro dia da liberação da rematrícula GAMA) e HAVIAM MUITAS VAGAS, desta forma a finalizei solicitando apenas a matéria de (...) e a mesma foi confirmada. Após o prazo do início das aulas, minha matrícula foi MODIFICADA SEM MINHA AUTORIZAÇÃO OU AVISO ANTERIOR para o módulo seguinte. Onde fica o direito do aluno cursar as disciplinas em que reprovou quando quiser? A sugestão de ingressar em outra turma e campus é absurda tendo em vista o deslocamento desnecessário ao qual estarei submetido diariamente por irresponsabilidade da instituição (...). Foi-me repassado que o número limite de alunos em sala seria de 50, apenas 48 estão matriculados em minha sala e constam na lista. A GAMA NÃO PREZA PELOS ALUNOS QUE JÁ ESTÃO MATRICULADOS EM SEUS CURSOS, APENAS QUER MATRICULAR NOVOS ALUNOS SEM RESPEITAR O DIREITO DOS VETERANOS. ALTERA AS MATRÍCULAS SEM AUTORIZAÇÃO, VETA O DIREITO DO ALUNO CURSAR A MATÉRIA QUE DESEJA. ISSO É A ATITUDE DO "MELHOR CENTRO UNIVERSITÁRIO DO BRASIL?

As imagens repercutidas expressam as deficiências do sistema de matrícula da instituição. Em geral, nas IES privadas os discentes pagam e registram a matrícula no curso. No entanto, não são asseguradas as vagas em disciplinas que

não cumprem o requisito econômico mínimo do número de alunos necessários para a abertura da turma. Essa situação reflete em stress e sobrecargas de atendimento (“tentei conversar com o coordenador do curso, sendo brutalmente impedido por uma funcionária que, de forma agressiva e mal educada, não me deixou entrar na sala da coordenação e obter algumas informações”) para gerenciar as implicações do registro feito e os serviços de ensino não prestados (“... ao ponto de pagar por algo que não receberei”).

As reações acabam questionando as imagens positivas que a instituição busca passar ao público externo em suas campanhas na mídia lembradas em duas narrativas de “o melhor centro universitário do Brasil”. Por mais que, por intermédio dos planos de mídia, a organização busque passar a imagem da “melhor” IES, percebe-se ainda a rigidez da estrutura de serviços ao lidar com o alunado, embricado em armadilhas típicas da prisão psíquica, que não consegue se desvencilhar de tratativas hierárquicas no relacionamento com o seu público.

A alta recorrência das reclamações motiva o reclamante a alertar e sugerir aos usuários do site ou da rede a não utilizarem os serviços de ensino da IES. A narrativa contada a seguir retrata essa indução:

Estou tentando resolver meu problema de matrícula há dias, e não consigo. Já efetuei o pagamento [da] matrícula e (...) da mensalidade, evitando assim de pagar multa, já cumpri com meu papel de pagar agora a universidade? Pouco se importa em cumpri o papel dela. Toda informação que é passada é que toda e qualquer reclamação/solicitação deve ser encaminhada [online], porém, nada se resolve lá. Já abri mais de quatro solicitações e até o momento nada se resolveu, alias, havia feito matrícula em uma disciplina substituta e recebi até o contrato de efetivação de matrícula, quando entrei no [site] não existe nada, como se eu tivesse perdido o prazo de rematrícula. Falta somente uma disciplina para que eu forme, mas não está sendo possível. Isso é uma falta de organização e desrespeito com os alunos desta instituição. Não indico a ninguém que estude lá, porque todos os semestres, enfrentamos os mesmos problemas, sem contar que somos prejudicados, porque entramos em uma turma depois do inicio das aulas, ficamos cheio de faltas, e pegamos a matéria pela metade, mas o pagamento tem que ser integral. Aguardo retorno da faculdade o mais breve possível. (Reclame Aqui, DESRESPEITO COM ALUNOS – NÃO É POSSÍVEL REALIZAR A REMATRÍCULA, página oficial da rede). **RESPOSTA DA IES:** Boa tarde! Sua matrícula foi solicitada nas disciplinas e está aguardando a confirmação. Você poderá acompanhar online. Estamos à disposição para qualquer outro esclarecimento. Atenciosamente, Gama.

O aumento no número de alunos na IES e a falta de preparo dos serviços de atendimento decorrente do crescimento estrutural desordenado refletem no

descontentamento presente no conteúdo das estórias evidenciadas pelos discentes. No caso de Gama os reclames se originam também da baixa qualidade percebida nos sistemas de informações.

4.3.3 Sistema de Informações

Atendimentos virtuais e presenciais são utilizados por Gama para a realização de matrículas e outros serviços acadêmicos e administrativos. O que se nota em algumas postagens identificadas nas redes é o questionamento da confiabilidade de certas informações prestadas pela IES. Semelhante ao que ocorre em Alfa e Beta, a decisão de não viabilizar cursos com baixa procura de alunos provocam manifestações negativas. O pequeno relato abaixo registra esse tipo de insatisfação:

Boa tarde! Realizei a minha inscrição na opção (...) Em contato com Gama para saber das vagas, a mesma informou que nunca existiu essa opção na universidade. Se nunca existiu como estava disponível no site? Quero uma providência, pois entrarei com uma ação judicial por danos morais. Segue as confirmações da minha inscrição no curso: PRÉ-INSCRIÇÕES. (Reclame Aqui, FALSA INFORMAÇÃO, página oficial da rede)

Estórias postadas confirmam também o descontentamento com o suporte dado por funcionários da área administrativa, atendentes de *call center* e coordenadores de curso:

Informações insuficientes para as resoluções de seus problemas, principalmente se o atendimento for por telefone. (*Foursquare*)

(...) realizei o pagamento da matrícula referente ao segundo semestre (...). No entanto, antes do início das aulas, optei por não dar continuidade ao curso no semestre em questão. No dia (...) entrei em contato através do callcenter informando ao atendente sobre meu interesse em cancelar a matrícula e a possibilidade de ser restituída do valor pago. O mesmo informou que o procedimento seria online, (...) bastava realizar este procedimento até dia (...) e o cancelamento seria automático e que restituição ocorreria em até 45 dias. (...) Seguindo as orientações realizei o procedimento (...). No dia (...) recebi um retorno informando que meu pedido havia sido indeferido pois minha matrícula estava em aberto. Imediatamente entrei em contato com o call center para compreender o que estava havendo. O atendente me informou que o procedimento que havia sido me passado no dia (...) estava incorreto e que antes de realizar o pedido de restituição eu deveria ter comparecido ao campus para abrir uma solicitação de cancelamento da matrícula. Preocupada com a situação fui imediatamente a Gama. Expliquei toda a situação e o atendente realizou o pedido de cancelamento da matrícula e de restituição da matrícula. (...) mas até agora nada. (Reclame Aqui, PREJUÍZO DEVIDO A INSTRUÇÕES INCORRETAS, página oficial da rede).
RESPOSTA DA IES: Prezada, boa tarde. Para efetuar o cancelamento de

matrícula, é necessário comparecer ao campus onde o aluno estava matriculado. Para a restituição, era necessário comparecer antes do início das aulas, que foi no dia 08/08. O cancelamento de disciplinas foi solicitado no dia 12/08, conforme protocolo aberto, cuja via de comprovante também foi entregue à aluna, não cabendo assim, a restituição da matrícula paga, como consta em contrato assinado. Estamos à disposição para qualquer outro esclarecimento. Atenciosamente, Gama. RESPOSTA DO USUÁRIO DA REDE: Acredito que não tenham compreendido minha reclamação. O cancelamento da matrícula não ocorreu dentro do prazo, pois a atendente do callcenter não me informou sobre o procedimento de cancelamento, de acordo com ela bastava realizar a solicitação de restituição e o cancelamento seria automático. Como podem ver, realizei a solicitação de reembolso antes do início das aulas, como ela me havia orientado e o pedido foi negado pois eu não havia feito o cancelamento. Farei o pagamento da mensalidade referente ao mês de agosto mas irei buscar um advogado e reivindicar meus direitos junto a justiça.

Bom dia, (...) estudei na Gama dois semestres e acabo de transferir, pois, (...) Gama é horrível! É o total falta de respeito e descaso com os alunos! No semestre passado pedido o cancelamento de uma matéria, recorri ao setor e eles me passaram informação errado e falaram que era feita uma solicitação online, no meio dessa bagunça no final do semestre a matéria estava aberta e eu não havia cursado. Recorri a coordenadora do curso (...) que cancelou a matéria, só que não solicitou o reembolso que foi cobrada em todo o semestre. Já encaminhei email, tentei falar com a mesma na faculdade e ela não me respondeu. (Reclame Aqui, DESCASO COM OS ALUNOS, página oficial da IES).

Sou aluna da Gama. (...) estou solicitando que seja corrigido o módulo (...) do plano curricular, pois tem uma disciplina que já cursei fui aprovada e não deram baixa, me prejudicando a montar a minha grade, o módulo (...) não abre, não consigo visualizar os horários das disciplinas, (...) fala para procurar à coordenadora e também não resolve, poxa fica difícil, sem contar que demora a responder e quando responde não resolve. As aulas já vão começar e nada de resolver minha situação. Atendimento ao aluno é péssimo. (Reclame aqui, SOLICITACAO DE MATRICULA, página oficial da rede). Prezada, bom dia! Conforme contato telefônico, sua matrícula foi efetuada com sucesso. Você poderá acompanhar também em seu acesso ao (...) Aluno. Estamos à disposição para qualquer outro esclarecimento. Atenciosamente, Gama.

Os sistemas computacionais de apoio acadêmico e administrativo se transformam em poderosas ferramentas de gerenciamento e atendimento quando se trata de um grande contingente de usuários dos serviços de ensino. Neste ponto, a capacidade de adaptação da organização ao ambiente, lembrada na metáfora de organizamos vivos de Morgan (2006) e nos estudos contingencialistas (PUGH; HICKSON, 2004) demonstram que o uso da tecnologia deve amparar e acompanhar as mudanças estruturais advindas do crescimento organizacional.

Decisões equivocadas sobre o sistema de informação mais adequado, ou mesmo, a suspensão de investimentos em tecnologias de ponta pode produzir imagens de ineficiência quando da não efetividade do monitoramento de possíveis

problemas de acesso ou informações insuficientes para os discentes. Os casos digitalizados a seguir ilustram as dificuldades decorrentes de processos disponíveis no sistema de tecnologia da informação de Gama:

(...) Há quase duas semanas que estou solicitando uma informação a respeito da minha grade de disciplinas. Coordenadores não respondem a pergunta e dizem que OBRIGATORIAMENTE só haverá atendimento on-line. Fiz 2 solicitações online e nenhuma respondeu meu questionamento. Mandeí e-mail pra ouvidoria e não obtive uma posição sequer, tentei atendimento pelo site e nada de respostas. Se paga uma nota para não se ter um atendimento de qualidade. (Reclame Aqui, FALTA DE ASSESSORIA E RESPOSTAS AO ALUNO, página oficial da rede). RESPOSTA DA IES: Prezado, bom dia! Foi realizado um contato telefônico para informar a respeito de seu protocolo, porém, sem sucesso. (...) Estamos à disposição para qualquer outro esclarecimento. Atenciosamente, Gama.

Estou deixando [aqui] a minha insatisfação, quanto ao sistema GAMA, (...), pois sempre estou sendo remanejada para uma reopção de curso que já foi cancelada, com isso fico sem acesso ao meu RA, ou seja, sem acesso às notas, a boletos. Falta de respeito e compromisso com o aluno. (Blog de alunos da IES)

A expressão metafórica “se paga uma nota” remete ao alto custo despendido pelos serviços de ensino, bastante questionado pelo discente reforçando a imagem negativa do atendimento recebido. O item seguinte aborda outras situações interpretadas como associadas aos recursos financeiros gastos com a educação superior em Gama.

4.3.4 Custo do Serviço Prestado

Paralelo ao elevado crescimento no número de alunos de Gama, o que se percebe é uma agressiva política de preços praticados pela IES para adequar o custo das mensalidades ao público alvo que a instituição tem buscado. Nota-se também a preocupação em regulamentar qualquer relação comercial com o discente, seja por contratos ou o uso de normas internas. Talvez estes fatores colaborem para a baixa frequência de postagens questionando os valores financeiros praticados por Gama.

Um dos poucos reclames sobre a mensalidade encontrado nas redes mistura elogios ao “peso” mensal cobrado pelo serviço:

Ótima faculdade, mas a mensalidade é um pouco pesada. (*Foursquare*)

Em uma das raras postagens identificadas, a baixa qualidade do atendimento, acrescido do desapontamento pela política de cobrança de matrícula, evidenciam a deterioração da imagem de Gama por um dos integrantes das redes pesquisadas:

Gostaria de expor minha insatisfação com está "Faculdade" que nem seus funcionários sabem informar uma coisa correta, cada hora alguém fala uma coisa diferente. Mas o Problema é o seguinte neste semestre irei cursar apenas uma matéria e foi me informado no próprio campus (...) que eu iria pagar apenas a REMATRICULA valor integral e os próximos meses iriam corrigir abatendo o valor que eu teria pago a mais, porém não isto que vem acontecendo, mesmo depois que minha matricula foi confirmado meu horario confirmado, tudo lá falando que irei cursar 1 matéria cuja valor é R\$ 198,00 reais, está instituição vem querendo me obrigar a realizar o pagamento da mensalidade de AGOSTO (...) INTEGRAL, (...) mas eu não tenho condição de realizar este pagamento integral e nem é o correto o que eles estão fazendo . Então deixo a minha DICA FUJAM desta faculdade que só quer seu dinheiro é cheia de falhas e não buscam a melhoria. (Reclame Aqui, ESTÃO ME COBRANDO ERRADO, página oficial da rede). RESPOSTA DA IES: Prezado, bom dia. Conforme contrato assinado pelo próprio aluno, as duas primeiras mensalidades são no valor integral. O valor pago a maior é abatido nas próximas mensalidades (...) e caso ainda tenha algum crédito, o aluno deve abrir um protocolo de restituição e o valor será reembolsado. Estamos à disposição para qualquer outro esclarecimento. Atenciosamente, Gama. RESPOSTA DO USUÁRIO DA REDE: Não foi isso informado por nenhum dos atendentes da faculdade, e não tem sentido eu pagar mais uma mensalidade integral (...) Fujam dessa faculdade fuleira que está me obrigando a fazer um pagamento que não é o real (...).

Duas metáforas são encontradas na transcrição acima: “FUJAM desta faculdade” e “fuleira”. A sugestão de instruir a fuga é expressa no sentido de esvaziar, retirar em debandada do estabelecimento “que só quer o seu dinheiro”. O sentido figurado clama aos demais que conhecem a instituição a abandoná-la, evitá-la pela situação em que o reclamante tem enfrentado na IES. A imagem negativa é reforçada com a expressão “faculdade fuleira”, que advém daquilo desprovido de valor, ruim, de qualidade duvidosa.

O constante monitoramento por Gama das postagens que buscam a deterioração da sua imagem, combinado ao uso já citado de regulamentos e normas que regem a relação acadêmica e administrativa com os discentes, de certa maneira, auxiliam a IES nas tratativas com os usuários de rede. Comparado com Beta é baixo número de reclames de alunos contemplados com bolsas dos programas governamentais do FIES e do PROUNI. As duas estórias abaixo

narradas no Reclame Aqui demonstram a agilidade e sustentação normativa de Gama nas respostas postadas:

Fiz a contratação do FIES e solicitei a Restituição de Matrícula (FIES) na Gama, no dia, e desde o dia (...) que esta na Etapa CONTAS A PAGAR, mais sem nenhuma informação de quando será feito o pagamento, entrei em contato eles me pediram pra aguardar 72 horas que seria lançada a informação no sistema, como isso não aconteceu entrei em contato novamente, e fui informado a aguarda prazo de 10 dias, já se passaram o prazo e ate agora nada, será que não podem informar o prazo correto, pois já não sei mais se posso acreditar. (Reclame Aqui, RESTITUIÇÃO MATRÍCULA FIES, página oficial da rede). RESPOSTA DA IES: Prezados, boa tarde! Conforme descrição do protocolo aberto pelo aluno no acesso restrito, o prazo é de 40 dias úteis para análise e 20 dias úteis para depósito. Seu protocolo ainda se encontra dentro do prazo (...). Estamos à disposição para qualquer outro esclarecimento. Atenciosamente, Gama. RESPOSTA DO USUÁRIO DA REDE: Espero que os prazos dessa vez estejam corretos, deveriam ter passado isso antes, mais agora é so aguardar.

Meu filho estuda na Instituição Gama (...), através de FIES (50%) e nós pagamos os outros 50%. Porém, (...) ele foi contemplado pelo PROUNI, que por sua vez assumiu o pagamento das mensalidades a partir deste referido mês. Entretanto, a Gama recebeu a mensalidade deste mês em duplicidade (por nós/FIES e pelo PROUNI) e, quando fomos solicitar o reembolso, eles inventaram um monte de burocracias, como solicitação de reconhecimento de firma em cartório etc (...) mesmo assim, atendemos todas as solicitações deles e a entregamos tudo no dia (...), porém, não obtivemos, até o momento desta reclamação, retorno algum. Eles alegam apenas que tem 15 dias para avaliar a situação (Avaliar?????). Imagino que eles não tem a intenção de efetuar o reembolso. (...) (Reclame Aqui, NÃO REEMBOLSO DE PARCELA PEGA EM DUPLICIDADE, página oficial da rede). RESPOSTA DA IES: Prezados, boa tarde! Conforme regimento interno da instituição e contrato assinado pelo aluno, todos os protocolos possuem um prazo. O protocolo aberto possui o prazo de 40 dias úteis para análise e 20 dias úteis para pagamento. O mesmo ainda está dentro do prazo, uma vez que foi aberto dia 04/08. Estamos à disposição para qualquer outro esclarecimento. Atenciosamente, Gama. RESPOSTA DO USUÁRIO DA REDE: Para começar, não é PRAZADA, é PREZADO. 60 DIAS ÚTEIS? SÓ PODE SER BRINCADEIRA!!!! Alguém da Gama disse que seriam 15 dias. Mesmo assim considero um absurdo, pois enquanto isso o dinheiro fica rendendo na C/C de vocês, sendo que um simples extrato confirma que este dinheiro foi pago em duplicidade, e deveria ser devolvido ao verdadeiro dono. Isso é o Brasil. Vou procurar saber direito com um advogado ou outros órgãos (PROCON) sobre isso, pois considero apropriação indébita.

A definição de prazos protocolares acaba auxiliando Gama no gerenciamento da lacuna temporal, já identificada em outros relatos, das informações do governo repassadas para as IES privadas sobre a situação dos discentes que optam pelos programas FIES e Prouni. Os mesmos são amplamente explicitados nas postagens que buscam questionar as ações de Gama nas redes. O grande desafio de Gama, no entanto, é retornar as postagens direcionadas às críticas sobre a infraestrutura da IES, item subsequente.

4.3.5 Infraestrutura

O aumento da estrutura de Gama e, conseqüentemente, do contingente de discentes viabilizado com a abertura de novas unidades físicas da instituição na região metropolitana de Belo Horizonte pode justificar o grande número de postagens registradas nas redes sociais. Os reclames postados ilustram os problemas de infraestrutura, em especial, provenientes dos elevadores e dos sistemas de tecnologia de informação disponíveis para os discentes da IES em suas instalações:

Dica?! Pode se perguntar?! Como é melhor centro universitário se a estrutura é uma... Enfim... Salas desconfortáveis, elevadores vivem em manutenção e cheios, sem ar condicionado... aff. *(Foursquare)*

Primeira vez indo para a GAMA? Esqueça os elevadores, vá de escada mesmo que você chega mais rápido. *(Foursquare)*

O elevador demora demais. *(Foursquare)*

Fila no elevador desanima. *(Foursquare)*

Elevadores demoram demais e estão sempre cheios. *(Foursquare)*

Boa estrutura, mas o problema das universidades verticalizadas, elevadores lotados, filas para tudo... *(Foursquare)*

Péssimo lugar e péssima infraestrutura, o elevador sempre fica lotado. Longe de ser uma universidade. *(Foursquare)*

Pior que os elevadores, só a internet desse lugar... *(Foursquare)*

Infraestrutura de informática é um lixo. *(Foursquare)*

Bacana o lugar, mais infraestrutura de internet, muito ruim... *(Foursquare)*

Se você precisa de algo importante que vai precisar de internet, não conte com a daqui! Um verdadeiro caos! *(Foursquare)*

A internet aki eh um lixo. *(Foursquare)*

Wi-faia está como sempre, não pega de jeito nenhum. *(Foursquare)*

Wireless continua péssimo. *(Foursquare)*

Tirando a internet e o elevador o resto dar pra ter paciência...rsrs. *(Foursquare)*

A infraestrutura, a lanchonete e os elevadores são péssimos! *(Foursquare)*

Os banheiros são imundos de manhã, e a internet simplesmente um caos. Lamentável! (*Foursquare*)

Info lixo, elevador lixo e mensalidades com aumento de 12%. (*Foursquare*)

A opção por estruturas físicas verticalizadas implica em dispêndios maiores de manutenção, em especial, no caso de instalações antigas que demandam de reparos constantes. Neste sentido, a localização de campi e a oferta da infraestrutura necessária de salas, áreas de convivência, lanchonetes, instalações sanitárias, biblioteca, laboratórios, redes de *wifi*, internet e outros refletem na construção da imagem percebida da IES.

As imagens oferecem um registro poderoso das ações temporais e dos acontecimentos reais (LOIZOS, 2003). Na sessão seguinte é realizada uma síntese dos resultados; no estudo de casos consiste na etapa final dos pontos consolidados dos objetos de análise (JOIA, 2004) e selecionadas algumas figuras postadas no *Facebook* que denotam imagens pejorativas e irônicas das instituições de ensino pesquisadas.

4.4 Síntese das Dimensões de Análise e a Simbologia das Imagens na Postagem de Gravuras

Neste tópico consolidam-se as dimensões de análise propostas e são apresentadas imagens figurativas utilizadas pelos usuários das IES para ironizar ou mesmo expressar interpretações pejorativas sobre os serviços de ensino prestados.

4.4.1 Síntese das Estórias, Metáforas e Gravuras da Dimensão Qualidade de Ensino

Na dimensão qualidade de ensino, as principais imagens identificadas nas narrativas de estórias dos usuários das redes referem-se: *a)* a avaliação dos cursos realizada pelo Ministério da Educação, *b)* a baixa qualidade de atendimento prestado por coordenadores e docentes, *c)* as dinâmicas de aprendizagem de cursos e disciplinas no ambiente virtual, *d)* as políticas de ensalamento e número

mínimo de alunos para o início dos cursos e e) as exigências para cursar disciplinas que se distanciam da área de conhecimento do curso.

Ao fazer menção a qualidade apurada dos cursos pelos órgãos de fiscalização a imagem gerada nas redes sociais ironiza o que se espera do produto final do curso (Figura 1).



Figura 1: Este é o canudo que merecemos?
Fonte: Facebook

A postagem de canudos de plástico expõe a imagem de falsidade, ou mesmo de praticidade do que representa o canudo em destaque e o acadêmico.

Outras metáforas reforçam essas impressões:

- Sistema político: a apreensão do discente sobre a ausência de justificativas sobre a imagem negativa gerada pelo rebaixamento do curso.
- Cultura – falta de costumes e práticas direcionadas a processos avaliativos que atestam a qualidade dos cursos.
- Organismos “mortos” – coordenadores e docentes que nunca são encontrados para responder às demandas dos discentes.
- Cérebro – para expressar a criatividade de adaptar a grade curricular às

especialidades contemporâneas do curso.

Em se tratando das imagens projetadas dos professores doutores, chama atenção as alegações de prepotência nas relações com os docentes. O desenho retratado na Figura 2 abaixo revela a ironia estampada em atitudes de sala de aula.

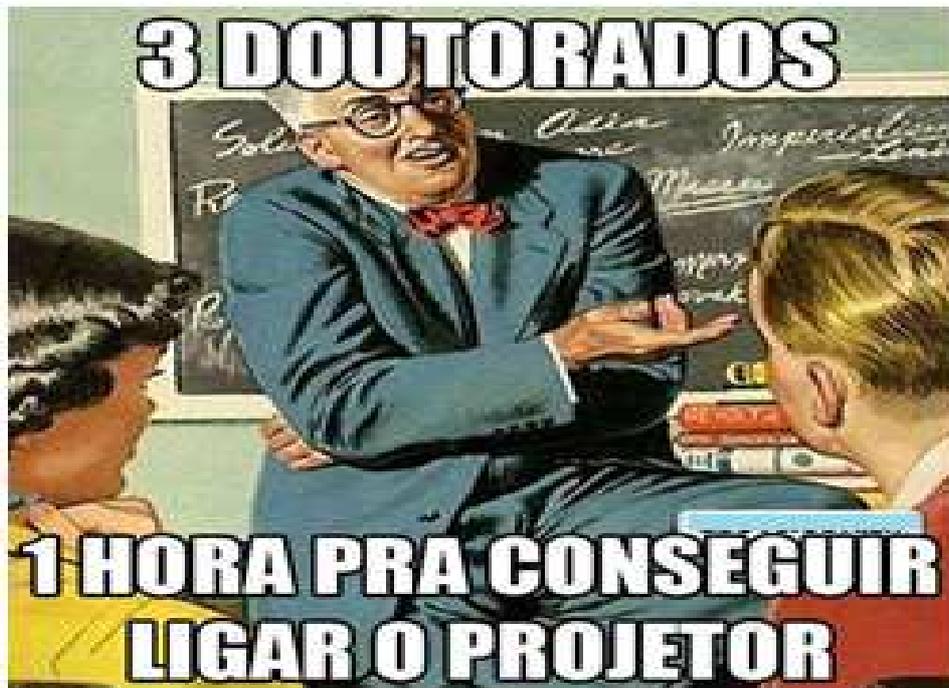


Figura 2: Doutorado pra quê?
Fonte: Facebook

A imagem que se quer passar é que por mais que o docente doutor tenha se qualificado, não consegue lidar com questões mais simples como ligar o projetor. Outra imagem selecionada nas redes que questiona o método pedagógico ministrado em sala ironiza a lacuna de habilidades no ensino da prática do conteúdo de conhecimentos repassados em sala de aula (Figura 3).



Figura 3 – Aprender com a prática
 Fonte: Facebook

A montagem retrata que a explicação dos passos para se aprender a utilizar o conhecimento a ser repassado vai mais do que indicar as partes (ou concepções) do objeto em estudo, é essencial saber usá-lo e aplicá-lo.

4.4.2 Síntese das Estórias, Metáforas e Gravuras das Dimensões Gestão de Serviços Acadêmicos e Administrativos

A consolidação das estórias digitalizadas sobre as imagens da gestão de serviços acadêmicos e administrativos das IES demonstram imagens positivas e negativas. A flexibilidade para ser recebido por gestores e corpo funcional representa um fator positivo expresso nas postagens. Noutro oposto, a ineficiência (comum nas três IES pesquisadas) na emissão de documentos e certificados, a falta de organização e o despreparo de funcionários responsáveis pelo atendimento das instituições se evidenciam nas estórias narradas pelos discentes. Cabe ressaltar ainda, a sobrecarga de trabalho (estrutura que não acompanha o crescimento das IES). Outras imagens negativas postadas remetem às faltas constantes de

docentes, a grade curricular e a dificuldade de alocação de alunos irregulares. Cabe ressaltar ainda as falhas nos sistemas de tecnologia da informação de matrículas e gestão da situação acadêmica dos alunos.

As metáforas, de Morgan (2006) e outras, identificadas sobre a dimensão de qualidade de ensino foram:

- Prisão psíquica - a frustração decorrente da tentativa em vão de obter documentos comprobatórios sem contar com nenhum poder de ação para conseguir.
- Organização como máquina – o excesso de rotinas e formalidades no trato das demandas dos usuários de serviços de ensino (a “protocoladora de papéis”).
- “Pífio” e “lixo” ao se referir à qualidade dos serviços de atendimento.
- “Manchar o nome” – ameaça de impetrar ações judiciais.
- “Cereja do bolo” – depois de sucessivas tentativas de ter as demandas atendidas, mais uma e, especial, atitude de ineficiência administrativa.

Os desgastes estão refletidos na imagem da gravura postada nas redes (Figura 4).

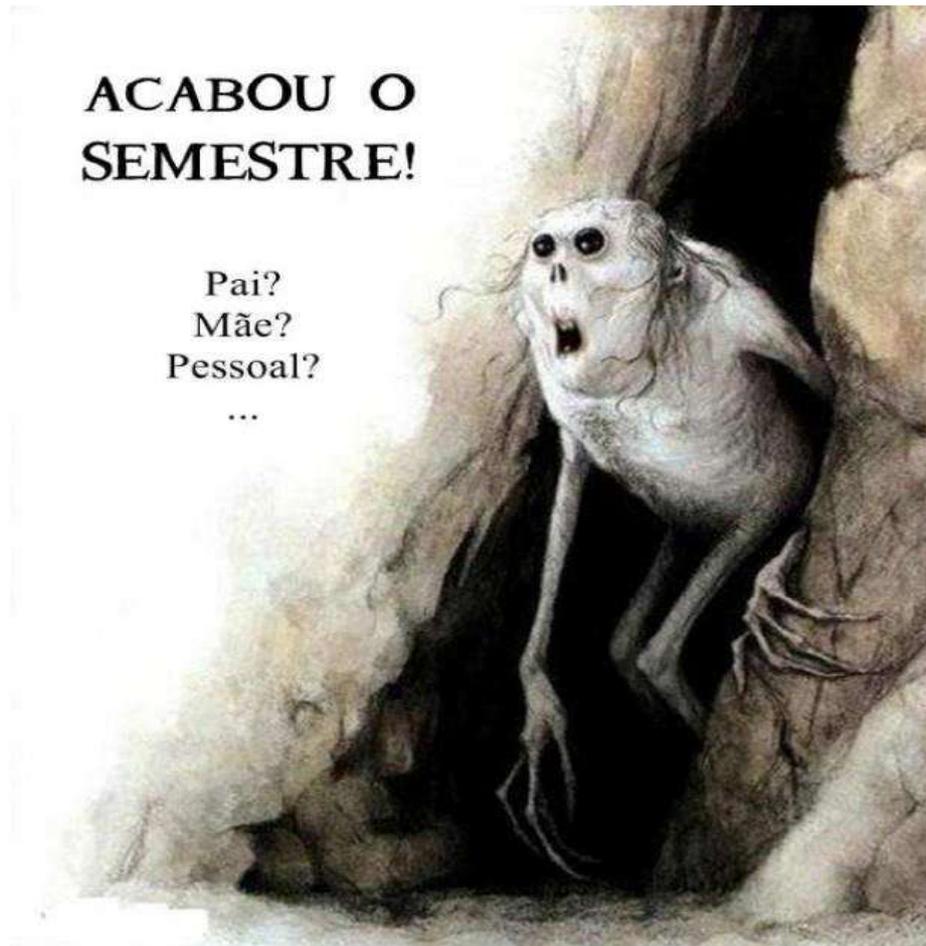


Figura 4 – Acabou o semestre!
 Fonte: *Facebook*

No sentido figurado denota o longo período dedicado à instituição (e seus problemas) durante um semestre que parece não ter fim, visualizado pelos traços de extremo envelhecimento do personagem.

4.4.3 Síntese das Estórias e Metáforas da Dimensão Sistemas de Informação

Para a dimensão sistemas de informação as estórias relatadas mostram imagens negativas derivadas da falta de *feedback* de informações por parte de coordenadores e corpo funcional no que diz respeito a orientações de estágio, cursos de pós-graduação, diretrizes para matrícula e reembolso financeiro.

As postagens se associam às seguintes metáforas de Morgan (2006):

- Dominação – a informação (ou a falta dela) é utilizada como manobra das IES

de manter o aluno na espera até que se consiga o número suficiente de discentes para fechar uma turma.

- Organismos vivos – necessidade de adaptação dos sistemas de tecnologia da informação (TI) ao crescimento da estrutura e processos.

As postagens negativas apontam ainda para problemas de confiabilidade de dados repassados por funcionários de *call center* e dos próprios sistemas acadêmicos de TI adotados pelas IES.

4.4.4 Síntese das Estórias, Metáforas e Gravuras das Dimensões Custo do Serviço e Infraestrutura.

Em relação à dimensão custo dos serviços prestados as imagens negativas expostas nas estórias narradas tem seus antecedentes no aumento dos custos de serviços de ensino, seja por motivo de mudança na grade ou simples majoração das mensalidades. As manifestações de insatisfação se expandem também para a política de sombreamento de disciplinas entre os cursos com finalidade de lucro, cobranças indevidas e exposição do aluno endividado.

Uma das imagens encontradas nas redes sociais retrata um suposto aluno, mantendo a prática do estudo, mesmo sendo engolido pela suposta IES no sentido figurado do crocodilo (Figura 5).



Figura 5 – Continue estudando!
 Fonte: Facebook

Outras metáforas de linguagem buscam relacionar as IES a imagens negativas de exploradora em termos das políticas financeiras:

- Dominação – no momento em que vincula a liberação da carteira de estudante à abertura de conta em instituição financeira parceira;
- Sistema de fluxo e transformações – ineficiência das interações MEC-IES, IES-discentes, Discentes-MEC – quanto aos programas de financiamento FIES e PROUNI do governo federal;
- Ganância – aumentos injustificados de mensalidades;
- “(Não temos) um *Porsche* ou *Ferrari*” – expressões relativas a procura desenfreada das IES para cumprir as exigências dos programas de financiamento;
- Burrocracia – excesso de formalidade para atestar a condição de pobreza;
- “FUJAM” e “fuleira” – buscando instruir os demais usuários da rede a evitarem a instituição pelo irrisório valor que representam.

Por fim, na dimensão infraestrutura as imagens das IES se associam às condições físicas oferecidas ao alunado. Postagens de histórias negativas foram

encontradas com críticas a estrutura de salas de aulas, estacionamento, elevadores e sistemas de informação. Algumas metáforas citam o serviço de *wifi* “ilusório” e “bipolar”.

O capítulo seguinte trata das conclusões da dissertação.

5 CONCLUSÕES

Este estudo teve como objetivo analisar como é manifestada e gerenciada a imagem organizacional em redes sociais tecnológicas de instituições do ensino superior privadas do Estado de Minas Gerais. A maioria das pesquisas de imagem em organizações é encontrada na área de marketing. A presente investigação permeia as áreas de sistemas de informação, uma vez que caminha na direção de clarear os conceitos de redes sociais tecnológicas e, dos estudos organizacionais, quando adota a abordagem simbólica presente nas dimensões metafóricas de linguagem e imagem.

Na perspectiva tecnológica, ao assumir que na constituição da rede prevalece um grande contingente de nós pouco conectados e uma minoria altamente conectada (BARABÁSI et. al., 2003), pelos resultados registrados, o mesmo parece não ocorrer na formação das imagens organizacionais no ambiente virtual. A dispersão se mantém constante na propagação das mensagens. Pelo caráter pessoal das histórias narradas não há um compartilhamento imediato que justifique o aumento das conexões nas redes. Por se tratar de narrativas pessoais questionando a qualidade dos serviços, o que se percebe em relação à conexão dos nodos das redes é a força dos laços fracos revelados por Granoveter (1973).

Pode-se dizer que as interações se restringem a postagens entre o reclamante e as instituições. A diferença está na dinâmica onde manifestam as imagens: no *Facebook*, em que o compartilhamento é *on line* e segue um critério de escolhas específico para participar da rede e, no Reclame Aqui, em que a postagem é direcionada e pode ser acessada por intermédio de consultas à reclamação. São esparsas as tentativas de intenção de um nodo mobilizar outros nodos da rede para o compartilhamento de sua história.

Neste sentido, frente à proliferação intensa de postagens de mensagens digitais no ambiente da web, seja nas redes sociais, nos sites das organizações ou na simples troca de e-mails entre parentes e amigos o método de *digital stoytelling* se apresenta como uma ferramenta poderosa de coleta de dados se o objeto de análises envolve bases de informações que circulam neste ambiente. Diferente da linguagem falada ou escrita, a história digitalizada e a postagem de figuras, gravuras

e fotos contam com diversos dispositivos tecnológicos que permitem nitidez nas imagens que se deseja propagar para os usuários do ambiente virtual. Esses elementos produzem significados que buscam realçar a imagem propagada, expressados por meio de digitalizações de caracteres em caixa alta, repetições de sinais exclamativos e interrogativos e montagem de fotos, figuras e gravuras divulgadas para manifestar sentimentos sobre as relações de usuários com produtos e serviços das organizações.

No caso das instituições de ensino superiores privadas, objeto de observação desta pesquisa, as dimensões de imagens identificadas se associam à qualidade do ensino, gestão de serviços acadêmicos e administrativos, custo dos serviços prestados, sistemas de informação e infraestrutura. As manifestações de imagens negativas se sobrepõem bastante às imagens positivas das IES pesquisadas.

De maneira geral, o crescimento do segmento das IES privadas tem afetado os serviços de atendimento acadêmico e administrativo, uma vez que, os processos necessários para atender a demanda não conseguem acompanhar o acréscimo estrutural dessas instituições. Isso acaba repercutindo negativamente no aumento das postagens de histórias e pequenas mensagens no ambiente virtual que narram os problemas do alunado nas interações com o alunado. As redes sociais se tornaram então um veículo para a exposição de imagens projetadas que expressam sentimentos de indignação em relação aos serviços prestados.

Considerando apenas os dados digitalizados disponíveis nas redes, o gerenciamento destas postagens que afetam a imagem das instituições de ensino é ainda pouquíssimo utilizado, mesmo quando a reclamação é postada no Reclame Aqui, apenas uma das três instituições pesquisadas responde com frequência às postagens de reclamação de seus clientes. A entrevista realizada com um gestor de comunicação de uma das IES revelou que há um monitoramento das postagens que citam o nome da instituição, mas inexistem critérios ou modelos de gestão específicos para este acompanhamento.

Aqui se registra uma das limitações do estudo. Somente com as postagens coletadas na rede não foi possível desvendar quais os sistemas de gerenciamento de imagens é utilizado pelas IES. O pressuposto do método de pesquisa considerou

para a análise apenas os dados primários postados na rede. Para futuros trabalhos sugere-se a realização de entrevistas semi-estruturadas com gestores da área de comunicação e profissionais de mídia que atuem com monitoramento exclusivo de informações na web.

A dissertação revela contribuições teóricas e empíricas. No contexto teórico as concepções de redes sociais tecnológicas ainda têm muito a evoluir. A partir dos conceitos do nível micro de rede, ao entendimento dos significados de rede social e, na sequência a dinâmica que se transforma no ambiente tecnológico é possível explicitar melhor o fenômeno. Se existe um nodo que recebe informações e utiliza de dispositivos para compartilhar e intervir nas postagens, pela literatura pesquisada ele é um elemento estruturante de rede, como é o caso do Reclame Aqui; mesmo não se situando em um domínio mais abrangente na web, característico do *Facebook*. De toda maneira essa discussão não se esgota aqui.

Em termos empíricos o estudo demonstra uma necessidade premente para gestores e profissionais de mídia social de adotar critérios de gestão mais efetivos para lidar com a deterioração da imagem organizacional no ambiente virtual. Por mais que tenha que enfrentar problemas de insatisfação por parte dos usuários de seus serviços, ao buscar se adaptar ao ambiente, aumentando ou diminuindo a estrutura organizacional, as empresas devem estruturar departamentos ou equipes específicas de monitoramento de imagens em seu ambiente virtual na web, sob pena de verem frustrados os planos e investimentos para o crescimento e sucesso da organização.

REFERÊNCIAS

AMADO J.; FERREIRA M. M. Apresentação. In: AMADO J.; FERREIRA M.M. **Usos e Abusos da História Oral**. 5 ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 2002.

ANSARI, A.; KOENIGSBERG, O.; STAHL, F. Modeling Multiple Relationships in Socialnetworks. **Journal of Marketing Research**. v. 48, p. 713 -728, 2011.

ASCOM. Disponível em: <<http://www.ascom.ufg.br/pages/44968-roubo-a-poucos-metros-de-operacao-policia>> Acesso em: 28 jul. 2014.

AURÉLIO. Dicionário Online. Disponível em: <<http://www.dicionariodoaurelio.com/Rede.html>> Acesso em: 14 jan. 2014.

BAGOZZI, R.; DHOLAKIA, U. Intentional Social Action in Virtual Communities. **Journal of Interactive Marketing**. v. 16. p. 2-21, 2002.

BARABÁSI, A. L.; JEONG, H.; NEDA, Z.; RAVASZ, E.; SCHUBERT, A.; VICSEK, T. Evolution of The Social Network of Scientific Collaborations. **Physica A**. 311, p. 590-614, 2002.

BARBOSA, D.; TEIXEIRA, D. A Percepção da Imagem no Varejo de Alimentos: a descrição da imagem de um supermercado por seus consumidores. **Organizações Rurais & Agroindustriais**. v.8, n.2, 2006.

BARICH, H.; KOTLER, P. **A Framework for Marketing Image Management: sloan management review**. n. 94, p. 94-104, 1991.

BAUER, M.; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com Texto Imagem e Som: um manual prático**. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

BEMFICA, F. Participação das IES privadas cresceu 73% em uma década. Disponível em < <http://www.extraclasse.org.br/exclusivoweb/2014/04/participacao-das-ies-privadas-cresceu-73-em-uma-decada/>>. Acesso em 25 mai. 2014.

BORGATTI, S. P.; MEHRA, A.; BRASS, D. J.; LABIANCA, G. Network Analysis in the Social Sciences. **Science**. v. 323, p. 892, 2009.

BORGES, J.W.; GOIS, P.H.; TATTO, L. *Storytelling* e Estratégia: a cognição como forma de integração. **Revista Multidisciplinar da UNIESP - Saber Acadêmico**. n. 11, p.107-117, jun/2011.

BRASIL. Lei nº 8.078 de 11 de setembro de 1990. Código de Proteção e Defesa do Consumidor. Disponível em < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8078.htm>. Acesso em 20 jan. 2014.

BRASIL. Lei nº 11.096 de 13 de janeiro de 2005. Institui o Programa Universidade para Todos - PROUNI, regula a atuação de entidades beneficentes de assistência social no ensino superior; altera a Lei nº 10.891, de 9 de julho de 2004, e dá outras providências. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/L11096.htm>. Acesso em 22 jan. 2014.

BRASIL. Portaria Normativa nº 40, de 12 de dezembro de 2007. Institui o e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação, avaliação e supervisão da educação superior no sistema federal de educação, e o Cadastro e-MEC de Instituições e Cursos Superiores e consolida disposições sobre indicadores de qualidade, banco de avaliadores (Basis) e o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) e outras disposições. Disponível em <<http://meclegis.mec.gov.br/documento/view/id/17>>. Acesso em 22 jan. 2014.

BRASIL. Portaria Normativa MEC nº 1, de 22 de janeiro de 2010. Dispõe sobre o Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior – FIES, regulamenta a adesão de mantenedoras de instituições de ensino não gratuitas e dá outras providências. Disponível em < http://sisfiesportal.mec.gov.br/arquivos/portaria_normativa_n01_22012010.pdf>. Acesso em 22 jan. 2014.

BURT, R. S. **Neighbor Networks: competitive advantage local and personal**. New York: Oxford, 2011.

CARSTENS, D.; MACHADO-DA-SILVA, C. Estratégia e Estrutura de Relacionamentos na Rede de Empresas *Alpha*. **30^o Encontro da ANPAD – AnANPAD 2006**. Salvador – BA, 2006.

CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**. 1. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CEPROMAT. Centro de Processamento de Dados do Estado de Mato Grosso. Disponível em < <http://www.cepromat.mt.gov.br/> > Acessos em: 14/01/2004.

CIRIBELI, J.; PAIVA, V. Redes e Mídias Sociais na Internet: realidades e perspectivas de um mundo conectado. **Revista Mediação**. v. 13, n.12, 2011.

CLEMENTE, F.; JEUON, E. A Percepção dos Jovens Sobre a Imagem Organizacional da Companhia Vale e o Poder Simbólico Manifesto nos Discursos. **Teoria de Prática em Administração**. v.2, n.1, p. 56-85, 2012.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.

DEAL, T.; KENNEDY, A. **Corporate Cultures: the rites and ritual of corporate life**. Reading, Addison-Wesley, 1982.

DEARSTYNE, B. W. Blogs, mashups & wikis: Oh, my! **The Information Management Journal**. v. 41, n. 4, p. 24-33, 2007.

DE TONI, D.; MILAN, G. S.; SCHULER, M. Gestão de imagem: desenvolvendo um instrumento para a configuração da imagem de produto. Em: **Anais do Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, 28. Curitiba: ENANPAD, 2004.

DE TONI, D.; SCHULER, M. Gestão de Imagem: desenvolvendo um instrumento para a configuração da imagem de produto. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 11, n. 4, p. 131-151, 2007.

FACEBOOK. Disponível em <<https://www.facebook.com/>> Acessos em: 10 jul. 2014, 13 jul. 2014, 14 jul. 2014

FIES. Programa de Financiamento Estudantil. Disponível em <http://sisfiesportal.mec.gov.br/>. Acesso em 31 jul.2014.

FONSECA, S.M.S.S. Utilização no ensino online de Produtos Multimédia na perspectiva Digital Storytelling. **Dissertação de Mestrado**. Departamento de Educação e Ensino a Distância. Universidade Aberta de Lisboa, 2014.

FOURSQUARE. Disponível em < <https://pt.foursquare.com/>>. Acessos em: 10 jul. 2014, 11, jul. 2014, 15 jul. 2014.

GRANOVETTER, M. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, 1973. Disponível em: <<http://www.immorlica.com/socNet/granstrengthweakties.pdf>>. Acesso em: 14 mai. 2014.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985. Disponível em: <<http://glennschool.osu.edu/faculty/brown/home/org%20theory/readings/granovetter1985.pdf>>. Acesso em: 31 jul. 2014.

GROHMANN, M.; ALVARENGA, A.; VENTURINI, J. Imagem Organizacional: diferenças de percepções entre o público interno (funcionários/professores e alunos) de uma instituição de ensino superior. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**. v. 4, n. 3, p. 213-222, 2007.

HEER, J. Vizster: Visualizing Online Social Networks. **InfoSys 247 – Information Visualization**. University of California, Berkeley, 2004. Disponível em: <http://homes.cs.washington.edu/~jheer/projects/vizster/early_design/>. Acesso em 25 jan 2014.

HUANG, J. J. S.; YANG, S. J. H.; HUANG, Y.-M.; HSIAO, I. Y. T. Social Learning Networks: Build Mobile Learning Networks Based on Collaborative Services. **Educational Technology & Society**. v. 13, n. 3, p. 78-92, 2010.

IASBECK, L. C. Imagem e Reputação na Gestão da Identidade Organizacional. **Organicom**. n. 7, p. 84-97, 2007.

IBOPE. São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.ibope.com.br/pt-BR/Paginas/resultado.aspx?k=internautas&s=Institucional%20-%20pt-br&TabIndex=1>> Acessos em: 20 jul. 2013, 10 ago. 2013, 13 set. 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). Disponível em: <www.inep.gov.br>. Acesso em 20 fev. 2014.

JOIA, L. A. Geração de Modelos Heurísticos a partir de Estudos de Casos Múltiplos: Da Teoria à Prática. IN: VIEIRA, M. F; ZOUAIN, D. M.org. **Pesquisa qualitativa em administração**. 2ª edição. Rio de Janeiro: FGV Editora, pp. 123-149, 2004.

KANE, G. C.; ALAVI, M. Casting the Net: A Multimodal Network Perspective on User-System Interactions. **Information Systems Research**.v.19, n. 3, p. 253-272, 2008.

LAMBERT, J. **Digital storytelling: capturing lives, creating communities**. Routledge, 2013.

LOIZOS, P. Vídeo, Filme e Fotografias como Documentos de Pesquisa. Em M. W. Bauer & G. Gaskell, G. (Orgs.), *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático* (pp. 137-155). (P. A. Guareschi, Trad.). Petrópolis: Vozes, 2002.

MARTELETO, R. M. Análise de Redes Sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. **Ciência da Informação**. v. 30, n. 1, 2001.

MARTIN, J. **Organizational Culture: mapping the terrain**. London: Sage Publications, 2001.

MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO (MEC). Disponível em: <www.mec.gov.br>. Acessos em: 14 mar. 2014, 28 jul. 2014, 31 ago. 2014.

MINISTÉRIO DE SAÚDE. Disponível em: <http://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/impacto_violenca.pdf 30/08/2014>. Acesso em 14 mar. 2014.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, P. S. **Introdução à Sociologia**. São Paulo: Ática, 2004.

PARDINI, D. J.; BRITTO, E. History in Merger and Acquisitions Research: an Organizational Culture Perspective. **EnANPAD**, Rio de Janeiro, 2014.

POLLET, T. V.; ROBERTS, S. G. B.; DUNBAR, R. I. M. **Cyberpsychology, Behavior and Social Networking**. v.15, n. 3, 2012.

PRIMO, A. **Interação Mediada por Computador**. 2.ed. Porto Alegre: Sulina, 2007.

PROCON. Órgão de Proteção e Defesa do Consumidor. Disponível em <<http://www.portaldoconsumidor.gov.br/procon.asp>>. Acessos em 12 jul. 2014, 13 jul. 2014.

PROUNI. Programa Universidade para Todos. Disponível em <<http://siteprouni.mec.gov.br/>>. Acesso em 12 jul 2014.

PUGH, D.; HICKSON, D. **Os Teóricos das Organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RECLAME AQUI. Disponível em <www.reclameaqui.com.br>. Acessos em 15 jul 2014, 16 jul 2014, 20 ago. 2014.

RECUERO, R. Comunidades Virtuais em Redes Sociais na Internet: uma proposta de estudo. **E-Compós**. v.4, 2005.

RECUERO, R. Considerações Sobre a Difusão de Informações em Redes Sociais na Internet. **VIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação da Região Sul**. Passo Fundo – RS, 2007.

RECUERO, R. Diga-me com quem falas e dir-te-ei quem és: a conversação mediada pelo computador e as redes sociais na internet. **Revista FAMECOS**. n.38, p. 118-128, 2009.

RECUERO, R. **Redes Sociais na Internet**. Porto Alegre: Salina, 2009.

RIVERA, M. T.; SODERSTROM, S. B.; UZZI, B. Dynamics of Dyads in Social Networks: Assortative, Relational, and Proximity Mechanisms. **Annual Review of Sociology**. v. 36, p. 91-115, 2010.

SANTAELLA, L.; NOTH, W. **Imagem: cognição, semiótica, mídia**. 2. ed. São Paulo: Iluminuras, 1997.

SARKER, S. AHUJA, M. SARKER, S. KIRKEBY, S. The Role of Communication and Trust in Global Virtual Teams: a social network perspective. **Journal of Management Information Systems**. v. 28, n. 1, p. 273-309, 2011.

SCHNEIDER, G. **Empresas brasileiras usam Facebook, LinkedIn e Twitter para espiar a concorrência**. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/823143-empresas-brasileiras-usam-facebook-linkedin-e-twitter-para-espiar-a-concorrencia.shtml>> Acesso em: 12/08/2013.

SEVERINO, A, J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23.ed. São Paulo: Cortez, 2007.

STAKE, P. **Pesquisa Qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Penso, 2011.

SU, D. Review of Ecology-Based Strategy Change Theories. **International Journal of Business and Management**. v. 4, n. 11, 2009.

TICHY, N.; TUSHMAN, M.; FOMBRUN, C. Social Network Analysis for Organizations. **Academy of Management Review**. v. 4, p. 507-520, 1979.

WELLMAN, B. Computer Networks as Social Networks. **SCIENCE**. v. 293, n. 5537, p. 2031-2034, 2001.

WENPIN, T.; GHOSHAL, S. Social Capital and Value Creation: the role of intrafirm networks. **The Academy of Management Journal**. v. 41, n. 4, p. 464-476, 1998.