

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL  
PRÓ REITORIA DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE MESTRADO EM COMUNICAÇÃO**

**CLAUDEMIR MARTINS DA SILVA**

**PANORAMA COMUNICACIONAL DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NAS  
IES DO ABC PAULISTA**

**São Caetano do Sul  
2010**

**FICHA CATALOGRÁFICA**

SILVA, Claudemir Martins.

Panorama Comunicacional da Avaliação Institucional nas IES do ABC Paulista / Claudemir Martins da Silva – São Caetano do Sul: Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS, 2010.

131p.

Dissertação de Mestrado

Bibliografia

1. Avaliação institucional 2. Comissão Própria de Autoavaliação  
3. Comunicação Organizacional 4. Novas Tecnologias da Informação e Comunicação 5. Ensino Superior.

CDD. 378

**PANORAMA COMUNICACIONAL DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NAS  
IES DO ABC PAULISTA**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Comunicação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Comunicação.

Orientador: Prof. Dr. Elias Estevão Goulart

**São Caetano do Sul  
2010**

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL**  
**Campus II – Rua Santo Antônio, 50 – Centro – São Caetano do Sul (SP)**

**Reitor:** Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti

**Pró-Reitor de Pós-Graduação e Pesquisa:** Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

**Coord. do Programa de Mestrado em Comunicação:** Prof. Dr. Gino Giacomini Filho

Dissertação defendida e aprovada em 18/11/2010 pela Banca Examinadora constituída  
pelos professores:

---

Prof. Dr. Elias Estevão Goulart (presidente da banca avaliadora e orientador)

---

Prof. Dr. Gino Giacomini Filho (USCS)

---

Prof. Dr. Saddo Ag Almouloud (PUC-SP)

## EPÍGRAFE

*A avaliação não é uma tarefa para os que têm medo de ir além das aparências e de buscar o sentido e a gênese da universidade “pública” que temos nem para os que acomodam diante dos problemas e das dificuldades, preferindo lamuriar a falta de verbas, o descompromisso do Estado para com a educação pública, as “crises” da instituição, sem se comprometer com o pensamento, nem romper com o corporativismo, com o individualismo e a partidarização da vida universitária. Pelo contrário, é um trabalho, isto é, um processo de superação do existente e de produção do novo, um desafio para quem não tem medo do questionamento e da crítica, de enfrentar os interesses privados presentes na instituição que se diz pública, nem de fazer história, de se constituir como homem, intelectual, cidadão, ser livre e responsável pelo presente e o futuro da humanidade, da sociedade, da universidade.*

*Ildeu Moreira Coêlho*

## DEDICATÓRIA

*Eliane Velasco*  
*Guilherme Velasco*  
*Sem vocês eu nada seria!*

## AGRADECIMENTOS

Ao meu querido orientador Prof. Dr. Elias Estevão Goulart. Meu MUITO OBRIGADO pelo apoio incondicional nessa cruzada.

Aos amigos Kallyny Portugal, Leandro Novi, Éldi Marisol Saucedo, Fabio Diogo e Sandro Takeshi. Muito Obrigado pelos cafés, almoços, cigarros, dicas e claro pelas piadas. Com vocês ao meu lado a caminhada ficou mais divertida.

Aos gurus da PMC-USCS: Profa. Dra. Regina Rosseti, Prof. Dr. João Batista Freitas Cardoso, Prof. Dr. Gino Giacomini Filho, Profa Dra. Priscila Ferreira Perazzo, Profa. Dra. Mônica Pegurer Caprino, Prof. Dr. Heron Vargas e Prof. Dr. Roberto Elísios. Pela delicadeza com que compartilharam seus conhecimentos comigo.

A Secretária de Pós-Graduação PMC, em especial a Marlene. Pela disposição e prontidão.

Ao meu amigo Prof. Dr. Marcio Magalhães Fontoura. Por sua generosidade em compartilhar seu conhecimento e experiência sobre avaliação institucional.

Meu MUITÍSSIMO OBRIGADO! Aos coordenadores das comissões de avaliação que, generosamente, cederam-me as informações para concretizar esse estudo. Sinceramente, espero ter sido justo na análise que, a intenção é contribuir com todos na dantesca tarefa de realizar a avaliação institucional.

**Lista de tabelas**

<b>Tabela 1:</b> Modalidades de avaliação que as IES são submetidas.....	15
<b>Tabela 2:</b> Parâmetros legais da Avaliação realizada pela CPA.....	25
<b>Tabela 3:</b> Etapas da Avaliação Institucional interna realizada pela CPA.....	30
<b>Tabela 4:</b> Número de habitantes dos municípios que compõe o ABC.....	57
<b>Tabela 5:</b> Renda <i>per capita</i> por município.....	57
<b>Tabela 6:</b> Demonstrativo de coleta de dados.....	63
<b>Tabela 7:</b> Descrição das categorias do levantamento.....	67
<b>Tabela 8:</b> Informações disponíveis nos sítios das IES pesquisadas.....	77
<b>Tabela 9:</b> Características dos relatórios públicos disponíveis pelas IES.....	78
<b>Tabela 10:</b> Acesso aos relatórios/documentos por IES.....	80
<b>Tabela 11:</b> Estratégias de divulgação da avaliação adotadas pelas IES.....	83
<b>Tabela 12:</b> Percentual de respondentes por IES.....	84
<b>Tabela 13:</b> Tipos de TICs utilizadas pelas Comissões de Avaliação.....	92
<b>Tabela 14:</b> Acesso as TICs e ambientes colaborativos disponíveis pelas IES.....	95

**Lista de figuras**

<b>Figura 1:</b> Modelo de fluxograma ilustrativo da avaliação institucional interna.....	29
<b>Figura 2:</b> Fluxo do processo de autoavaliação.....	29
<b>Figura 3:</b> Estrutura hierárquica (parcial) do modelo de avaliação institucional do MEC.	74

## RESUMO

Este estudo tem como propósito investigar os pressupostos que envolvem a Avaliação Institucional no compartilhamento e socialização dos resultados apurados no processo avaliativo junto a comunidade acadêmica, a luz das diretrizes do Sistema Nacional de Avaliação das Instituições de Ensino Superior – SINAES/CONAES. Para tanto, buscou-se caracterizar o cenário da avaliação da Educação Superior brasileira e posteriormente, os pressupostos que sustentam a ação das Comissões Próprias de Autoavaliação – CPA e suas relações com a Comunicação Organizacional atreladas as tecnologias da informação e comunicação – TICs. O estudo fundamenta-se em referenciais bibliográficos e pesquisa de campo exploratória desenvolvida em quatro instituições de ensino superior localizadas na região do ABC Paulista. A técnica de coleta de dados foi de entrevista fechada, com os responsáveis pela avaliação institucional das IES selecionadas, análise dos relatórios finais disponibilizados publicamente e levantamento empírico nos sítios institucionais. Com esta abordagem foi possível investigar a avaliação institucional interna realizada pela CPA associada à comunicação organizacional e as TICs visando a evidenciar sua indissociabilidade na operacionalização da avaliação institucional. Os resultados sugerem que quando os responsáveis pela avaliação institucional utilizam a comunicação atrelada às TICs como pré-requisito do processo a adesão da comunidade acadêmica tende a ser mais expressiva.

**Palavras chave:** Avaliação institucional. Comissão Própria de Autoavaliação. Comunicação Organizacional. Novas Tecnologias da Informação e Comunicação.

## **ABSTRACT**

This study is meant to investigate the assumptions that involve institutional assessment in sharing and socialization of the findings in case let along the academic community, the light of the guidelines of the national system of Evaluation of higher education institutions – SINAES/CONAES. For both, sought to characterize the scenario of the Brazilian higher education assessment and subsequently the assumptions underpinning the action of the commissions Own self-evaluation – CPA and its relations with Organizational pegged the communication of information and communication technologies – TICs. The study is based on bibliographic references and exploratory field research developed in four higher education institutions located in the region of the ABC Paulista. The data collection technique was closed, interview with the responsible institutional assessment of higher education institutions selected, analysis of final reports made available publicly and empirical survey in institutional sites. With this approach failed to investigate the internal institutional assessment conducted by CPA associated with organizational communication and TICs to highlight its inseparability in operationalising institutional assessment. The results suggest that when those responsible for institutional assessment using communication pegged on TICs as a prerequisite of the accession process of the academic community tends to be more expressive.

**Keywords:** Institutional assessment. Commission Own Self-evaluation. Organizational Communication. Technologies Information and Communication.

## Sumário

<b>Introdução</b>	<b>13</b>
<b>1.1. Origem do estudo</b>	13
1.2. Objeto de estudo	13
1.3. Problematização	16
1.4. O problema	17
1.5. Justificativa do estudo	17
1.6. Delimitação do estudo	18
1.7. Objetivo geral	19
1.8. Objetivos específicos	19
1.9. Vinculação a linha de pesquisa	19
1.10. Organização da dissertação	19
<b>Capítulo II: Avaliação do ensino superior no Brasil: contextualização histórica</b>	<b>21</b>
2.1. Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES)	23
2.2. As Comissões Próprias de Avaliação – CPAs	25
2.3. Objetivos da Avaliação Institucional Interna	27
2.4. Operacionalização da Avaliação institucional interna	28
<b>Capítulo III – Pré-requisitos da Avaliação Institucional</b>	<b>32</b>
3.1. Divulgação	33
3.2. Envolvimento dos dirigentes	34
3.3. Dificuldades	36
3.4. Formas de acesso	38
3.5. Construção de relatórios da avaliação	39
<b>Capítulo IV - Comunicação Organizacional</b>	<b>42</b>
<b>Capítulo V – Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs)</b>	<b>50</b>
<b>Capítulo VI - Metodologia</b>	<b>57</b>
6.1. Caracterização da região do ABC Paulista	
6.2. A Pesquisa de Campo	
6.2.1. Tipo de pesquisa	60
6.2.2. Amostra e sujeitos da pesquisa	60

6.3. Caracterização das IES que atende o pré-requisito do estudo .....	61
6.3.1 Instituição A .....	61
6.3.2. Instituição B .....	61
6.3.3. Instituição C .....	61
6.3.4. Instituição D .....	62
6.4. Instrumento da pesquisa .....	62
6.4.1. Procedimentos de coleta .....	62
6.4.2. Procedimentos para análise dos dados .....	63
<b>Capítulo VII - Discussão dos Resultados .....</b>	<b>66</b>
7.1. Considerações preliminares .....	66
7.2. Envolvimento dos dirigentes .....	68
7.3. Dificuldades enfrentadas .....	71
7.4. Pesquisas nos sítios das IES e Relatórios de Avaliação .....	76
7.5. Formas divulgação.....	82
7.6. Uso das TICs .....	90
<b>Capítulo VIII - Considerações Finais .....</b>	<b>97</b>
<b>8.1. Atendimento do problema e objetivos .....</b>	<b>97</b>
8.2. Relação com o SINAES / CONAES / MEC.....	98
8.3. Considerações sobre as categorias.....	98
8.4. Considerações gerais do estudo.....	100
8.5. Limitações do estudo .....	102
8.6. Sugestões para pesquisas futuras .....	103
<b>Referencias .....</b>	<b>104</b>
<b>Apêndice I - Transcrição das entrevistas com os responsáveis pela avaliação institucional das IES que fizeram parte do estudo.....</b>	<b>110</b>
<b>Apêndice II – Relação das instituições de ensino superior presentes na região do ABC__</b>	<b>125</b>
<b>Apêndice III - Roteiro da entrevista com os responsáveis pela avaliação institucional__</b>	<b>129</b>

## **Introdução**

### **1.1. Origem do estudo**

O projeto teve sua origem na experiência prática acumulada pelo autor nos últimos dois anos frente à coordenação de uma Comissão Própria de Autoavaliação (CPA) de uma instituição de ensino superior (IES), localizada na região do ABC paulista que compreende os municípios de: Diadema, Mauá, Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Ribeirão Pires e Rio Grande da Serra, assim como pela escassez de literatura que relaciona a avaliação institucional à comunicação organizacional nas instituições de ensino superior no Brasil.

Diante da complexidade da avaliação institucional que é obrigatória para as IES e deve ser democrática para os participantes me lancei na busca de referenciais e literaturas que tratam do assunto e, na medida em que avançava nos estudos e práticas, tornava-se nítida a indissociabilidade da avaliação com a comunicação organizacional.

Os resultados desse percurso inicial desaguaram nos seguintes questionamentos: Quais estratégias comunicativas são utilizadas pelas IES, para envolver sua comunidade acadêmica? As CPAs contemplam a comunicação organizacional no processo? Existe literatura nacional que relaciona a comunicação organizacional com a avaliação institucional interna? Há alguma IES na região do ABC paulista que realiza a avaliação institucional integrada a comunicação organizacional? Em qual momento a comunicação torna-se mais importante na avaliação? Como as novas tecnologias da informação e da comunicação (TICs) pode contribuir com o processo?.

Partindo da pertinência dos questionamentos, e considerando que as IES, de uma forma ou outra, terão que promover algum tipo de avaliação institucional para prestar contas aos órgãos supervisores ou reguladores, acredita-se que esse projeto contribuirá diretamente com os estudos do ensino superior brasileiro e da avaliação institucional e indiretamente com a comunicação organizacional e tecnologias da informação e comunicação.

### **1.2. Objeto de estudo**

Construir uma avaliação institucional interna efetiva, envolvente, democrática e legítima, abrangendo toda a comunidade acadêmica, não é uma tarefa fácil, pois

demanda um olhar apurado das comissões de avaliação sobre a instituição e seus processos, para que possa contribuir efetivamente na melhoria dos aspectos acadêmicos e administrativos da instituição.

A autoavaliação institucional é o processo que envolve a Universidade em se conhecer e ser conhecida pela sua comunidade acadêmica e que, articulada a gestão acadêmica, tem grande potencial para contribuir com as estratégias institucionais, na busca da melhoria contínua e nos direcionamentos da atividade fim da universidade, na formação de cidadãos críticos, detentores de saberes capazes de transformar sua realidade social e econômica.

Segundo a Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior – CONAES, a avaliação institucional interna e externa tem como propósito promover o olhar global das instituições de ensino superior (IES), buscando identificar o grau de coerência entre suas propostas educacionais e sua efetiva realização (CONAES, 2004).

Com a publicação da lei nº. 10.861, de 14 de Abril de 2004, que criou o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES –, coordenada pelo Ministério da Educação (MEC), Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas (INEP) e CONAES, que versa sobre as dez dimensões, a saber: 1. missão e desenvolvimento institucional; 2. políticas para o ensino, pesquisa e extensão; 3. responsabilidade social; 4. Comunicação; 5. políticas de carreira; 6. gestão institucional; 7. infraestrutura; 8. planejamento e avaliação; 9. atendimento e 10. sustentabilidade financeira, obrigando as IES a implantar a avaliação institucional interna (autoavaliação) que corroborasse com os mecanismos avaliativos externos praticados pelos órgãos reguladores (BRASIL, 2004).

Não obstante, a lei também fornece os parâmetros para as IES, sobre como todos (avaliados e avaliadores) devem se portar diante dos processos avaliativos, visando a imprimir transparência nas avaliações e convergir para os demais mecanismos avaliativos que regulam as atividades e responsabilidades dessas no Brasil (BRASIL, 2004).

Ainda, segundo a lei 10.861/04, especificamente, no Art. 11, as IES deveriam, a partir daquele momento, constituir sua Comissão Própria de Avaliação (CPA) para proceder à autoavaliação institucional, e sua composição deveria ter a representação de

todos os segmentos da comunidade acadêmica (professores, alunos, ex-alunos, colaboradores e comunidade externa), deixando a critério das instituições a definição do modo de organização e dinâmica de funcionamento (BRASIL, 2004).

O propósito das CPAs é executar diversas modalidades de avaliação no âmbito da instituição, tendo como parâmetro as dez dimensões sugeridas pelo SINAES (2009) e em consonância com os critérios de avaliação externa, que é realizada pelo Ministério da Educação cujo escopo é regulatório e procedida por especialistas previamente designados.

Segundo as diretrizes do MEC/CONAES (2004) no documento intitulado Diretrizes para a Avaliação das Instituições de Educação Superior, tanto a autoavaliação, como a avaliação externa deve ter característica pedagógica, formativa e reflexiva. Segue quadro resumo dos processos avaliativos (interno e externo) a que as IES estão sujeitas.

**Tabela 1:** Modalidades de avaliação que as IES são submetidas.

TIPO DE AVALIAÇÃO	QUEM AVALIA?	QUANDO ACONTECE?
Avaliação Institucional (interna e externa)	MEC (externa)	No credenciamento e reconhecimentos de instituições de ensino superior.
	CPA (interna)	Pelo menos uma vez ao ano, tendo como parâmetro as 10 dimensões propostas na lei 10.861/04 do SINAES.
Avaliação do Desempenho dos Estudantes (ENADE)	MEC / Inep	Há cada 3 anos (trienal) os cursos são avaliados por meio de prova única.
Avaliação dos Cursos de Graduação (ACG)	MEC / Inep	Na autorização de novos cursos, reconhecimento de curso e renovação de e reconhecimento de curso*
Índice Geral de Cursos da Instituição (IGC)	MEC / Inep / SINAES e CAPES.	Anualmente o MEC / INEP publica lista das IES e seus respectivos desempenhos nos seguintes indicadores: desempenho do alunado no Enade, Indicador de Diferença Entre os Desempenhos Observado e Esperado (IDD), Censo da Educação Superior e CAPES.

**Fonte:** BRASIL (2003) e CONAES (2004).

\* as IES que obtêm nota superior a 3 no ENADE são isentas da avaliação externa ou *in loco*.

No entanto, cada modalidade avaliativa sugerida ou imposta pelos órgãos reguladores demanda uma abordagem diferenciada da IES avaliada, e todas relacionam-

se diretamente, com a autoavaliação executada pela Comissão Própria de Autoavaliação ou CPA, pela sua capacidade e obrigação de gerar informações que contribuam com a IES na melhoria dos serviços prestados à sociedade.

### **1.3. Problematização**

Passados seis anos após a publicação dos parâmetros versados no SINAES e CONAES para a implantação da avaliação institucional nas IES, ainda se discute os métodos, procedimentos e operacionalização da avaliação institucional, propostos naquele momento pelo governo brasileiro às universidades. Diante desta incongruência, as IES construíram a avaliação institucional, cada qual a seu modo, optando pelos enfoques: burocrático, consultivo ou participativo (CAVALIERI, MACEDO-SOARES E THIOLENT, 2004).

Ao relacionarmos os enfoques com as diretrizes propostas na lei 10861/04 e as orientações do CONAES, pode-se dizer que as três abordagens apresentadas acima estão corretas, pois segundo as instruções desses órgãos, as IES devem cumprir com as exigências legais dos órgãos reguladores (burocrático), buscar resultados tácitos para melhorar seus processos (consultivo) e criar um ambiente em que a formação do indivíduo seja um imperativo para o êxito e validade do processo (participativo). O que fazer então?

O fato é que conduzir um processo avaliativo contemplando os três enfoques propostos por Cavalieri, Macedo-Soares e Thiollent (2004) alinhados com as dez dimensões propostas pelo CONAES, tem exigido muitos esforços das instituições em compreender a avaliação institucional em profundidade e adequar suas especificidades a esta nova realidade para as instituições de ensino superior brasileiras.

Por outro lado, é consenso que a avaliação institucional seja referida como um 'mal necessário', e todas as IES reconhecem, em escalas diferentes, o seu potencial educativo, formador e transformador, ainda assim, verifica-se que é praticamente impossível obter-se o consenso junto à comunidade acadêmica no processo, principalmente, nos modos de operacionalização, instrumentos e técnicas de coleta dados, divulgação, formato de relatórios entre outros. (DIAS SOBRINHO, 2004).

Sousa (2008) e Dias Sobrinho (2000) sugerem que, para construir a avaliação institucional, a IES precisa transpor as barreiras culturais inculcadas na instituição, pois a

avaliação institucional deve ser emancipatória, formativa e pedagógica, visando à identificação dos valores predominantes nas práticas institucionais, evitando o controle ou a punição, não se limitando em apenas operacionalizar pesquisas quantitativas ou qualitativas, mas organizando e sugerindo ações que contribuam com as IES no processo de tomada de decisão, correção de suas falhas ou canalização de suas forças.

Há que se considerar também, a apropriação do processo avaliativo necessita de tempo, envolvimento e entendimento das IES para ser introjetado e incorporado à cultura da instituição, pois a avaliação ultrapassa o limite entre a conformidade e a inconformidade; entre o certo e o errado; entre o realizado e o não realizado; desempenhando um papel de mediadora entre o que a comunidade acadêmica almeja e o que a IES avaliada pode oferecer. Assim sendo, considera-se que seus efeitos não atingem somente o sistema de educação superior, mas têm impactos diretos sobre a sociedade (DIAS SOBRINHO, 2004).

#### **1.4. O problema**

Devido à amplitude da investigação e transversalidade com as áreas do conhecimento, tais como: educação, tecnologia, avaliação institucional e comunicação organizacional, procedeu-se à formulação do problema da seguinte forma:

Como a comunicação organizacional e as novas tecnologias da informação e comunicação podem contribuir com as Instituições de Ensino Superior, do ABC Paulista, na execução/implantação da avaliação institucional interna realizada pelas Comissões Próprias de Avaliação?

#### **1.5. Justificativa do estudo**

Considerando que a avaliação institucional caracteriza-se essencialmente como ações comunicativas e a obrigatoriedade imposta pelo Estado e às IES para promoverem a autoavaliação institucional, estimulou as instituições a encontrarem um caminho que possibilitasse um olhar global sobre elas mesmas e suas relações com a sociedade em geral, tendo especial atenção aos princípios como: globalidade, comparabilidade, respeito à identidade institucional, não premiação ou punição, legitimidade política,

legitimidade técnica e continuidade (DIAS SOBRINHO e BALZAN, 2008; CONAES, 2004; SINAES, 2009).

Sendo assim, pode-se afirmar que a finalidade da avaliação interna é construir um processo avaliativo útil, tácito, emancipatório, permanente e transparente, como previsto nos parâmetros sugeridos pelos órgãos reguladores e que, para alcançar esse nível, as IES devem entender com profundidade suas práticas organizacionais cotidianas acadêmicas e administrativas.

Acredita-se que, a partir dessa abordagem, contribuir-se-á significativamente para as áreas de conhecimento da avaliação e comunicação organizacional, ao imprimir um novo olhar sobre a avaliação institucional e, conseqüentemente, com a sociedade em geral na formação de cidadãos mais críticos, cientes de seus deveres e direitos.

## **1.6. Delimitação do estudo**

Considerando a problematização e a justificativa, a dissertação parte do princípio de que a avaliação institucional (interna) relaciona-se diretamente com a comunicação organizacional das instituições de ensino superior.

Portanto, tratará, sobretudo, de analisar como as CPAs das IES, localizadas na região do ABC Paulista, utilizam a comunicação organizacional na promoção avaliação institucional interna posteriormente, identificar as Comissões de Avaliação Interna que utilizam a comunicação organizacional em prol do processo avaliativo interno e verificar como as novas tecnologias da comunicação e informação contribuem para a avaliação institucional interna.

Ressalte-se que não é propósito do projeto discutir as prerrogativas da avaliação do ensino superior no Brasil ou inferir sobre os paradoxos encontrados na literatura que trata da questão. Para não desviar do tema central e produzir um projeto objetivo e preservar seu intento original, buscou-se tratar, exclusivamente, da avaliação interna que é operacionalizada pelas Comissões Próprias de Avaliação (CPA) das IES localizadas na região do ABC paulista, cujas diretrizes e fundamentos estão versados no SINAES (2009) e CONAES (2004) e na literatura científica específica.

## **1.7. Objetivo geral**

O propósito do estudo é investigar a indissociabilidade da avaliação institucional com a comunicação organizacional atrelada as novas tecnologias da informação e comunicação.

## **1.8. Objetivos específicos**

1. Analisar a comunicação na realização da avaliação institucional interna nas IES do ABC Paulista.
2. Verificar como as instituições fazem uso das tecnologias da informação e comunicação para socializar ou estimular a comunidade acadêmica para a avaliação institucional interna.
3. Identificar como as IES empregam a comunicação organizacional no processo de avaliação institucional interna.

## **1.9. Vinculação a linha de pesquisa**

O projeto proposto possui aderência com a linha de pesquisa comunicação, inovação e comunidades, do Programa de Mestrado em Comunicação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, que engloba investigações sobre processos e produtos comunicacionais relacionados às comunidades.

## **1.10. Organização da dissertação**

Introdução - onde procurou-se apresentar os aspectos metodológicos adotados neste estudo, as motivações e os princípios norteadores.

Capítulo II: Avaliação do ensino superior no Brasil: Contextualização histórica – trata de forma genérica, dos fundamentos da avaliação institucional Universidade com foco no Sistema Nacional de Avaliação de Instituições de Ensino Superior (SINAES). Aborda também os fundamentos, objetivos da Comissão Própria de Autoavaliação (CPA) na operacionalização da avaliação institucional no âmbito acadêmico.

Capítulo III: Pré-requisitos da Avaliação Institucional – discorre sobre as condições necessárias para realização da avaliação institucional no âmbito da

organização e apresenta os fundamentos das categorias utilizadas para análise dos resultados do estudo.

Capítulo IV: Comunicação Organizacional – apresenta os principais fundamentos da comunicação organizacional e busca estabelecer aproximações com a área da avaliação institucional.

Capítulo V: Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs) – trata das tecnologias da informação e da comunicação sob a perspectiva de vários autores e suas relações com as organizações.

Capítulo VI: Metodologia do estudo – discorre detalhadamente, sobre todas as etapas e procedimentos de coleta e análise de dados, bem como a caracterização geopolítica da região onde as instituições participantes estão inseridas.

Capítulo VII: Discussão dos Resultados – apresenta os resultados do estudo e sua discussão a partir de cinco categorias previamente estabelecidas a saber: 1) - envolvimento dos dirigentes; 2) - dificuldades enfrentadas; 3) - formas de acesso; 4) - formas de divulgação e; uso das tecnologias da informação e comunicação.

Finalizando com o Capítulo VIII: onde se apresentam as considerações finais, as percepções do pesquisador sobre o estudo, as limitações do estudo e as propostas para pesquisas futuras.

## **Capítulo II: Avaliação do ensino superior no Brasil: contextualização histórica**

As discussões acerca da avaliação do ensino superior no Brasil têm sua origem em meados dos anos 70 com a consolidação do Estado Avaliador, expressão cunhada por Guy Neave (*apud* Dias Sobrinho, 2004), ou seja, o governo passou a intervir em alguns setores da sociedade, visando a assegurar a eficiência, o controle e a qualidade dos bens tangíveis e intangíveis (DIAS SOBRINHO, 2004).

O objetivo maior do Estado, naquele momento, era imprimir maior controle e alcançar níveis de eficiência compatíveis com as demandas de mercados, pretendendo aumentar a competitividade brasileira em áreas que, até então, o país não demonstrava indicadores satisfatórios (DIAS SOBRINHO, 2003).

A primeira iniciativa oficial do governo brasileiro em avaliar o ensino superior ocorreu em 1968 com o Programa de Avaliação da Reforma Universitária (PARU) que, basicamente, analisava as IES sob a ótica da gestão, produção e disseminação de informações. A partir da década de 80, com a evolução do quadro social, político e econômico brasileiro, que culminou no processo de redemocratização do Brasil, a discussão sobre a avaliação do ensino superior ganhou novo fôlego (SINAES, 2009).

Em 1985, surge a primeira proposta de avaliação do ensino superior coordenada pela Comissão de Alto Nível: Grupo Executivo para Reforma da Educação Superior (Geres). Este grupo tinha como proposta avaliar as IES (públicas e privadas) nos aspectos essencialmente qualitativos, bem como sua produção no ensino, pesquisa e extensão (SINAES, 2009).

Em 1993, o governo brasileiro criou o Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB) que, apesar de ter durado pouco, cerca de 2 (dois) anos, lançou as bases da avaliação institucional como a conhecemos hoje, pois considerava a avaliação do ensino superior como um processo formativo, democrático, legítimo, sistêmico e contínuo (SINAES, 2009).

Em 1995, com a promulgação da Lei 9.131, o Estado sinalizou para as IES a tendência da convergência dos mecanismos avaliativos, bem como seu o caráter

classificatório e meritocrático que adotaria doravante e seria baseado em desempenhos quantitativos e ‘qualitativos’ das IES nos processos avaliativos (SINAES, 2009).

Tal iniciativa surgiu em consequência da elevação do número de IES no Brasil, principalmente as instituições privadas, ocorrida nas duas últimas décadas, gerando a necessidade de implementar mecanismos avaliativos integrados nos níveis interno e externo e constituindo-se para o Estado um imperativo para a quantificar e qualificar o ensino superior no país. Como observado por Kullo (apud Fernandes e Grillo, 2001, p.134) “*A década de 90 é marcada por uma transformação na educação nacional que se faz sentir com a promulgação da atual LDB da Educação Nacional, Lei nº 9.394/96, na qual o ensino superior brasileiro vem exigir um repensar da sua estrutura.*”

É conveniente considerar que os mecanismos avaliativos criados pelos órgãos reguladores possuíam motivações distintas, pois cada um originou-se com propósitos e contextos diferentes, em face da mudança de cenário, exigindo do Estado uma postura mais assertiva e regulamentadora nos métodos e critérios de avaliação do ensino superior.

Maria Helena Castro que presidia o MEC/INEP na época já sinalizava em seu discurso para a relevância do acompanhamento das IES do Brasil, como se observa: “*a ênfase em processos de avaliação é hoje considerada estratégica como subsídio indispensável no monitoramento das reformas e das políticas educacionais*” (CASTRO; apud DIAS SOBRINHO, 2000, p.45)

Sendo assim, a partir da implantação do SINAES, o Estado buscou recuperar seu efetivo papel regulatório, ao estabelecer regras claras na regulação do ensino superior no Brasil, tendo como base o rigor da qualidade, bem como as necessidades sociais resultantes da expansão das instituições de ensino superior, elevando-o a condição de pilar fundamental da Reforma da Educação Superior.

Atualmente, a avaliação institucional é a referência básica às atividades de supervisão e regulação do Estado, e as informações geradas no processo tornaram-se determinantes para verificar a ‘saúde’ acadêmica e administrativa das instituições.

## 2.1. Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES)

As avaliações das IES sempre estiveram presentes no ensino superior seja em sala de aula ou institucionalmente, porém, nessa década ganhou profundidade nas IES, face sua obrigatoriedade e utilização como ferramenta imprescindível na reorientação nas estratégias das universidades e condução de melhorias nos aspectos como ensino, pesquisa e gestão (DIAS SOBRINHO e RISTOFF, 2000).

Nesse sentido, em 14 de abril do ano de 2004, o Estado, buscando integrar os sistemas avaliativos instituiu o Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES) por meio da Lei 10.861, com o propósito de avaliar o ensino superior e congregar os sistemas avaliativos praticados pelos demais órgãos que regulamentam as atividades das IES no Brasil.

O SINAES apresenta uma ampla visão de avaliação institucional, ao considerar o processo educativo, a missão institucional e, sobretudo, oferecer orientação detalhada sobre a aplicabilidade e execução e extrapola a condição de medição de aspectos performáticos das IES (CONAES, 2004; SINAES, 2009). A intenção do SINAES é incluir a própria IES como sujeito e agente da avaliação ao envolvê-la em um processo de autoconhecimento com vistas a melhorar a qualidade do ensino ofertado.

Nessa perspectiva, a avaliação institucional interna foi instituída com o objetivo de convergir os sistemas avaliativos (interno e externo) e garantir qualidade do ensino superior, tornando-se um sistema avaliativo global com a missão de incutir a cultura da avaliação para as IES do Brasil. Segundo Chauí (2001) entende-se por qualidade a competência de uma instituição em atender as necessidades modernas do mercado sem abdicar de suas responsabilidades sociais e científicas, corroborando com os postulados de Pires (2002).

[...] Avaliação e qualidade apresentam-se portanto, como um binômio que se pressupõe o conhecer da intrinsidade organizacional. Não há como pensar em qualidade, sem a sistematização da avaliação, daí extrair-se que a avaliação apresenta-se como ação cuja finalidade permanente é melhoria da qualidade e relevância científica e política das atividades desenvolvidas pelas organizações, em que para tanto, busca-se proceder uma análise simultânea de um conjunto de pontos relevantes ou hierarquizantes, cronologicamente ao tratamento de cada um deles, a partir de prioridades definidas no âmbito da instituição e dos recursos disponíveis [...] (p.55).

Nos dizeres de Dias Sobrinho (2000, p.95), o SINAES em suas diretrizes propõe-se a discutir o sentido e existência das instituições de ensino superior como Bem

público, reconhecendo suas “*funções múltiplas*” na formação de indivíduos e espaço gerador e disseminador de conhecimentos.

Sendo assim, pode-se inferir que a lógica do SINAES vai além da política de controle, de verificação e de regulação, características evidenciadas nas propostas anteriores, extrapola o próprio conceito de avaliação e alinha-se com princípios como emancipação, democracia, ética e identidade. Dias Sobrinho e Ristoff (2002, p.37), ao abordar o conceito de avaliação chama-nos a atenção sobre multiplicidade de significados da avaliação e sua superação de abordagens tecnicistas, nas palavras dos autores: [...] *Ela produz sentidos, consolida valores, afirma interesses, provoca mudanças, transforma.[...]*.

O SINAES, enquanto instrumento avaliativo voltado para a qualidade e a emancipação da IES mudou a forma de agir das instituições, pois seus parâmetros se sustentam em dez dimensões que ultrapassam a visão pragmática da avaliação quantitativa e converge com os “*valores instituintes e sistema instituído*” (ROUCHY; DESROCHE, 2005, p.24). Segue as dez dimensões:

- I. Missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional;
- II. Política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação e extensão;
- III. Responsabilidade Social da IES;
- IV. Comunicação com a sociedade;
- V. Políticas de Pessoal, Carreira, Aperfeiçoamento, Condições de Trabalho;
- VI. Organização e Gestão da Instituição;
- VII. Infraestrutura física e recursos de apoio;
- VIII. Planejamento e avaliação;
- IX. Políticas de atendimento aos estudantes e;
- X. Sustentabilidade Financeira (CONAES, 2004, p.07).

Para cada dimensão são elencadas subcategorias, evidenciando a amplitude, complexidade e a pluralidade do processo, bem como sua capacidade de articular-se com as avaliações externas a que as IES são sujeitas, pois o que se busca com esse modelo avaliativo é entender em profundidade as IES de forma articulada, global e sistêmica, visando a integrar os sistemas avaliativos do ensino superior (SANCHES, 2009).

## 2.2. As Comissões Próprias de Avaliação – CPAs.

Com intuito de legitimar o amplo espectro do processo avaliativo e na incapacidade do próprio Estado de dar cabo da demanda proposta no processo avaliativo, o SINAES em sua constituição previu, no Art. 11, da lei 10.861/04, a constituição das Comissões Próprias de Avaliação (CPA) para execução da avaliação interna, que segundo as diretrizes do SINAES (2004) devem ser constituídas por representações de todos os seguimentos da comunidade universitária (professores, alunos, funcionários, parceiros, sociedade civil organizada, sociedade de classe e coordenadores) (DIAS SOBRINHO e BALZAN, 2008).

Essa formação visa a congregar as representatividades da comunidade acadêmica da IES e tem como propósito final gerar conhecimento e informações coletivas sobre a realidade institucional nos aspectos acadêmico, técnico e administrativo, a partir de olhares múltiplos para a identificação dos valores instituintes (DIAS SOBRINHO, 2000).

Atualmente as Comissões Próprias de Avaliação gozam do *status* de ser o elo entre as IES e os órgãos reguladores, valendo-se de diversos dispositivos legais para existir, conforme demonstrado na tabela abaixo.

**Tabela 2:** Parâmetros legais da Avaliação realizada pela CPA.

PARAMETRO	FINALIDADE
Lei Nº 10.861, de 14 de abril de 2004.	Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES e dá outras providências.
Portaria MEC Nº 2.051, de 9 de julho de 2004.	Regulamenta os procedimentos de avaliação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído na Lei no 10.861, de 14 de abril de 2004.
SINAES da Concepção à Regulamentação, setembro de 2009.	Esta é a 5ª Edição publicada em 2009 e compreende as anteriores e discorre sobre os métodos, critérios e procedimentos das avaliações internas e externas das IES.
Diretrizes para a Avaliação das Instituições de Educação Superior.	Estabelece diretrizes, critérios e estratégias para o processo de avaliação, em conformidade com suas atribuições legais de coordenação e supervisão do processo de avaliação da educação superior.
Portaria MEC nº 563, de 21 de fevereiro de 2006.	Aprova, em extrato, o Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES.
Portaria MEC nº 1.026, de 12 de maio de 2006.	Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino
Portaria MEC nº 1, de 10 de janeiro de 2007.	Aprova o calendário de avaliações do Ciclo Avaliativo do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES para o triênio 2007/2009.

Portaria CONAES N°106, de 23 de julho de 2004.	Apresenta a composição da Comissão Assessora de Avaliação Institucional e suas atribuições.
Resolução CONAES N° 01, de 11 de janeiro de 2005.	Estabelece prazos e calendário para a avaliação das instituições de educação superior.
Roteiro de Auto-avaliação.	Destina-se às Comissões Próprias de Avaliação (CPAs) e à comunidade de professores, estudantes e técnico-administrativos das IES brasileiras.
Regulamento geral da Comissão Própria de Avaliação.	Regulamenta a ação da Comissão de Avaliação Institucional no âmbito acadêmico e específico de cada IES.

**Fonte:** MEC/INEP/SINAES (2010)

Além dos parâmetros legais e regulatórios, a Comissão Própria de Avaliação interna segue as diretrizes propostas no documento intitulado *Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: Da Concepção a Regulação*, última versão publicada em 2009 pelo SINAES e INEP. Esta apostila discorre sobre a evolução do sistema de avaliação do ensino superior no Brasil e sugere os princípios que as IES devem observar para conceber, planejar e executar a avaliação institucional interna, a saber: globalidade, comparabilidade, respeito à identidade institucional, não premiação ou punição, legitimidade política, legitimidade técnica e continuidade (SINAES, 2009, pp.94-103).

Nas palavras de Sobrinho e Ristoff (2000, p.59), a avaliação deve ser um “*empreendimento coletivo*” que busque compreender os “*sentidos múltiplos*” e até mesmo contraditórios dos processos relacionais que produz. Para tanto, as comissões operacionalizam a avaliação institucional interna, tangenciando momentos como: planejamento, preparação, execução das pesquisas, coleta de dados (quantitativo e qualitativo), sensibilização e publicização dos resultados.

Entretanto, a avaliação institucional interna não prescinde apenas da coleta de dados ou de controle do processo, pois, quando realizada, exerce “*funções múltiplas*”, sua metodologia deve propiciar uma ampla reflexão sobre a IES, os objetivos, os resultados, e os efeitos esperados ou não dessa avaliação (DIAS SOBRINHO; RISTOFF, 2002, p.117).

Sendo assim, as CPAs elaboram instrumentos avaliativos (quantitativos e qualitativos) com base na realidade da IES; nas políticas preconizadas pela instituição; nos objetivos do processo avaliativo e sempre com vistas a implantar uma cultura avaliativa transformadora, democrática, emancipatória e esclarecedora de modo que envolva toda comunidade acadêmica e corrobore com as dimensões versadas no SINAES (DIAS SOBRINHO, 2000).

Ao final de cada ciclo avaliativo interno que tem a possibilidade de ser semestral ou anual, as comissões produzem relatórios com base em pesquisas e análises de documentos institucionais e divulgam publicamente para sua comunidade, compartilhando as diversas percepções apuradas no levantamento ao evidenciar suas potencialidades e fragilidades e, quando possível, sugerir ações de melhoria (UNIVERSIDADE DO GRANDE ABC, 2010).

### 2.3. Objetivos da Avaliação Institucional Interna

O INEP define avaliação institucional interna, em sua apostila Roteiro de Autoavaliação Institucional, disponível no sítio do órgão, como sendo:

[...] um processo contínuo por meio do qual uma instituição constrói conhecimento sobre sua própria realidade, buscando compreender os significados do conjunto de suas atividades para melhorar a qualidade educativa e alcançar maior relevância social. Para tanto, sistematiza informações, analisa coletivamente os significados de suas realizações, desvenda formas de organização, administração e ação, identifica pontos fracos, bem como pontos fortes e potencialidades, e estabelece estratégias de superação de problemas.

A avaliação interna ou auto-avaliação é, portanto, um processo cíclico, criativo e renovador de análise, interpretação e síntese das dimensões que definem a IES [...] (INEP, 2004, p.11)

A partir dessa definição, infere-se que avaliação interna é um elemento fundamental no processo de gestão universitária, porque possibilita conhecer a realidade da IES dentro de um propósito de mudança, entendida como necessária e constante, com vista à melhoria contínua da qualidade dos seus processos de gestão acadêmica. Como comenta Pires (2002, p.64): *A avaliação configura-se portanto, como um pressuposto básico para qualidade dos serviços da instituição, quer no ensino, na pesquisa ou extensão e a partir daí, sua melhor inserção na sociedade.*

A avaliação implica em ações que se entrelaçaram com vistas à ampliação da compreensão da universidade sob a ótica dos professores, alunos e funcionários, sem perder de vista a diversidade da instituição. Nessa direção, analisa Dias Sobrinho (2002):

[...] Compreender a universidade é uma construção intelectual e coletiva que passa pelo conhecimento das suas diversas partes, interpretação e integração dos seus diversos e contraditórios sentidos, levando em conta não somente as dimensões internas da instituição, mas também as suas relações com o universal da ciência e dos valores, inseparavelmente do local, da comunidade, dos entornos mais próximos, do relativo e até mesmo do efêmero [...] (p. 44)

Nesse sentido, a avaliação não prescinde apenas da coleta empírica de dados e do controle de desempenho, a metodologia de avaliação, mas deve propiciar uma ampla reflexão sobre a IES, os objetivos, os resultados, e os efeitos esperados ou não dessa avaliação (DIAS SOBRINHO, 2002).

Cientes dessa amplitude e responsabilidade, as CPAs geralmente definem seus objetivos com foco nos seguintes aspectos:

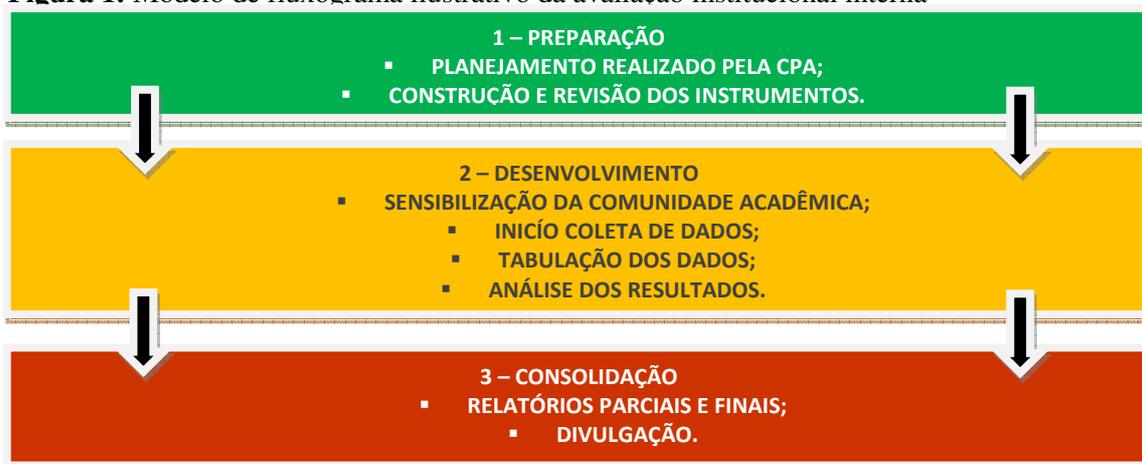
- a. Analisar a Universidade do ponto de vista das 10 dimensões previstas pelo SINAES;
- b. Identificar potencialidades e fragilidades nos aspectos: acadêmico e administrativo.
- c. Ser um elo entre os anseios da comunidade acadêmica e os dirigentes institucionais;
- d. Nortear e acompanhar as ações de melhoria realizadas pela Universidade, a partir dos relatórios parciais e finais produzidos ao final de cada processo de avaliativo.
- e. Ser núcleo disseminador e gerador de informações sobre Universidade.
- f. Dar enfoque ao trabalho coletivo e não ao individual.

A transversalidade dos objetivos justifica-se nas dimensões do SINAES que visa a levantar dados institucionais críveis e legítimos para produção dos relatórios capazes de gerar melhorias na IES.

#### **2.4. Operacionalização da Avaliação institucional interna**

Na prática, as CPAs coordenam o processo de avaliação institucional interna das IES com vistas a produzir informações que subsidiam a tomada de decisão dentro da instituição, embasando-se nos princípios da avaliação proposto por Pedro Demo (2005, p.120): *avaliar o avaliador; avaliar para entender, avaliar para provocar, avaliar para formar e avaliar a avaliação* e obedecendo aos seguintes momentos:

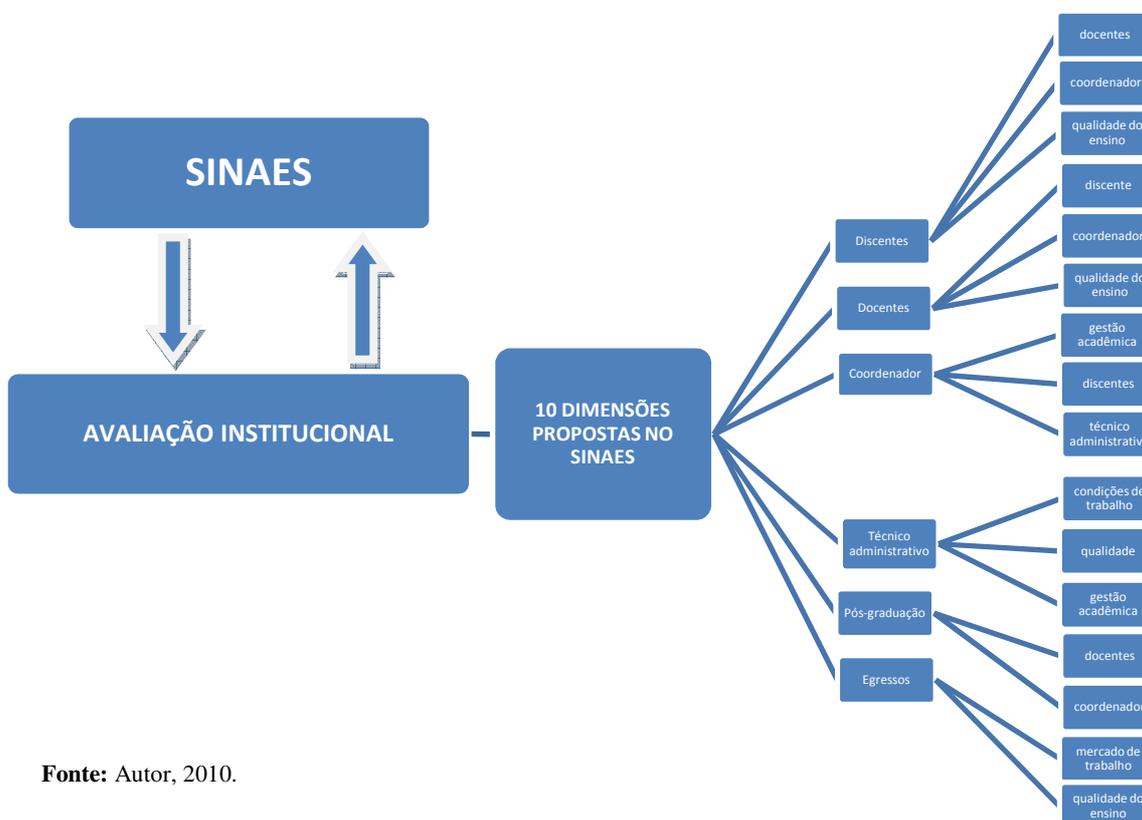
**Figura 1:** Modelo de fluxograma ilustrativo da avaliação institucional interna



Fonte: Orientações gerais para o roteiro da das instituições autoavaliação. SINAES (2004)

Para atender a cada momento descrito na figura 1, as comissões incorporaram ainda outras ferramentas na condução das atividades programadas tais como: princípios de planejamento estratégico, gestão da comunicação e gerenciamento de projetos. Para tornar o processo mais assertivo as comissões debruçam-se sobre as relações que cada agente avaliador promove na IES para nortear a construção dos instrumentos de coletas de dados. Segue exemplo de fluxo.

**Figura 2:** Fluxo do processo de autoavaliação



Fonte: Autor, 2010.

Com a finalização dos trabalhos de construção e reformulação dos instrumentos, que teoricamente conta com a participação da comunidade acadêmica, a comissão elabora o cronograma de atividades a serem executadas em determinado período, que geralmente, estruturam-se nas seguintes etapas:

**Tabela 3:** Etapas da Avaliação Institucional interna realizada pela CPA.

<b>ETAPA</b>	<b>ATIVIDADES PREVISTAS</b>
<b>Primeira etapa</b>	Compreende a composição oficial da Comissão Própria de Avaliação no âmbito acadêmico.
<b>Segunda etapa</b>	Compreende o momento em que a CPA elabora o planejamento das atividades a serem executadas no decorrer do ciclo avaliativo, a designação das atividades específicas para os membros da comissão.
<b>Terceira etapa</b>	Levantamento das informações que seriam utilizadas como subsídios no processo de avaliação institucional e promoção de sinergias institucionais para operacionalização dos trabalhos da avaliação institucional.
<b>Quarta etapa</b>	Definição dos métodos, técnicas da pesquisa seja quantitativa ou qualitativa posteriormente a validação e pré-teste dos instrumentos de coleta de dados par discentes, docentes, colaboradores, parceiros, coordenadores, egressos e pós-graduação.
<b>Quinta etapa</b>	Planejamento das estratégias de sensibilização, bem como a confecção dos textos, cartazes e peças comunicacionais que serão veiculados antes, durante e depois do processo de autoavaliação.
<b>Sexta etapa</b>	Coleta de dados em papel ou por meio eletrônico e análise dos documentos institucionais (PPI, PDI, PPC, relatórios anteriores entre outros). Tabulação e análise dos dados, definição de parâmetros quantitativos ou qualitativos para proceder as inferências setoriais, individuais ou coletivas.
<b>Sétima etapa</b>	Produção dos relatórios parciais e finais categorizados por segmento da comunidade acadêmica (dirigentes, docentes, coordenadores, alunos, professores, funcionários entre outros).
<b>Oitava etapa</b>	Criação do planejamento da publicização dos resultados apurados na avaliação institucional para a comunidade acadêmica da IES.
<b>Nona etapa</b>	Entrega dos resultados e posteriormente acompanhamentos das ações realizadas pela IES a partir da avaliação interna.
<b>Décima etapa</b>	Elaboração do relatório final a ser entregue ao INEP e planejamento do próximo ciclo avaliativo.

Convém salientar que os instrumentos avaliativos (quantitativos ou qualitativos) são voltados aos objetivos, pois a pluralidade das visões pode enviesar o próprio processo avaliativo, como pertinentemente observa Cavalieri, Macedo-Soares e Thiollent.

[...] Entretanto, a avaliação da qualidade tem um significado totalmente diferente aos olhos dos professores e de estudantes. Para o estudante, a avaliação da qualidade do ensino está relacionada à contribuição ao seu desenvolvimento individual, ao atendimento de suas necessidades pessoais, à sua capacidade de prepará-lo para assumir uma posição na sociedade e à expectativa de que o processo educacional esteja organizado de tal forma que

lhe permita concluir seus estudos no tempo previsto. O professor avalia a qualidade de um treinamento acadêmico como bom, quando baseado na boa transferência de conhecimentos, em um bom ambiente de aprendizagem e na boa relação entre ensino e pesquisa [...] (CAVALIERI, MACEDO-SOARES E THIOLENT, 2004, p.53).

O SINAES (2004) e CONAES (2009) orientam as IES que ao final de cada ciclo avaliativo interno, que tem a possibilidade de ser semestral ou anual, as comissões devem produzir relatórios com base em pesquisas e análises de documentos institucionais (PDI, PPI, PPC entre outros) e divulgar publicamente, as informações pertinentes à realidade da IES, apontando suas potencialidades e fragilidades e, se possível, sugerindo ações de melhoria.

### Capítulo III – Pré-requisitos da Avaliação Institucional

Para se construir um processo de autoavaliação institucional nos moldes sugeridos pelo SINAES, deve-se considerar aspectos importantes como: ética, métodos, técnicas, infraestrutura, cultura organizacional, dentre outros (DIAS SOBRINHO, 2000).

Para atender as finalidades do estudo elencou-se, a partir da literatura que trata da avaliação institucional e pressupostos versados no SINAES, seis aspectos essenciais que as comissões de avaliação devem observar: a) - na divulgação, b) - no envolvimento dos dirigentes, c) - nas dificuldades para operacionalizar a avaliação institucional, d) – formas de acesso as informações e e) – construção dos relatórios.

Considera-se que esses aspectos quando observados com o rigor necessário pelas comissões, podem contribuir diretamente, para a consolidação da avaliação no âmbito da instituição (DIAS SOBRINHO; BALZAN, 2008; ROUCHY; DESROCHE, 2005; PIRES, 2002).

Segundo Dias Sobrinho (2003, p.148), quando os “*objetos e objetivos da avaliação e suas relações*” não são levados em conta, a avaliação institucional acaba por se reduzir a um instrumento de medida, de controle e de intervenção externa, com pouco ou nenhum valor, e acrescenta, ainda, que a natureza da avaliação depende da forma como foi concebida e estruturada.

Ainda, segundo o autor as comissões devem pautar suas atividades com base nos parâmetros dos órgãos reguladores e na demanda evidenciadas na avaliação institucional, sempre com vistas a incutir a cultura da avaliação na IES, corroborando com Pires (2002).

[...] a auto-avaliação favorece a construção de uma cultura de avaliação na Instituição, contribuindo para que esta se prepare mais adequadamente para as diversas avaliações externas a que são submetidas. Neste sentido, segundo o SINAES (2004), os processos de auto-avaliação devem ser permanentes, isto é, constituir se como uma cultura internalizada nas estruturas e nas ações institucionais [...] (FREITAS, 2008, p.4).

Nesse sentido, a comissão de avaliação procura articular a avaliação interna à avaliação externa de modo transversal ao SINAES, que está pautado, segundo Dilvo I. Ristoff (*apud*; SOBRINHO-BALZAN, 2008, pp. 27-51), professor da Universidade

Federal de Santa Catarina, em sete princípios, conforme segue: *Globalidade; Comparabilidade; Respeito à identidade institucional; Não-premiação ou punição; Adesão voluntária; Legitimidade e; Continuidade.*

A partir desses princípios pode-se afirmar que avaliação ultrapassa amplamente os âmbitos mais restritos do objeto a que se dirige, ou seja, a IES. Seus efeitos atingem não só o sistema de educação superior como também têm impactos sobre sua comunidade acadêmica e sociedade de forma geral (CHAUI, 2001).

A avaliação instrumentaliza as instituições, produzindo mudanças nos currículos, na gestão, nas estruturas gerenciais, nas configurações gerais do processo educativo, nas concepções e prioridades da pesquisa, nas noções de responsabilidade social, enfim, tem a ver com as transformações desejadas não somente para a instituição melhorar seu desempenho e a qualidade do conhecimento que gera, mas para contribuir efetivamente com as necessidades sociais. (DIAS SOBRINHO, 2004).

### **3.1. Divulgação**

O processo de divulgação é um elemento chave para a concretização da avaliação institucional interna, pois é o momento em que a comunidade acadêmica passa a apropriar-se da avaliação institucional como instrumento de vazão aos seus anseios ou de consulta na tomada de decisão, no caso de gestores (SANCHES, 2009).

Para tanto, as comissões recorrem regularmente aos mecanismos institucionais de comunicação para projetar informações, conclamar a comunidade acadêmica ou publicizar os relatórios (KUSNCH, 2002; UNIVERSIDADE DO GRANDE ABC, 2010).

Os recursos comunicacionais variam de uma IES para outra, mas via de regra são eles: *intranet*, sítio institucional, *extranet*, informativos, jornal, murais, faixas e *banners*, novas tecnologias da informação e da comunicação (TICs) (RECUERO, 2009).

Além dos recursos mencionados, as comissões também realizam reuniões segmentadas e coletivas com alunos, professores, coordenadores, colaboradores e comunidade externa, a fim de discutir estratégias de aplicação, divulgação dos

resultados e metodologias da pesquisa para aprimorar o processo avaliativo e obter a devolutiva, tanto de avaliadores como de avaliados. Alguns autores chamam esse momento de meta-avaliação, ou seja, a avaliação da avaliação (SANCHES, 2009).

Nesse cenário a idéia de divulgação traz em seu bojo o aspecto da imparcialidade, pois a mensagem será revestida de intencionalidades persuasivas e com vistas a convencer o outro sobre sua relevância. Tanto os autores referenciados no estudo, como os órgãos reguladores como o CONAES, SINAES, MEC e INEP, denominam esse processo de sensibilização, cito:

[...] No processo de auto-avaliação, a sensibilização busca o envolvimento da comunidade acadêmica na construção da proposta avaliativa por meio da realização de reuniões, palestras, seminários, entre outros. Cabe ressaltar que a sensibilização deve estar presente tanto nos momentos iniciais quanto na continuidade das ações avaliativas, pois sempre haverá sujeitos novos iniciando sua participação no processo: sejam estudantes, sejam membros do corpo docente ou técnico-administrativo [...] (MEC/CONAES, 2004).

E complementa:

[...] A divulgação, como continuidade do processo de avaliação interna, deve oportunizar a apresentação pública e a discussão dos resultados alcançados nas etapas anteriores. Para tanto, podem ser utilizados diversos meios, tais como: reuniões, documentos informativos (impressos e eletrônicos), seminários e outros. A divulgação deve propiciar, ainda, oportunidades para que as ações concretas oriundas dos resultados do processo avaliativo sejam tornadas públicas à comunidade interna [...] (p.11-12).

Isto posto, entende-se que a comunicação formal e informal pode desempenhar papel crucial na avaliação institucional, porque é por intermédio dela que a comunidade acadêmica passar a conhecer a avaliação, seus resultados e suas finalidades (BUENO, 2009). No Capítulo 2, buscar-se-á relacionar a avaliação institucional com a comunicação organizacional, visando evidenciar a estreita relação entre essas áreas de conhecimento.

### **3.2. Envolvimento dos dirigentes**

Para Belloni (1989) a construção coletiva e democrática da avaliação, deve contar com o envolvimento da gestão superior da IES (reitores, diretores, membros com poder de decisão), desde a proposta inicial, passando pela execução até a divulgação dos resultados, para legitimar a comissão e todas as etapas do processo avaliativo.

A avaliação que visa a mudanças e transformações nas práticas administrativas e acadêmicas, precisa contar com vontade política, por parte do grupo dirigente da instituição (Pinto, 2005).

Nesse sentido, a avaliação institucional constitui-se em condição básica para o necessário aprimoramento do planejamento e da gestão da instituição, uma vez que propicia a constante reorientação de suas ações como assinala Sanches (2009):

[...] conduzir um, processo de avaliação interna, deve-se favorecer a articulação entre concepções, objetivos e metodologias para promover processos de avaliações construídos coletivamente, com vistas a levantar informação para tomadas de decisão de caráter político, pedagógico e administrativo, que resultem em melhorias institucionais (p.83).

Como já foi dito na introdução da dissertação, a avaliação institucional carece de entendimento, tanto dos avaliadores, como dos avaliados, pois ainda é vista como instrumento meritocrático ou punitivo. Com essa perspectiva Pires (2002) tece o seguinte comentário:

Percebe-se muito dentro das organizações acadêmicas uma simulada resistência em relação ao processo de avaliação, nitidamente assentada na preocupação deste instrumento ser punitivo, ou até por evidenciar mazelas corporativas de interesses pessoais ou de grupos, em prejuízo dos interesses maiores da instituição. Este prejuízo, alicerçado na premissa da ação para punição, tem sido registrado como um dos fatores emperradores da alavancagem e da aplicação deste instrumento dentro das organizações. A cultura organizacional de resistência às mudanças, o que fatalmente ocorrerá com a implantação da avaliação (p.43).

A legitimação do grupo de dirigente valida às ações previstas no planejamento das comissões de avaliações seu envolvimento, mesmo que de forma indireta, sinaliza para a comunidade acadêmica a seriedade e importância da avaliação institucional na busca da melhoria da instituição. Conforme especificado no documento do MEC/CONAES (2004), em trata dos requisitos para implantação da autoavaliação institucional.

(c) compromisso explícito dos dirigentes das IES em relação ao processo avaliativo. No entanto, isto não significa que os dirigentes devam ser os principais membros das comissões instaladas. O importante é ficar evidenciado que há um apoio institucional para que o processo ocorra com a profundidade e seriedade necessárias (p.7).

A relevância do envolvimento direto da alta administração na avaliação institucional concede às comissões a condição de instância política, pois será por

intermédio de seus processos avaliativos que a comunidade acadêmica ecoará seus anseios e desejos.

### 3.3. Dificuldades

Avaliar é um ato que se exerce constantemente em todo o cotidiano. Toda vez que se precisa tomar alguma decisão se avalia os seus prós e contras sempre atribuindo juízos de valores. Podemos fazê-lo através de um diálogo construtivo ou, ao contrário, transformar a avaliação num momento específico, com espaço e tempo previamente definido. Esta ou aquela opção dependerá da nossa concepção e dos objetivos que desejamos atingir. Como observa Sordi e Ludke (2009):

[...] Segundo Lima (2008), o estudo da escola é processo complexo, mas muito estimulante, pois transita entre olhares macroanalíticos que desprezaram as dimensões organizacionais dos fenômenos educativos e pedagógicos e olhares microanalíticos, exclusivamente centrados no estudo da sala de aula e das práticas pedagógico-didáticas. Ambos os olhares carecem de um elo que permita compreendê-los em relação [...] (p.317).

Notadamente, a avaliação institucional deveria ocorrer sob a égide dessa ótica, em função de suas características e princípios norteadores que justificam sua existência, e em teoria, não deveria encontrar muitas dificuldades em sua operacionalização. Mas não é o que acontece (GADOTTI, 2009).

A avaliação institucional tem sido executada em muitas instituições de ensino superior distribuídas pelo país, face sua obrigatoriedade, mas ainda encontra diversas dificuldades por razões políticas, ideológicas ou até mesmo econômicas. Não se discute mais, se a avaliação deve ou não ser efetuada, mas como deve se processar e como romper as resistências que ela desencadeia (GADOTTI, 2009).

Indubitavelmente, a avaliação institucional (interna ou externa) sempre provoca polêmica, e às vezes causará insegurança em todos os envolvidos, sejam avaliadores ou avaliados. Não se questiona se ela deve ou não deve ser feita, mas como deve ser feita de modo a minimizar as dificuldades (ROUCHY; DESROCHE, 2005).

Sendo assim, avaliação institucional não pode ser vista como um instrumento de controle burocrático e centralização, em conflito com a autonomia, mas deve ser institucionalizada como um processo necessário de melhoria da instituição nos aspectos

de ensino, pesquisa, extensão e de processos internos. Ela deve ser mais instituída até tornar-se uma necessidade explícita nas instituições de ensino (GADOTTI, 2009).

A identificação das dificuldades tornou-se condição *sine qua nom* para a operacionalização da avaliação institucional, pois será a partir desses ‘gargalos’ que as comissões podem amenizar as resistências em relação à avaliação institucional. Como sinaliza Sordi E Ludke (2009):

[...] Incorporar novos atores no processo de avaliação da escola e novos ângulos para análise dos fenômenos educativos implica mudança substantiva na forma de conceber a avaliação e, mais ainda, na forma de praticá-la, sobretudo quando se toma a escola e seus atores locais como espaço e interlocutores preferenciais para gerar conseqüências aos dados obtidos. A aprendizagem da participação passa a ser realçada como expressão do reconhecimento dos múltiplos saberes dos atores envolvidos com o projeto pedagógico, devidamente trabalhados para que não se reproduzam as hierarquias entre eles [...] (p.322).

Autores como Dias Sobrinho (2008; 2000;), Demo (2005), Fernandez e Grillo (2001) e Pires (2002) indicam que o público que mais resiste a incorporar a avaliação institucional são os professores e os coordenadores de curso, pois não acreditam que os resultados do processo de avaliação podem ser efetivamente utilizados para melhoria da qualidade de programas e projetos institucionais.

Sordi e Ludke (2009) ao abordar a questão da resistência dos públicos em relação à avaliação institucional, sugerem que o processo de sensibilização deve começar na formação do docente, ou seja, quando este estabelece o primeiro contato com a instituição.

Esta cultura da avaliação ajuda a entender (não a justificar) as recusas frequentes de alguns professores de discutir suas práticas pedagógicas o que se confronta com o discurso de trabalho coletivo presente na escola. A autonomia do docente não pode ser confundida com autonomização. Não tem ele a prerrogativa de decidir, por si só, algo que afeta o bem comum e marca o projeto pedagógico da escola. Certamente esta aprendizagem necessita ser incluída desde logo nos processos de formação docente para promover mudanças na cultura escolar, sobretudo no tocante á avaliação (p.316).

Já Demo (2005), infere que essas resistências podem ser justificadas na prerrogativa da avaliação mensurar os processos instituídos na IES, inclusive de ensino-aprendizagem e praticas pedagógicas executadas pelos docentes dentro de sala de aula.

Independente da posição dos autores, o fato é que as comissões precisam suplantar os focos de resistências para poder dar continuidade do processo avaliativo e as estratégias dependerão do *feedback* obtido de cada ciclo avaliativo e pode demandar

tempo para que o fantasma da punição e da meritocracia, que permeia a avaliação, seja banida da comunidade acadêmica.

### **3.4. Formas de acesso**

A avaliação institucional assemelha-se a uma história que tem começo, meio e nunca tem fim devido seu caráter permanente. E como toda boa história, ela precisa ser contada repetidas vezes, pois sempre terá um novo ouvinte fazendo novos e, velhos questionamentos, sobre como começou, quem são os principais personagens, quem são os vilões, os mocinhos, os neutros e assim por diante.

Trazendo a metáfora para o foco da discussão do estudo, notadamente a continuidade da avaliação institucional depende de como ela é apresentada para o ouvinte/leitor. A comunidade acadêmica deve ter elementos suficientes, para entender preliminarmente a história e seu enredo. (DIAS SOBRINHO E RISTOFF, 2000).

Para propiciar esse momento, as instituições ou comissões recorrem a sua comunicação organizacional, tradicional ou não, buscando fornecer esses elementos e estimular as discussões necessárias ao processo, pois a avaliação só se justifica se a comunidade acadêmica participar efetivamente de todas as etapas do processo (KUNSCH, 2002).

Dias Sobrinho e Ristoff (2000) quando trata da avaliação institucional, sugere para as instituições disponibilizarem previamente os documentos e relatórios produzidos na avaliação institucional para sua comunidade acadêmica, com vistas a estimular a discussão internamente e posteriormente transcender os 'muros' da instituição.

Atualmente as instituições de ensino possuem diversos mecanismos e ambientes de compartilhamento de informações com seus públicos, seja por canais tradicionais ou meios eletrônicos e, geralmente, os resultados da avaliação institucional são tornados públicos em um desses formatos.

Possibilitar o acesso da comunidade acadêmica as informações e documentos (preliminares) sobre o processo avaliativo contribuindo, substancialmente, com a construção da avaliação institucional, além de imprimir a conotação democrática e participativa (DIAS SOBRINHO e BALZAN, 2008).

Cabe às comissões se debruçar sobre a comunicação organizacional das instituições, para verificar suas possibilidades, entender seus fluxos comunicativos, conforme assinala Kunsch (2003), e utilizá-los de acordo com a estrutura e a cultura da organização, para que todos os públicos da comunidade acadêmica tenham acesso às informações e possam manifestar suas percepções sobre o processo avaliativo.

Por outro lado, a comunicação organizacional, quando é estruturada compreenderá as tecnologias da informação e da comunicação, possibilita níveis de interação muito diferente dos canais tradicionais, além de potencializar a ação comunicativa. Ela possibilita a interação e constitui-se um meio de integrar as partes de uma organização, seja pública privada (LIMA, 2003).

### **3.5. Construção de relatórios da avaliação**

A atividade avaliativa desemboca naturalmente em relatórios, que podem ser impressos ou eletrônicos cujo objetivo principal é comunicar os resultados da avaliação a grupos de interesse tais como: avaliadores externos, alunos, professores, coordenadores, funcionários, dirigentes, sociedade, comunidade enfim todos aqueles que estabelecem alguma relação com a instituição de ensino (DIAS SOBRINHO E RISTOFF, 2000).

Os relatórios devem ser construídos com foco nessa diversidade de grupos e leitores, portanto sua clareza é fundamental na comunicação das informações e o caráter analítico e interpretativo dos resultados obtidos. Além disso, é desejável que o relatório apresente sugestões para ações de natureza administrativa, política, pedagógica e técnico-científica a serem implementada (SINAES, 2004).

Segundo Dias Sobrinho e Ristoff (2000) o relatório, que entre outras coisas explicita os instrumentos utilizados na coleta de dados, os métodos, as técnicas, os achados, as sugestões de melhorias enfim os pontos fortes e fracos da instituição avaliada, devendo expressar o resultado do processo de discussão, de análise e interpretação dos dados advindos, principalmente, do processo de autoavaliação e ser capaz de incorporar, quando estiverem disponíveis, os resultados da avaliação de cursos e de desempenho de estudantes.

O Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2004), sugere em seus documentos oficiais que os relatórios da avaliação institucional devem atender, minimamente, os seguintes requisitos:

- a) Caracterização da instituição avaliada – onde se apresenta a instituição, seus histórico, sua inserção na comunidade local e sua evolução no quadro social.
- b) Apresentação da avaliação - Relato do processo do trabalho desenvolvido, destacando, a metodologia, os instrumentos utilizados para operacionalizar a proposta de autoavaliação, as formas de análise e de tratamento dos dados, de acordo com a missão e os objetivos da IES, a divulgação e seus possíveis desdobramentos no âmbito institucional.
- c) Desenvolvimento - Explicitar as ações planejadas para a realização da avaliação institucional; as ações realizadas pela IES no decorrer do processo avaliativo; os resultados alcançados, destacando as fragilidades e as potencialidades; como são incorporados estes resultados no planejamento da gestão acadêmico-administrativa.
- d) Aderência ao SINAES – Sugere também que os relatórios devem conter a descrição das ações e resultados relativos a cada uma das dez dimensões contidas na Lei que institui o SINAES (2004).

A confecção de um relatório que trata da avaliação institucional exige das instituições e de suas comissões um alto grau de discernimento, pois as informações relacionados nesses documentos representam os anseios e necessidades da comunidade acadêmica em relação a instituição. Portanto este documento deve contribuir com a instituição em seu planejamento institucional e na priorização das ações técnicas, pedagógicas e administrativas (FREITAS, 2003).

Nesse sentido Michael Panton (*apud*; Dias Sobrinho e Ristoff, 2000) diz que os relatórios devem ter equilíbrio entre a descrição e análise e complementa:

[...] ao considerar o que omitir, é preciso decidir quanta descrição deve ser incluída. Descrição detalhada e citações são qualidades essenciais de relatórios qualitativos. Descrições suficientes e citações diretas devem ser incluídas para permitir que os leitores entendam plenamente um programa ou uma instituição bem como os pensamentos das pessoas representadas no relatório [...] (p.124).

Ademais, com a análise dos pré requisitos discutidos, nesse capítulo para a realização da avaliação institucional nota-se que existe uma forte dependência com a ação comunicativa, que por sua vez está atrelada à comunicação organizacional das instituições.

Sendo assim, nos próximos capítulos buscar-se-á relacionar a comunicação organizacional, novas tecnologias da informação e da comunicação à avaliação institucional, para evidenciar sua pertinência e necessidade na avaliação institucional.

## Capítulo IV - Comunicação Organizacional

É consensual entre os autores que tratam da avaliação institucional que o processo avaliativo, por envolver toda a comunidade acadêmica, deve ser divulgado publicamente, pois essa ação é pré-condição para a consolidação e incorporação da avaliação no âmbito institucional.

Partindo dessa crença, esse capítulo buscará aproximar a comunicação organizacional da avaliação institucional, pois entende-se que toda IES é uma organização, que por sua vez, são constituídas por diversos espaços comunicativos onde indivíduos se comunicam entre si, o tempo todo, seja por meio da comunicação digital (*e-mail, intranet, extranet, telefone, vídeo conferencia, sítio, blogs, rede social, rádio e tv*), da comunicação tradicional (*murais informativos, informe impressos, ouvidoria, jornais e revistas*) ou pela comunicação pessoal (*eventos, reuniões, na hora do cafezinho, almoço, na troca de turno, no relógio de ponto, sala dos professores entre outros.*). Kunsch (2003) define esse rol de modalidades comunicativas, como comunicação organizacional integrada.

[...] Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se liga, a Comunicação Organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade. Compreende, dessa forma, a Comunicação Institucional, a Comunicação Mercadológica, a Comunicação Interna e a Comunicação Administrativa. (...) Abarca todo o espectro das atividades comunicacionais, apresentando maior amplitude, aplicando-se a qualquer tipo de organizações – públicas, privadas, sem fins lucrativos, ONGs, fundações etc, não se restringindo ao âmbito do que se denomina “empresa” [...] (p.149-150).

Kunsch (2003) ressalta ainda, que a comunicação organizacional realiza-se por meio de três fluxos (descendente, ascendente e lateral) e de uma forma bidirecional (vertical e horizontal).

A transversalidade da comunicação organizacional vai além da transparência da imagem organizacional, ela estreita os laços com os públicos interno e externo, buscando o equilíbrio entre as diversas opiniões (interna e externa) sobre seus produtos, seus serviços, seus valores e sua marca (KUNSCH, 1992).

Já para Rho (2009), a comunicação organizacional é essencial para qualquer tipo de organização e desempenha um papel crucial na comunicação das organizações,

públicas e privadas, tornando-se uma ferramenta eficaz para facilitar as interações organizacionais e suas variáveis.

A comunicação organizacional quando pensada para compreender os diversos públicos que interagem com a organização, pode fornecer informações essenciais para redirecionamento ou correção de falhas. Ela deve fazer parte do planejamento de comunicação global da organização, como observa Corrêa (2005):

[...] A Comunicação Empresarial contemporânea, não só pelos aspectos tecnológicos já apontados, mas fundamentalmente pela mudança social que as TICs aportaram para as ações de informar e comunicar, tem sido considerada como área estratégica em uma quantidade cada vez mais significativa de organizações ou agrupamentos sociais. Ao mesmo tempo e exatamente por sua instância, não se pode pensar esta comunicação sem uma visão de seu planejamento integrado e alinhado à estratégia global da organização [...] (p.100).

Que corrobora com Bueno (2009):

[...] A Comunicação Empresarial, plasmada pela utilização intensiva das modernas tecnologias, obedece, portanto, a novos pressupostos: ela é, basicamente, ágil e interativa, o que significa dizer que dela se exigem uma quase instantaneidade de resposta e uma possibilidade ampliada de troca de informações e experiências [...] (p.79).

Sendo assim, é indiscutível a importância da comunicação organizacional para as empresas de qualquer setor de mercado, mas para que ela ocorra sem percalços alguns pré-requisitos devem ser atendidos tais como: ter a infraestrutura (humano e tecnológico) adequada, entendimento do perfil dos públicos, apoio dos dirigentes, envolvimento dos funcionários, objetivos mercadológicos claros, dentre outros (BUENO, 2009).

A comunicação organizacional, atualmente, é vista sob várias perspectivas, mas em linha gerais pode ser entendida como a área que estuda o fenômeno comunicacional entre atores sociais e as organizações com o propósito de compreender os fluxos gerados, as redes estabelecidas, os interesses envolvidos, os níveis de interação, e assim por diante. Segundo Marchiori (2008, p.1) “*é um processo complexo, multidimensional e imprescindível para o desenvolvimento das organizações*”.

A transversalidade da comunicação organizacional justifica o esforço empreendido pelos estudiosos em classificá-la, pois com seu uso adequado as organizações passam a ter razoável vantagem competitiva no cenário que participa,

além de otimizar os custos da empresa nas futuras ações comunicativas. Como observou Farah (2009):

[...] Ao longo dos últimos anos, a comunicação empresarial ganhou mais forças dentro das organizações, sendo mais bem estruturada e cada vez menos amadora. Sua constituição percorre diversos autores, que buscam uma definição precisa, o que, no entanto, parece não alcançar um consenso [...] (p.1).

Correa (2005) afirma que a função da comunicação organizacional é estabelecer os canais de comunicação que fale da melhor maneira com seus diferentes públicos, devendo estar integradas e alinhadas com suas estratégias, seus valores, sua missão sempre mantendo a coerência entre o possível e o real.

Bueno (2009), que discorre sobre os desdobramentos da comunicação organizacional nos diversos ambientes da organização, sempre com vistas a sensibilizar os atores organizacionais quanto a sua importância e existência.

Para Moura (2004) a sensibilização pode ser entendida como um processo educativo de sensibilizar o outro para a construção do conhecimento a partir das sensações, intuição e sentimentos. E sua subjetividade pode ser minimizada com o entendimento crítico das mediações (reais e virtuais) que circunscrevem o cotidiano dos envolvidos.

Segundo Martín-Barbero (2001), as mediações comunicacionais são os lugares onde indivíduos promovem trocas simbólicas, a partir de interações sociais no compartilhamento de informações. Segundo o autor existem quatro categorias: a) tecnicidade que se relaciona às técnicas; b) ritualidade relacionada aos ritos individuais e coletivos; c) socialidade que se relaciona às interações sociais (reais e virtuais) e; d) institucionalidade que trata da instituição/organização, onde ocorrem os fenômenos comunicativos.

Cada mediação sugerida por Martín-Barbero está presente direta ou indiretamente nas organizações e para acessá-las é necessário ter o entendimento claro de como funcionam, quem são os atores que as usam, quais as motivações dos indivíduos nas interações, quais são os discursos que dominam, que tipo de linguagem é mais apropriado e assim por diante. Como assinala Porém (2009):

[...] Portanto, no processo comunicativo, desde a produção das mensagens pelo emissor até sua chegada ao receptor, existem interferências ou

catalisadores culturais e sociais, individuais ou coletivos que ao se articularem no espaço sócio-cultural promovem o diálogo e a interação social [...] (p.5).

Consoante com Kunsch (1992, p.84) que observa: “*Um dos caminhos para entender o processo da comunicação nas organizações é estudar seus níveis, seus fluxos e suas redes, que estão presentes em todos os tipos de organização.*”

Há de se considerar também que para acessar essas mediações a comunicação reveste-se de uma estética comunicacional, e a convergência dos meios, dos canais e dos fins das mensagens contribuem para sua capacidade de expressão, de evocar sentimentos (individuais e coletivos), emoções e visões de mundo, a partir do domínio da mensagem e da técnica. Costa (*apud* BACCEGA, 2002) define estética comunicativa como:

[...] a capacidade de um texto de alcançar seu público não só pelo conteúdo explícito de sua mensagem, mas também pela emoção que desperta mediante o uso intencional e elaborado de seus aspectos formais, que resulta no que podemos chamar de *poesia* [...] (p.87).

Ao relacionarmos a comunicação organizacional, as mediações sociais e a estética comunicacional, referenciados nos parágrafos anteriores, com o processo de avaliação institucional, ter-se-á um cenário em que a comunicação se apresenta como condição essencial para sua construção e sustentação. Portanto, a avaliação institucional pode e deve ser entendida como indissociável da comunicação organizacional que se caracteriza, segundo Bueno (2009, p.3), “*como o conjunto integrado de ações, estratégias, planos, políticas e produtos planejados e desenvolvidos por uma organização para estabelecer a relação permanente e sistemática com todos os seus públicos de interesse.*”

Não existe nenhuma organização sem uma prática comunicativa, seja formal ou informal, pessoal ou virtual, institucional ou mercadológica; não importa, pois é a comunicação que dá forma e personalidade à organização (BUENO, 2009).

No entanto, deve-se ter a clareza que em toda comunicação há o elemento da persuasão do receptor caracterizando-a como imparcial, pois são constituídas de intencionalidades de quem as produz (CORELLA, 2009).

Nesse sentido, Chiavenato (2005) explica que a comunicação, nos ambientes organizacionais, apresenta quatro funções básicas: controle, motivação, expressão emocional e informação.

A primeira função, o controle, é exercida no comportamento das pessoas de diversas maneiras, de acordo com as hierarquias e orientações formais que devem ser seguidas por seus colaboradores e destaca que a comunicação informal também é capaz de controlar o comportamento dos indivíduos que fazem parte de uma determinada organização.

Segundo o autor, a segunda motivação, ajuda a esclarecer aos atores organizacionais o que deve ser feito, avalia a qualidade do seu desempenho e orienta sobre o que fazer para melhorá-lo e isso se dá por intermédio da comunicação (CHIAVENATO, 2005).

No entanto, a comunicação que ocorre dentro da organização é um mecanismo fundamental para que os atores expressem suas frustrações e satisfações, chamado por Chiavenato (2005) de expressão emocional, sendo, portanto a terceira função.

Por fim, a informação que, segundo o autor, ajuda as pessoas e grupos a olharem a organização de modo crítico e expressar juízos de valores, desempenhando o papel de mediadora entre a avaliação e a tomada de decisões (CHIAVENATO, 2005).

Ainda segundo Chiavenato (2005) nenhuma dessas quatro funções deve ser entendida como mais importante do que as demais. Para que os grupos tenham um bom desempenho, eles precisam ter algum tipo de controle sobre seus membros, estimulá-los ao esforço, oferecer os meios para a expressão emocional e tomar decisões. Podemos assumir que praticamente toda interação de comunicação que ocorre dentro de um grupo ou organização exerce uma ou mais dessas quatro funções.

Sendo assim, considera-se que a inevitável existência da comunicação para as organizações sela sua função e quando bem planejada pode tornar-se um poderoso instrumento de propagação da imagem e interesses da organização, com seus diversos públicos contribuindo com seu desempenho. Como assinala Michel (2009, p.3):

[...] O processo de comunicação organizacional é muito amplo, e vai muito além da transparência da imagem organizacional, abrangendo venda de produtos e serviços, e, principalmente, estreita os laços com os públicos

interno e externo. Entende-se, portanto, que sua natureza é multidisciplinar, e que a área da comunicação se envolve com diversas formas de interação social, visando a criação de estratégias que norteiam desde a comunicação interpessoal (funcionário X funcionário, funcionários X clientes, funcionários X público em geral) até a comunicação administrativa, mercadológica, etc., estabelecendo a “boa impressão”, a imagem favorável e a certeza do resultado positivo [...] (p.3).

Por outro lado, as possibilidades comunicacionais, proporcionadas a partir dos adventos das novas tecnologias de comunicação, impulsionaram as organizações a buscarem soluções comunicativas integradas ao seu planejamento comunicacional para aproximar seus públicos. Nesse cenário surge a *intranet* que, segundo Cabestré, Cruz e Graziadei (2004), está baseada em quatro conceitos macros como:

- Conectividade - entre computadores ligados por uma rede e com possibilidade de transferência de informações entre si;
- Heterogeneidade - diferentes tipos de computadores e diferentes sistemas operacionais podem ser conectados;
- Navegação - através do hipertexto, a comunicação se torna não-linear) e;
- Execução distribuída - execução de programas aplicativos no servidor ou nos micros que acessam a rede.

Sob essa perspectiva pressupõe-se a junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna, comunicação administrativa, formando composto da comunicação organizacional (KUNSCH, 2003).

Corrêa (2005) define comunicação como:

[...] o uso das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TIC's), e de todas as ferramentas delas decorrentes, para facilitar e dinamizar a construção de qualquer processo de Comunicação Integrada nas organizações. Falamos, portanto, da escolha daquelas opções tecnológicas, disponíveis no ambiente ou em desenvolvimento, cujo uso e aplicação é o mais adequado para uma empresa específica e respectivos públicos específicos [...] (p.102).

Uma organização que assume a comunicação de forma integrada estabelece canais comunicativos, que transcendem a simples produção e emissão de *releases* e informes, fortalecendo os vínculos da organização com seus ambientes. Como observou Marchiori (2008):

[...] A existência do processo de informação estratégica possibilita à organização estar fortalecida, passando o sistema existente a nutrir e sustentar o fluxo sistemático de credibilidade, sensibilidade, temporalidade e informação relevante – nos diferentes fluxos e por meio de suas estruturas. Este posicionamento exige o comprometimento total das lideranças, o uso de

tecnologias apropriadas, assim como a participação e suporte abrangente dos funcionários [...] (p.8).

#### Que corrobora com Peirano (2006)

[...] Cuando se intenta abrir la “caja negra” y observar qué sucede dentro de La empresa con la llegada de las TICs rápidamente se comienza a ver a la organización como una conjunción de procesos administrativos, productivos, comerciales, etc. La elección de este enfoque resulta muy funcional para detectar el tipo de contribución que harán las TICs, debido a que las mismas permitirán agilizar, abaratar o potenciar las actividades que lleva adelante la organización [...] (p.2).

Correa (2005) chama esse fenômeno de comunicação digital organizacional, que segundo a autora, deve ocorrer atrelada a estratégia e a comunicação global da organização para estreitar as relações das organizações com seus parceiros imediatos internos e externos.

Ressalta-se que, não cabe nesse estudo esmiuçar quem são os atores internos e externos de uma organização, mas para as finalidades do estudo é necessário pontuar esses ambientes, pois serão úteis para melhorar a compreensão integral do texto, uma vez que estabelecem relação sincrônica com a avaliação institucional.

Sendo assim, quando for mencionado o ambiente interno, ao que se refere são: alunos, professores, funcionários, coordenadores e todos aqueles que vivenciam o ambiente acadêmico da instituição. E ambiente externo à comunidade local, as empresas (parceiras ou não), a sociedade civil organizada (associações, escolas, clubes, sindicatos dentre outros) e aos ex-alunos da instituição.

Destarte, o desenvolvimento das modalidades de comunicação organizacional, os meios de comunicação foram galgando espaços e efeitos incalculáveis dentro e fora das organizações e quando estruturada compreendendo as novas tecnologias possibilita níveis de interação muito diferente dos canais tradicionais. Ela possibilita a interação e constitui-se um meio de integrar as partes de uma organização, seja pública privada (LIMA, 2003).

No entanto, para aperfeiçoar a comunicação organizacional é essencial que os responsáveis pela comunicação tenham conhecimento dos fluxos comunicativos propostos por Kunsch (2003) e saber utilizá-los de acordo com a estrutura e a cultura da organização, para que todos os públicos tenham acesso aos canais comunicativos. Segundo Menezes (*apud*; PORÉM, 2009):

[...] Comunicação significa “estar em relação com”. Representa a ação de pôr em comum, de compartilhar as nossas idéias, os nossos sentimentos, as nossas atitudes. Nesse sentido, identifica-se com o processo social básico: a interação. É uma troca de experiências socialmente significativas; é um esforço para a convergência de perspectivas, a reciprocidade de pontos de vista e implica, dessa forma, certo grau de ação conjugada ou cooperação. Para tanto, toda sociedade adota um conjunto de signos e de regras que, por força das convenções tácita e coletivamente aceitas, deixa de ser arbitrário [...] (p.16).

Aprofundando esta questão, é possível compreender que a comunicação organizacional desempenha um papel importante na transmissão de informações sobre a avaliação institucional e deve estar articulada ao planejamento da instituição e a sua cultura, com vistas a estimular a interação entre os diversos públicos da comunidade acadêmica.

Portanto, a comunicação organizacional vai depender, e muito, da forma como este espaço sociocultural é constituído e de que maneira ele, ao estar incorporado no cotidiano das pessoas, poderá influenciar ou estimular a interação entre elas (PORÉM, 2009).

Infere-se que por meio da comunicação organizacional a avaliação institucional pode ser potencializada, pois os recursos compreendidos nesta modalidade comunicativa relacionam-se com a prerrogativa que as comissões precisam contemplar no processo de sensibilização da comunidade acadêmica sobre a avaliação institucional.

Nesse sentido, trazer a comunicação organizacional para centro da discussão teórica possibilita a observação e a discussão das ações comunicativas empregadas pelas comissões, para publicizar a avaliação no âmbito acadêmico e verificar quais ações relacionam-se com as novas tecnologias da informação e da comunicação (TICs).

Sendo assim, no capítulo seguinte busca-se aprofundar a discussão sobre o papel das tecnologias da informação e da comunicação (TICs) na comunicação organizacional e sua relação com a avaliação institucional, com vista a fornecer elementos e subsídios teóricos que sustentarão a discussão dos resultados apurados.

## Capítulo V – Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs)

A *internet* constitui-se em uma grande rede mundial que inclui desde computadores empresariais até microcomputadores pessoais, conectados em países do mundo todo, formando uma gigantesca rede de computadores que trocam informações a todo o momento, de qualquer lugar do planeta (CASTELLS, 1999).

Com o surgimento da *internet* novas formas comunicativas as relações entre os indivíduos ganhou outra dimensão. A noção de espaço e tempo tornou-se irrelevante, o imediatismo passou a ser um imperativo na troca e compartilhamento de informações, pois através dela pessoas, grupos, empresas, escolas, universidades comunicam-se o tempo todo, a qualquer momento, por meio de computadores interligados (CASTELLS, 1999).

A *internet*, potencializou as tecnologias da informação e da comunicação (TICs), e desde então tornou-se possível congrega os conceitos de relacionamento humano direto, em que o contato direto gera o conhecimento do outro que o transforma em dados (RECUERO, 2009).

O advento das novas tecnologias da informação e comunicação (TICs) transformou o mundo nos aspectos geográficos, políticos, econômicos e sociais, remodelando as relações entre as sociedades de qualquer parte do planeta como consequência o homem criou novos métodos e técnicas para produzir e comunicar bens tangíveis e intangíveis nesse ‘novo’ ambiente (LÉVY, 1999).

Atualmente, as tecnologias da informação e da comunicação (TICs) passaram de transmissores de informação para ditadores de comportamentos, tanto de pessoas, como das organizações.

Nesse sentido, sustenta-se que, esse advento tecnológico tem sido fator decisivo para o desenvolvimento das organizações principalmente com relação à comunicação. Nas palavras de Lima (2003):

[...] Agora, mais do que nunca, se faz necessário trabalhar também questões referentes à utilização adequada dos recursos e das inúmeras informações disponíveis com o avanço tecnológico. É fundamental saber selecionar estas informações utilizando os recursos de forma saudável e eficaz [...] (p.5).

Por outro lado, Lima (2003) também pondera que não basta à organização apenas assumir as tecnologias como força motriz da sua comunicação com seus públicos, mas utilizá-la de forma criativa, inovadora e ética, para que os usuários sintam-se seguros e confortáveis ao acessá-las.

[...] É mister pontuar a necessidade dos sujeitos que integram a organização aprenderem a lidar com esses conflitos através da negociação, da transparência e da tomada de decisões por consenso, sempre que for possível. Com isto, sim, é viável diminuir os “ruídos de comunicação” e garantir que as redes de informação circulem com maior facilidade e eficácia [...] (p.33).

O progresso das TICs e suas possibilidades têm substituído, gradualmente, os modos tradicionais de produção da comunicação, principalmente nas IES, e tudo indica que continuará acontecendo nas próximas décadas, pois novas inovações comunicativas surgem a cada dia graças ao seu potencial, destacando-se na sociedade contemporânea (BACCEGA, 1998).

Atualmente, as organizações, públicas e privadas, estão passando por um momento de transição adequando-se as possibilidades comunicativas geradas pelas TICs, estimulando-as a repensarem o *modus operandi* de suas estratégias comunicativas voltadas para os diversos públicos (BUENO, 2009).

Indiscutivelmente, tais inovações implicam em alterações nos processos produtivos e comunicacionais, melhora a utilização de recursos, e, conseqüentemente promove a redução de custos, justificando os esforços das organizações em adequar-se para que o nível de competitividade organizacional se mantenha crescente e constante.

Nessa perspectiva, infere-se que qualquer organização, sejam elas privadas ou públicas, necessitam de atualização, não somente no campo mercadológico, mas também nos aspectos tecnológicos na transmissão das informações e na prospecção da imagem organizacional, pois os canais comunicacionais tradicionais consolidados no mercado, não atendem mais as especificidades dos públicos, pois geralmente são massivas e amplas (KUNSCH, 2003).

Não se discute mais o potencial de interatividade das TICs e sua capacidade de fornecer respostas cada vez mais velozes e muitas organizações passaram a investir em recursos humanos, tecnológicos e financeiros para estimular seu uso de modo integrado a comunicação da organização, convergindo com os postulados de Kunsch (2003, p.

150) onde defende a tese da comunicação integrada, entendendo-a como “*uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica.*”.

Com essa capacidade as TICs passaram a representar uma ferramenta essencial para as organizações na compreensão das necessidades e demandas que emergiram nos mercados e no próprio ambiente social, pois os contatos interculturais tornaram-se inevitáveis além de propiciar interações, sem precedentes, entre os indivíduos por meio de *interfaces*, tornando todos mais expostos e ao mesmo tempo acessíveis (BACCEGA, 2002).

Levy (1996) e Castells (1999), denominaram esse fenômeno como sociedade em rede, sob óticas diferentes, porém, ambos, tecem suas justificativas e análises, a partir das tecnologias da comunicação. Conforme observa Simões (2009).

[...] Muito embora a linha de análise dos autores abordados siga caminhos díspares, sendo Castells com uma abordagem marxista da sociedade capitalista e Lévy com um pensamento antropológico, há um aspecto que não pode ser recusado na intersecção dos autores acerca dos estudos das tecnologias de comunicação, que nos leva a uma conclusão primordial: não é possível mais ignorar o impacto dessas tecnologias à vida humana, muito menos à vida em sociedade [...] (p.2)

Segundo Lévy (1996) a mensagem veiculada por meio das TICs aumenta a elasticidade e a audiência da mensagem, dependendo do tema em pauta ou de onde ele é discutido, rompendo os paradigmas tradicionais da comunicação e criando um novo ambiente, em que o indivíduo além de receptor passa a ser, também, o produtor da mensagem e propagando na rede de computadores.

Já para Castells (1999), a partir do advento das TICs as sociedades passaram a ser caracterizadas por uma estrutura social organizada em redes pessoais e virtuais, sendo esta segunda muito poderosa, em que inexistem fronteiras geográficas e são incomparáveis com as ferramentas tradicionais.

[...] a era da *Internet* foi aclamada como o fim da geografia. De fato, a *Internet* tem uma geografia própria, uma geografia feita de redes e cada um processa os fluxos de informações gerados e administrados a partir de todos os lugares [...] (p.170).

Ainda segundo Castells (1999) as TICs atenuaram as distâncias hierárquicas e ampliaram a escala da mensagem. Os indivíduos e organizações passaram a utilizá-la como incremento e ampliação de suas relações sociais ou empresariais, por meio do ciberespaço. Outrora, os processos comunicativos eram produzidos de um para muitos;

com o recurso computacional, esta lógica modificou-se, pois possibilita a produção de um para um, de um para muitos e de muitos para muitos, lançando um grande desafio para as instituições e organizações (VARGAS E GOULART, 2008).

Por outro lado, as TICs também permitiram uma mobilidade conectada dos indivíduos e organizações, independente de sua localização. Tornou possível trabalhar a partir de qualquer lugar, não mais apenas do escritório, numa espécie de circulação conectada. Novas formas de negócios surgiram, modelos tradicionais de empresas se transformaram, os mercados financeiros se interconectaram:

[...] Essa evolução afeta toda a sociedade e, como não poderia deixar de ser, traz implicações diretas ao processo de comunicação das organizações: tornam-se necessários o uso de novos instrumentos e o aprimoramento de competências que permitam acessar as redes de informação e, desta forma, estabelecer novos laços de relacionamento com seus públicos [...] (RUFINO, 2009, p.2).

Castells (1999) define esse fenômeno como sociedade informacional ou sociedade em rede, cuja estrutura básica é apresentada em redes, divisão típica da nova sociedade que vem sendo difundida sobre o planeta, reivindicando uma universalidade sem paralelo, além de decretar o fim da geografia como a conhecemos. Nas palavras do autor:

[...] Ela originou-se e difundiu-se, não por acaso, em um período histórico da reestruturação global do capitalismo, para o qual foi uma ferramenta básica. Portanto, a nova sociedade emergente desse processo de transformação é capitalista e também informacional, embora apresente variação histórica considerável nos diferentes países, conforme sua história, cultura, instituições e relação específica com o capitalismo global e a tecnologia informacional [...] (CASTELLS, 1999, p.50).

Segundo Recuero (2009), com o surgimento da *Web 2.0* que pode ser entendida como a convergência dos meios de comunicação, via computador, baseada na tecnologia da hipermídia, cujas principais características são: conteúdo, colaboração, compartilhamento, interatividade e interconectividade, e as diversas possibilidades de acesso dos indivíduos ao ciberespaço, permitiu o acesso a todos e ao mesmo tempo potencializou os modos de interação social. Corroborando com Primo (2006).

[...] A interação social é caracterizada não apenas pelas mensagens trocadas (o conteúdo) e pelos interagentes que se encontram em um dado contexto (geográfico, social, político, temporal), mas também pelo relacionamento que existe entre eles. Portanto, para estudar um processo de comunicação em uma interação social não basta olhar para um lado (*eu*) ou para o outro (*tu*, por exemplo). É preciso atentar para o “entre”: o relacionamento. Trata-se de uma construção coletiva, inventada pelos interagentes durante o processo, que não pode ser manipulada unilateralmente nem predeterminada [...] (p.7).

No entanto, Peter Brusilovisk (1996), que estuda os usos da hipermídia adaptativa nas organizações, ressalta a importância da adequação das tecnologias as reais necessidades de seus usuários. Segundo o autor, não basta apenas disponibilizar os recursos digitais, os sistemas devem ser desenvolvidos com base no nível de conhecimento, necessidades e comportamento dos usuários, personalizando a experiência digital a cada público:

[...] Another problem of institutional information systems which is similar to one of the problems of educational hypermedia is related to new employees who are not familiar with the structure of the hyperspace (though they can be familiar with the application domain itself) and can get lost even in the IR small professional subarea. [...] Many users need to have an access too one or more subsets of all the hyperspace for their everyday work. To protect themselves from the complexity of the overall hyperspace, they maybe interested to define personalized views on the entire hyperspace. Each view can be devoted to one of the goals or interests related with the work of the user [...] (BRUSILOVISK, 1996, p.6).

Nesta nova configuração comunicacional, onde a emissão e a recepção deixam de ser processos unidirecionais, e passam a privilegiar a cultura da interação, na qual atitudes participativas possibilitam que a convivência em ambientes *on-line* abram espaço para o reconhecimento e a identidade, a comunicação ganha outra perspectiva (SILVA, 2005).

Hoje o acesso à informação e domínio dos instrumentos que a transmitem e recebem tornou-se um imperativo para o homem moderno, como afirma Lévy (1999) um mundo desterritorializado, no qual todos os fenômenos comunicativos se apresentam com novas configurações e mediados por máquinas binárias.

E esse mundo, virtual e tecnológico, é configurado pelos novos canais de transmissão de informações como: *internet*, sítios, redes sociais, *blogs*, *e-mail* entre outros. (MOREIRA, 2003).

Além das possibilidades dispostas no ambiente virtual existe também a *intranet*, que vem sendo redescoberta pelas organizações como um verdadeiro oásis da comunicação. Como também observa Moreira (2003):

[...] A *Intranet* fornece serviços de correio, web, chat, o que agiliza os processos comunicacionais corporativos e torna mais limpa e eficiente a comunicação entre as pessoas e entre os setores de uma instituição. Numa *Intranet* podem ser disponibilizados aos funcionários e demais parceiros da empresa os manuais de procedimento internos, dados sobre produtos, ofertas internas de emprego, calendários de eventos, acesso à banco de dados

importantes ao andamento das atividades da empresa. E o acesso a estes dados é rápido e fácil [...] (p.8).

A *intranet* tem a função principal de manter todos os colaboradores informados, possibilitando a circulação de informações no âmbito organizacional, e compartilhando as ações institucionais, com o objetivo de tornar a comunicação da organização mais eficiente, por meio das ações comunicativas sustentadas nesses ambientes (SAAD, 2005).

Outro aspecto importante a ser observado com o advento e convergência das tecnologias são os ambientes colaborativos que com suas ferramentas possibilita infinitas ações comunicativas, gerando um rico capital social.

O capital social, de acordo com Recuero (2009), o capital social refere-se principalmente às conexões e tem como elementos a reciprocidade e a confiança. Nas palavras da autora:

[...] o capital social constitui-se em um conjunto de recursos de um determinado grupo, obtido através da comunhão dos recursos individuais, que pode ser usufruído por todos os membros do grupo, e que está baseado na reciprocidade. Ele está embutido nas relações sociais (como explica Bourdieu, 1983) e baseia-se no conteúdo delas (Gyarmati e Kyte, 2004; Bertolini e Bravo, 2004). Portanto, para que se estude o capital social dessas redes, é preciso estudar não apenas suas relações, mas igualmente, o conteúdo que provém delas [...] (p.4).

No entanto o capital social, segundo Bertoni (*apud*; Recuero 2005) é heterogêneo e se constrói sob a tutela das seguintes categorias:

- a) relacional - que compreenderia a soma das relações, laços e trocas que conectam os indivíduos de uma determinada rede;
- b) normativo - que compreenderia as normas de comportamento de um determinado grupo e os valores deste grupo;
- c) cognitivo - que compreenderia a soma do conhecimento e das informações colocadas em comum por um determinado grupo;
- d) confiança no ambiente social - que compreenderia a confiança no comportamento de indivíduos em um determinado ambiente;
- e) institucional - que incluiria as instituições formais e informais, que constituem-se na estruturação geral dos grupos, onde é possível conhecer as “regras” da interação social, e onde o nível de cooperação e coordenação é bastante alto (p.1-5).

Considerando as categorias elencadas pelo autor acerca do capital social nos ambientes colaborativos e correlacionando-os aos princípios e requisitos da avaliação institucional, infere-se que o uso da *internet* e dos ambientes colaborativos podem contribuir para a construção da avaliação institucional.

Li (2009) no artigo intitulado *A Research Perspective: Online and Traditional Evaluation of Teaching in the Higher Education Settings*, nos chama a atenção para os ambientes onde essas novas tecnologias ganham cada vez mais espaço e adeptos:

[...] In many ways, higher education has been in the forefront of technology use. The development of webbased technology over the past ten years in particular has resulted in a new challenge for education. As universities and colleges move toward more flexible modes of study, including online learning, students are having more flexible access to education and can choose whenever and wherever they want to learn [...] (p.2).

Nesse sentido, as universidades podem se valer desses mecanismos integrados a sua comunicação organizacional e a avaliação institucional, para estimular o estabelecimento de canais efetivos para a socialização das informações produzidas no processo avaliativo, instituindo assim, uma nova forma de atuar neste campo.

Pelo exposto, e correlacionando com os postulados acerca da comunicação organizacional, as novas tecnologias da informação e comunicação com a avaliação institucional, pode-se afirmar que as IES, por intermédios de suas comissões de avaliação, podem construir a avaliação institucional interna sob a égide dessa tríade para legitimar a avaliação nos moldes previstos no SINAES (2009) e autores que trata da avaliação.

## Capítulo VI - Metodologia

### 6.1. Caracterização da região do ABC Paulista

O ABC Paulista está localizado a sudeste da região metropolitana da Grande São Paulo sendo composta pelos municípios de Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Diadema, Mauá, Ribeirão Pires e Rio Grande da Serra. Segundo estimativas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE em 2009 a população desses municípios superarão a cifra de 2,6 (milhões) de habitantes. Seguem projeções:

**Tabela 4:** Número de habitantes dos municípios que compõe o ABC.

<i>Cidades</i>	<i>Área em Km<sup>2</sup> (em 2009)</i>	<i>Estimativa população para 2009</i>
Santo André	<b>174,84</b>	<b>673.396</b>
São Caetano do Sul	<b>15,36</b>	<b>152.093</b>
São Bernardo do Campo	<b>406,18</b>	<b>810.979</b>
Diadema	<b>30,65</b>	<b>397.738</b>
Rio Grande da Serra	<b>36,67</b>	<b>41.602</b>
Ribeirão Pires	<b>99,18</b>	<b>112.011</b>
Mauá	<b>62,29</b>	<b>417.458</b>
<b>Total</b>		<b>2.605.277</b>

**Fonte:** IBGE, censo 2007.

No que tange os aspectos econômicos da população da região, em epigrafe, a distribuição da renda *per capita* obedece a seguinte ordem:

**Tabela 5:** Renda *per capita* por município

<i>Cidades</i>	<i>Per capita R\$ (em 2007)</i>
Santo André	<b>20.044</b>
São Caetano do Sul	<b>62.459</b>
São Bernardo do Campo	<b>32.677</b>
Diadema	<b>22.371</b>
Rio Grande da Serra	<b>7.896</b>
Ribeirão Pires	<b>12.660</b>
Mauá	<b>13.395</b>
São Paulo	<b>29.394</b>
Estado de São Paulo	<b>22.667</b>

**Fonte:** IBGE, censo 2007.

Como observado, o valor adicionado *per capita* da região é elevado, tendo alcançado em 2007, em Santo André R\$ 20.044,00, em São Bernardo do Campo, esse

valor atingiu R\$ 32.677,00, e em São Caetano do Sul, R\$ 62.459,00, um dos mais altos do Estado, quando observado a média do Estado que é de R\$ 22.667,00.

Destaca-se ainda que a região do Grande ABC Paulista tem passado por profundas transformações estruturais resultado direto da ampliação da malha rodoviária e metroviária (Rodoanel e metrô Tamanduateí) o que permite rápido e fácil acesso da população do município de São Paulo a região.

Abrigam também grandes centros de compras, *shopping centers* (Grand Plaza Shopping, ABC Plaza Shopping, Mauá Shopping e Shopping Metrôpole) e hipermercados (Extra, Carrefour, Sams Club, Wal-Mart, Assai, Pão de Açúcar dentre outros) e uma vasta rede de serviços e comércios. A região destaca-se também como um grande pólo da indústria automotiva do país, com grandes montadoras multinacionais de veículos (Ford, GM, Volkswagen, Scania, Mercedes-Benz, Toyota) e centenas de empresas de autopeças, nacionais e estrangeiras (PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SANTO ANDRÉ, 2010).

Com relação às instituições de ensino superior na região segundo o Ministério da Educação (MEC) a distribuição obedece a seguinte ordem: 25 (vinte e cinco) estão localizadas em São Bernardo do Campo, 24 (vinte e quatro) em Santo André, 12 (doze) em São Caetano do Sul, 10 (dez) em Diadema, 8 (oito) em Mauá, 2 (duas) em Ribeirão Pires e nenhuma em Rio Grande da Serra, totalizando 81 instituições entre faculdades, institutos, centros universitários, fundações e universidades (INEP, 2010).

## **6.2. A Pesquisa de Campo**

O objetivo de se realizar a pesquisa de campo foi de compreender melhor a avaliação institucional operacionalizada nas IES do ABC Paulista, a partir dos depoimentos dos responsáveis pelos processos avaliativos.

Com esta abordagem vislumbrou-se evidenciar o objeto que norteia a pesquisa, dar voz aos indivíduos para demonstrar, pela práxis concreta, a indissociabilidade da comunicação organizacional e avaliação institucional interna.

A pesquisa de campo não pode ser considerada verdade absoluta, quando trata de relatos orais dos indivíduos. Os estudos de linguagem mostram no discurso marcas

de ideologias, interesses pessoais, visão específica de mundo e, portanto, nunca inocentes, nem imparciais. Outro fato a ser considerado é: nem sempre o dito é demonstração real do sentimento da alma. Todavia, ao se esbarrar na subjetividade inerente às relações humanas e sociais, não significa negar a objetividade imanente ao tratamento científico dessas questões (ZANETIN, 2006).

O procedimento metodológico envolveu o esforço de convergir os postulados teóricos sobre a avaliação institucional e comunicação organizacional para a análise do objeto de investigação. Nesse contexto, Lopes (2002) comenta que ao falar de metodologia implica sempre em falar métodos e técnicas que parte de uma inquietação que inicia-se na teoria e deságua na prática da pesquisa.

Segundo a autora, para que haja condições de pesquisa em comunicação é necessário atender a três pré-requisitos, nas palavras da autora.

[...] O primeiro é o contexto *discursivo*, no qual podem ser identificados paradigmas, modelos, instrumentos, temáticas que circulam em determinado campo científico. Trata-se propriamente da história de um campo científico, revelada por seus percursos, rupturas e continuidades e por meio dos quais ele vai-se constituindo, firmando suas tradições e tendências de investigação. O segundo fator é o *contexto institucional*, que envolve os mecanismos mediadores que atuam entre as variáveis sociológicas globais e o discurso científico, e que são os mecanismos organizativos da distribuição de recursos e poder em uma comunidade científica.[...]. E o terceiro fator é o *contexto sociocultural*, onde residem variáveis sociológicas que incidem sobre a produção científica, com particular interesse pelos mesmos de inserção da ciências e da comunidade científica em um país ou âmbito internacional [...] (LOPES, 2002, p.120)

Desse modo, por se tratar de uma pesquisa exploratória, predominantemente qualitativa, o método adotado teve como base o modelo metodológico para pesquisas em comunicação sugerido por Lopes (2002), em sua obra “*Pesquisa em Comunicação*” (2002) que estrutura-se em: instância epistemológica (ruptura epistemológica e construção do objeto científico), instância teórica (formulação teórica do objeto e explicitação conceitual), instância metódica (exposição e causação) e instância técnica (observação, seleção e operacionalização)

A escolha se deu por três motivos: a) por meio desse modelo pode-se proceder a inferências científicas e empíricas acerca do objeto pesquisado; b) pelas técnicas que serão aplicadas para realização da pesquisa (entrevista semi-estruturada) e c) como o foco deste projeto é a comunicação organizacional e esses estão relacionados às

mediações (reais e virtuais) de cada instituição, considerou-se o modelo como o mais adequado para compreender o fenômeno em profundidade:

[...] O campo de pesquisa é o lugar da prática e da elaboração dos objetos do conhecimento, de sua construção sistemática e da fundamentação empírica dos fatos com que lida. É o lugar efetivo do trabalho dos pesquisadores, dinâmico, dialético, no qual se elabora uma prática científica [...] (LOPES, 2002, p.94).

O estudo está fundamentado teoricamente com base nas diretrizes propostas, pelo MEC / INEP / CONAES/ SINAES que regulamentam a avaliação institucional interna e em autores que pesquisam avaliação institucional, a comunicação organizacional e as tecnologias da informação e comunicação.

### **6.2.1. Tipo de pesquisa**

Devido à multidisciplinaridade e transversalidade da investigação entre áreas como: comunicação, avaliação institucional, mediações sociais, novas tecnologias, espaço educativo, políticas públicas, entre outras. Será uma realizada pesquisa de campo exploratória qualitativa, entrevistas com os responsáveis pelas comissões de avaliação (CPA) e pesquisa documental para validar as inferências subjetivas do estudo e subsidiar a discussão dos resultados. As IES que participaram do estudo serão referenciadas pelas letras A, B, C e D, visando à preservação do anonimato dos participantes.

### **6.2.2. Amostra e sujeitos da pesquisa**

A pesquisa de campo desenvolveu-se nas Instituições de Ensino Superior particulares, da Região do ABC Paulista com as seguintes características:

- a) esteja localizada na região geográfica do estudo;
- b) que tenha a Comissão Própria de Autoavaliação constituída;
- c) ofereça cursos na modalidade presencial no nível de graduação;
- d) que tenha operacionalizado pelo menos uma avaliação institucional completa e;
- e) tenha aceitado participar espontaneamente do estudo.

Para identificar as IES que poderiam participar do levantamento procedeu-se pesquisa empírica nos sítios das instituições e dos órgãos reguladores do ensino superior (MEC e INEP). Ver tabela (Apêndice II) que contém todas as instituições de ensino superior localizadas nos municípios que pertencem ao ABC Paulista.

Sabe-se que o corpus não é significativo, do ponto de vista quantitativo e estatístico, porém devido ao caráter qualitativo da investigação e as características de cada instituição, no desenvolvimento da avaliação institucional, essa amostra possibilitará uma análise qualitativa, validando as inferências do pesquisador e atendendo ao objetivo proposto nesse estudo.

### **6.3. Caracterização das IES que atende o pré-requisito do estudo**

#### **6.3.1 Instituição A**

Universidade privada localizada no município de Santo André oferece cursos de graduação e pós-graduação (extensão e lato sensu), tem cerca de 350 (trezentos e cinquenta professores) e 400 (quatrocentos) funcionários técnico-administrativos.

#### **6.3.2. Instituição B**

Universidade privada localizada no município de São Bernardo do Campo oferece cursos de graduação (presencial e a distância) e pós-graduação (extensão, lato sensu e stricto sensu), 620 (seiscentos e vinte) professores e 911 (novecentos e onze) funcionários técnico-administrativos.

#### **6.3.3. Instituição C**

Universidade localizada no município de São Caetano do Sul oferece cursos de graduação (presencial) e pós-graduação (lato sensu e stricto sensu), 340 (trezentos e quarenta) professores e 250 (duzentos e cinquenta) funcionários técnico-administrativos.

### **6.3.4. Instituição D**

Faculdade localizada no município de São Bernardo do Campo oferece cursos de graduação (presencial) e pós-graduação (lato sensu), 330 (trezentos e trinta) professores e 270 (duzentos e setenta) funcionários técnico-administrativos.

## **6.4. Instrumento da pesquisa**

A técnica utilizada foi a entrevista fechada em que, nas palavras de Duarte e Barros (2005, p.63), “*permite identificar as diferentes maneiras de perceber e descrever os fenômenos.*”. Tendo como instrumento um questionário, contendo dez questões relacionadas ao tema, problema e objetivos da pesquisa.

Para garantir o aprofundamento na discussão dos resultados foi solicitado que o entrevistado respondesse a um instrumento: quadro intitulado ‘Formulário de Codificação da Ação Comunicacional’ (Apêndice I), visando quantificar os canais de comunicação que as CPAs utilizam na promoção da avaliação institucional interna, os formulários foram preenchidos de acordo com as respostas dos entrevistados e análise dos relatórios das comissões que participaram do levantamento.

### **6.4.1. Procedimentos de coleta**

Os dados foram coletados no ano de 2010, entre os meses de Abril, Maio e Junho. Após a identificação das instituições, foi estabelecido contato inicial, via telefone e e-mail, com os respectivos responsáveis pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) e encaminhamento prévio do roteiro completo da entrevista.

As entrevistas foram gravadas em mídia digital, sendo transcritas e dispostas no projeto, para validar as inferências do pesquisador acerca do tema proposto e seguiram um roteiro previamente elaborado, com foco específico no objeto de estudo (Vide Apêndice I). As informações coletadas, na pesquisa de campo, ficarão sob a guarda do pesquisador durante três anos; findo esse tempo, serão eliminadas.

Destaca-se que o formulário de pesquisa foi fechado, onde todas as questões são iguais para todos os entrevistados, para que pudéssemos estabelecer os comparativos necessários, bem como identificar as divergências e convergências dos procedimentos

adotados pelas comissões na avaliação institucional. (DUARTE e BARROS, 2005, p.67): Segue tabela detalhando a coleta de dados.

**Tabela 6:** Demonstrativo de coleta de dados

IES	Entrevistado	Duração	Status da avaliação	Consulta	Restrições
A	Vice Presidente da comissão	50' min.	Consolidado	Relatórios e sítio institucional	Nenhuma
B	Presidente da comissão	52' min.	Consolidado	Relatórios e sítio institucional	Ficou impossibilitada de proceder a entrevista pessoalmente, mas concordou em ceder as informações via telefone e relatórios.
C	Presidente da comissão	45' min.	Consolidado	Relatórios	Nenhuma
D	Presidente da comissão	55 min.	Consolidado	Relatórios e sítio institucional	Nenhuma

Fonte: Autor, 2010.

#### 6.4.2. Procedimentos para análise dos dados

Após a realização das entrevistas e pesquisa de campo nos sítios das IES selecionadas todo o material foi armazenado digitalmente, para posterior consulta. Para melhor compreensão dos resultados obtidos, a análise de dados foi dividida em cinco etapas, obedecendo rigorosamente as etapas elencadas a seguir:

1. **Etapa 1:** Transcrição das entrevistas - nesta etapa enviado foram transcritas literalmente as entrevistas. Para tanto foi utilizado o software *Via Voicer* da IBM para otimizar o processo;
2. **Etapa 2:** Organização das entrevistas - nesta etapa foram transcritas as respostas dos entrevistados, de acordo com a ordem das questões, previamente, estabelecidas no roteiro da entrevista, independente do momento que suscitou o assunto. Todas as informações que não se relacionava a proposta da pesquisa (qualitativa e quantitativa) foram eliminadas nas etapas anteriores, pois trata-se de informações irrelevantes para o projeto;
3. **Etapa 3:** Organização dos dados empíricos – organização dos dados coletados nos sítios das IES sobre a avaliação institucional.
4. **Etapa 4:** Forma de utilização dos dados – a partir das etapas anteriores os dados resultantes foram utilizados, em sua completude, na discussão dos resultados e disponibilizados integralmente em anexo a dissertação;

5. **Etapa 5:** Definição das categorias para discussão dos resultados - esgotadas as etapas anteriores elaborou-se um rol de categorias, tendo como base o referencial teórico, para promover a discussão dos resultados sobre as IES, as comissões, as entrevistas, o levantamento empírico e os relatórios disponibilizados publicamente.

Organizadas as etapas, as informações foram processadas e submetidas à análise de conteúdo, o que possibilitou, posteriormente, a fazer análise dos dados para as finalidades da dissertação.

Desta forma, as entrevistas puderam ser exploradas de diferentes ângulos, tendo em vista a construção de um quadro conceitual elaborado a partir da transcrição das entrevistas gravadas e dos subsídios trazidos da literatura específica e que tratam das áreas de conhecimentos macros que a dissertação estabelece relação.

Os resultados das entrevistas foram tratados: a) qualitativamente, as categorias de análise, oriundas da revisão teórica e b) da análise empírica, foram aplicadas às entrevistas e à análise documental, com o objetivo de interpretar, comparar e contrastar as realidades trabalhadas na pesquisa.

A seleção das categorias se orientou pela sistemática proposta por Fonseca Júnior (*apud* Duarte e Barros, 2005):

[...] A categorização consiste no trabalho de classificação e reagrupamento das unidades de registro em número reduzido de categorias, com o objetivo de tornar inteligível a massa de dados e sua diversidade [...] (p.299).

A aplicação das entrevistas, a definição da categorias e a análise dos dados foram feitas de forma conectada ao referencial teórico e documentos disponíveis no sítio das IES que participaram do estudo, procurando confrontar dados e experiências, para o exame de um conjunto básico de áreas relacionadas à pesquisa.

As entrevistas transcritas foram lidas para que se pudesse estabelecer as categorias de análise. O critério utilizado para chegar às categorias foi à relevância dos aspectos a avaliação institucional, a comunicação organizacional e as novas tecnologias.

Sendo assim, para atingir os objetivos propostos inicialmente neste projeto, elencou-se as seguintes categorias: envolvimento dos dirigentes, formas de acesso as

informações da avaliação institucional, estratégias de divulgação utilizadas pelas comissões e por fim uso das tecnologias da informação e comunicação (TICs).

Estabelecidas as categorias, foram selecionados os exemplos âncoras, ou seja, fragmentos das falas dos respondentes que se relacionavam a uma dada categoria de análise, para se proceder à análise dos dados. Finalmente, foi feita a interpretação do sistema de categorias, a partir das questões da pesquisa e do referencial teórico estudado e levantamento empírico de campo.

## Capítulo VII - Discussão dos Resultados

### 7.1. Considerações preliminares

A idéia que norteou o trabalho foi a indissociabilidade da avaliação interna com a comunicação organizacional amparadas pelas TICs, para a ampliação das possibilidades comunicativas das comissões de avaliação institucional. Para validar a discussão dos resultados, realizou-se pesquisa de campo exploratória, qualitativa com técnica de entrevista fechada com os membros das comissões, para obter as informações necessárias ao estudo.

As discussões apresentadas foram conduzidas com base no diálogo dos estudos que tratam da avaliação institucional, da comunicação organizacional e novas tecnologias de comunicação para sustentar às interpretações. Para Robert Bogdan e Sari Biklen (1994, p. 50): *“Uma teoria desenvolvida deste modo procede de ‘baixo para cima’ (em vez de ‘cima para baixo’), com base em muitas peças individuais de informação recolhida que são inter-relacionadas.”*

Buscou-se investigar a prática da avaliação institucional em quatro IES da região do ABC Paulista, identificando preliminarmente as instituições que poderiam contribuir para a discussão para alinhar os sentidos das questões da entrevista com os postulados teóricos, principalmente, sobre a avaliação institucional, comunicação organizacional e tecnologias da informação e da comunicação.

Com a transcrição das expressões-chave das questões que nortearam a entrevista, associado à análise de documentos da IES, buscou-se a identificação das interfaces que o processo de autoavaliação promove com a comunicação, as quais começaram a se desvelar quando se procedeu à aproximação entre as teorias que se relacionam à temática e a praticada pelas comissões de avaliação. Acredita-se que essa análise desencadeará significativas contribuições à reflexão sobre o processo de concepção e construção da avaliação institucional interna nas IES.

Segundo Boyd (1982) a palavra ‘análise’ significa literalmente separar ou examinar criticamente as partes. Dessa forma, o pesquisador que se encarrega de uma análise terá de dispor os dados em categorias significativas; determinar se existem

diferenças entre as categorias; explicar por que existem as diferenças e fazer recomendações.

Segundo Duarte (2005), para extrair o máximo dos dados qualitativos, obtidos a partir de anotações efetuadas pelo pesquisador, realizou-se a transcrição completa das entrevistas para análise dos dados e codificação das anotações e das observações, separando-as em categorias representativas alinhadas com os temas centrais das questões das entrevistas.

Sendo assim, será iniciada a discussão com a apresentação das cinco categorias, já apresentadas e discutidas nos capítulos III, IV e V, relacionando-as com as respostas dos entrevistados para os questionamentos.

**Tabela 7:** Descrição das categorias do levantamento

<b>Categorias*</b>	<b>Descrição</b>
<b>1. Envolvimento dos dirigentes</b>	Verificar o envolvimento dos dirigentes na construção da avaliação institucional interna.
<b>2. Dificuldades enfrentadas</b>	Evidenciar os “gargalos” que as comissões encontram para realizar a última avaliação institucional.
<b>3. Formas de acesso</b>	Verificar as principais formas de acesso da comunidade acadêmica aos relatórios produzidos pelas comissões de avaliação.
<b>4. Formas de divulgação</b>	Identificar se e como as CPAs utilizam a comunicação para publicizar a avaliação institucional.
<b>5. Uso de TICs</b>	Verificar como as CPAs utilizam as novas tecnologias da informação e comunicação na operacionalização da avaliação institucional.

*\*A fundamentação teórica das categorias estão dispostas nos capítulos III, VI e V.*

As categorias do formulário de codificação da ação comunicacional, conforme descrito anteriormente na metodologia serão apresentadas no formato de tabelas que serão dispostas no decorrer das discussões dos resultados. Para destacar as observações, utilizou-se também os relatórios disponibilizados pelas IES que segundo Moraes (2001).

[...] são modos de aprofundamento e mergulho em processos discursivos, visando a atingir aprendizagens em forma de compreensões reconstruídas dos discursos, conduzindo a uma comunicação do aprendido [...] (p.02).

O autor defende a tese de que os textos são reveladores e quando bem interpretados permitem uma análise qualitativa, bastante fidedigna, do objeto pesquisado.

A fidedignidade é especialmente importante nessa pesquisa, já que seus resultados dependem diretamente das compreensões, percepções e olhares dos entrevistados e da capacidade do pesquisador de promover o devido discernimento dos aspectos relevantes para o estudo.

No entanto, como em toda entrevista, a captação e transcrição das informações é uma das etapas de maior importância no processo de avaliação. Sendo assim, para demonstrar a confiabilidade das respostas, cada entrevista foi acareada com os relatórios e informações disponíveis no sítio da IES que tratava da avaliação institucional

Isto posto, a seguir inicia-se a discussão tendo como base as categorias, os relatórios, o referencial teórico e as entrevistas realizadas com os responsáveis pela avaliação institucional interna.

## **7.2. Envolvimento dos dirigentes**

O pressuposto que orienta essa categoria é que, nem sempre, o envolvimento dos dirigentes significa que a avaliação obterá êxito, como veremos mais adiante, pois a avaliação institucional demanda uma visão integrada dos processos e da vida e história da instituição.

A partir das colocações dos entrevistados, buscou-se identificar se há ou houve o envolvimento dos dirigentes, considerando que a legislação do SINAES (2009) sugere o envolvimento efetivo dos dirigentes no processo avaliativo para legitimar a avaliação institucional e garantir sua continuidade.

Nesse sentido, entende-se que o envolvimento dos dirigentes no processo avaliativo é condição essencial para a incorporação da avaliação à dinâmica da IES como observa Cavalieri, Macedo-Soares e Thiollent (2004, p.80): “*Os dirigentes devem interpretar as mudanças, para que as universidades não permaneçam presas aos modos tradicionais*”.

Em consonância Dias Sobrinho (2002) coloca.

[...] A avaliação institucional começa antes que seja posto em marcha um conjunto de ações e procedimentos práticos. Ela principia pela expressão de uma decisão da instituição, antes que seja definido o seu desenho e elaborados seus instrumentos de coleta de dados e análises. Não importa que

essa decisão inicial corresponda à iniciativa de um pequeno grupo, da administração superior, como é mais comum, ou de outros setores da instituição. O mais importante a considerar é que essa decisão represente ou repercuta tendências e aspirações mais ou menos difusas e latentes em boa parte da comunidade [...] (p.103).

Destarte, esse envolvimento trata-se, portanto da apropriação e o reconhecimento da comissão e da avaliação como instrumento de melhoria de modo que todos os envolvidos, inclusive a alta direção, serão passíveis de mensuração, redefinindo suas próprias representações e sobre os valores institucionais (ROUCHY; DESROCHE, 2005).

Com essa perspectiva argüimos os entrevistados sobre a construção da avaliação institucional para verificarmos se houve ou não o envolvimento dos dirigentes na avaliação institucional.

Com a análise dos relatos e documentos evidencia-se que os dirigentes sempre estiveram envolvidos, diretamente na avaliação institucional, mesmo antes da publicação do SINAES em abril de 2004, pois em todas IES há registros de avaliação institucional. Porém, os critérios eram definidos segundo o entendimento que cada uma tinha do processo. Como se pode observar nas respostas dos entrevistados.

*[...] Depois, com a promulgação da lei houve um envolvimento dos dirigentes da instituição, principalmente nos anos de 2004, 2005 e 2006. Nesse início a avaliação era feita por amostras, ou seja, apenas uma parte da comunidade acadêmica acabava participando da avaliação. Os dados eram coletados na forma de formulários escritos, e os resultados não eram divulgados pela comunidade acadêmica. As atividades desenvolvidas pela CPA acabaram carecendo de credibilidade e conhecimento pela comunidade acadêmica devido ao formato como a avaliação estava sendo conduzida [...] (IES A, 6-12).*

*[...] Conforme descrito em nosso Projeto, a instituição já desenvolvia, anteriormente ao SINAES, uma sistemática de auto-avaliação, utilizando abordagem quantitativa e qualitativa, tendo como instrumentos questionários estruturados para discentes e docentes da graduação e a realização de entrevistas semi-dirigidas e grupo focal para as áreas administrativas [...] (IES B, linhas 3-7)*

*[...] Ok! Na verdade a universidade sempre teve como tradição fazer a avaliação institucional, independente da lei [...] (IES C, linhas 3-4).*

*[...] A avaliação institucional iniciou-se na IES em 2000 com uma comissão de avaliação institucional independente [...] porém não tinha como referência as dez dimensões previstas nos SINAES [...] (IES D, linhas 3-6).*

Os entrevistados também reconhecem que a partir da promulgação da lei 10.861/04 do SINAES, os dirigentes envolveram-se mais incisivamente na avaliação institucional nomeando ou constituindo as comissões para adequar-se as novas

diretrizes dos órgãos reguladores, mesmo quando essas não representavam uma pré condição.

Pode-se observar que essa pré-disposição é oriunda primeiramente da obrigatoriedade e da necessidade de ajustarem-se as normas macros do Ministério da Educação para avaliar a qualidade das instituições de ensino superior, e em segundo plano a possibilidade de aplicar processos avaliativos na intenção de qualificar os serviços prestados à sua comunidade acadêmica.

No entanto, no decorrer das entrevistas percebeu-se que com o passar dos anos os dirigentes tornaram-se coadjuvantes na avaliação institucional, ou seja, passaram a atuar de forma secundária nas comissões relegando-se ao status de representação deixando sob a tutela da CPAs a operacionalização da avaliação institucional.

A exceção fica com a instituição C, em que o processo é inteiramente executado pelos dirigentes e a instituição, mas segundo o entrevistado essa centralidade ocorreu após a mudança no quadro de dirigentes.

Outro aspecto importante observado nas respostas e relatórios, especificamente sobre essa questão, foi que apesar de possuírem algum tipo de avaliação institucional implantada, todas as IES tiveram que adequar o processo, os instrumentos e a metodologia para atender às diretrizes do SINAES e as instituições A, B e D demonstram em seus relatórios essa evolução, sugerindo a não interrupção. Caracterizando a busca incessante pelas IES na criação na cultura avaliativa preconizada pelo SINAES (2009) quanto à sua continuidade.

[...] é importante entender que os processos de avaliação devem ser contínuos e permanentes, não episódicos, pontuais e fragmentados. Processos contínuos criam a cultura da avaliação educativa internalizada no cotidiano. Procedimentos pontuais, quando não articulados a um programa e a um processo coerentes, produzem uma falsa idéia de avaliação: o processo complexo e multidimensional da avaliação acaba se reduzindo a um instrumento e este é tomado como se fosse a única forma possível de avaliar ou até mesmo como a própria avaliação. [...] (p.101).

Já com relação à IES C a continuidade fica evidenciada apenas na fala do responsável não dispondo de nenhum indício concreto e tangível como sua disposição em relatório ou sítio institucional. Como observado, anteriormente, essa instituição está sujeita a mais de uma diretriz de regulação da avaliação, que destoa das diretrizes SINAES / CONAES, porém por oferecer programas de pós-graduação nos níveis *lato*

*sensu e stricto sensu* é ‘obrigada’, indiretamente, a seguir as normas macros do ensino superior brasileiro, cuja responsabilidade é do Ministério da Educação.

### 7.3. Dificuldades enfrentadas

Entende-se por dificuldade as circunstâncias ou condições que impedem algo de ser realizado ou concretizado e quando se fala em avaliação institucional os impeditivos são inumeráveis, pois as variáveis dependem de cada instituição e geralmente concentra-se em: infraestrutura tecnológica; baixa adesão dos alunos; baixo envolvimento dos professores; falta de comprometimento dos coordenadores; insatisfação do pessoal técnico administrativo; falta de apoio dos dirigentes e; falta de capacidade técnica para conduzir o processo (DIAS SOBRINHO & RISTOFF, 2000; DIAS SOBRINHO & BALZAN, 2008; PIRES, 2002).

Segundo Dias Sobrinho (2003), avaliação institucional por ser obrigatória muito recente no cenário da educação superior todas as IES públicas ou privadas tiveram inicialmente dificuldades em operacionalizá-la, mesmo tendo como referência o PAIUB, mas na medida em que ganharam *know how* foram aprimorando os procedimentos para a realização da avaliação institucional. Como observou Pires (2002):

[...] Observa-se que a falta de uma clarividência por parte dos segmentos, de algumas universidades, sobre avaliação institucional tem protelado estas ações com prejuízos inseparáveis que o tempo fez somar mas não subtrairão as perdas pela ausência ou postergação da avaliação institucional. Urge, portanto, que a consciência coletiva do avaliar permeei dentro das instituições, em todos segmentos, gerando uma consciência crítica com alternativas capazes de romper o estado hirto que tem prevalecido dentro de algumas instituições acadêmicas [...] (p.57).

Não cabe nessa dissertação discorrer sobre todas as dificuldades encontradas pelas comissões durante os anos, e para não dispersarmos dos objetivos da pesquisa, nos limitamos a perguntar aos responsáveis pela avaliação quais dificuldades eles encontraram para realizar a última avaliação, sob a ótica dos processos comunicativos, para que pudéssemos identificar os focos de resistência e verificar se há similaridades entre as IES que participaram do estudo.

Notadamente a avaliação institucional é um momento de tensão, em que diversos interesses são colocados à prova sob a ótica do outro e as comissões, por sua

vez, desempenham o papel de mediador entre os anseios e as frustrações da comunidade acadêmica (DEMO, 2005; PIRES, 2002; DIAS SOBRINHO, 2002).

[...] Dado seu caráter social e político, em virtude também de sua efetividade, a avaliação é um campo de conflitos em que ocorrem as pesadas tensões oriundas das contradições da educação superior. Duas concepções contraditórias representam essas tensões. De um lado, a concepção de universidade como função pública, formadora da cidadania, produtora e difusora do conhecimento e promotora da crítica em benefício dos interesses mais amplos da sociedade e da nação. De outro lado, a defesa da universidade segundo a lógica da economia e orientada à satisfação das necessidades do mercado, com função profissionalizante e operacional [...] (DIAS SOBRINHO, 2002, p.89).

Para superar essas tensões exige das comissões a postura de negociador, pois em um processo avaliativo as técnicas, os métodos, os instrumentos devem ser, obrigatoriamente, submetidos à validação da comunidade acadêmica (SINAES, 2009).

Esse é o momento crítico das comissões e por mais que se esforcem não conseguirão convencer todos, pois os interesses e percepções são diversos e às vezes antagônicos. Como observa Rouchy e Desroche, (2005):

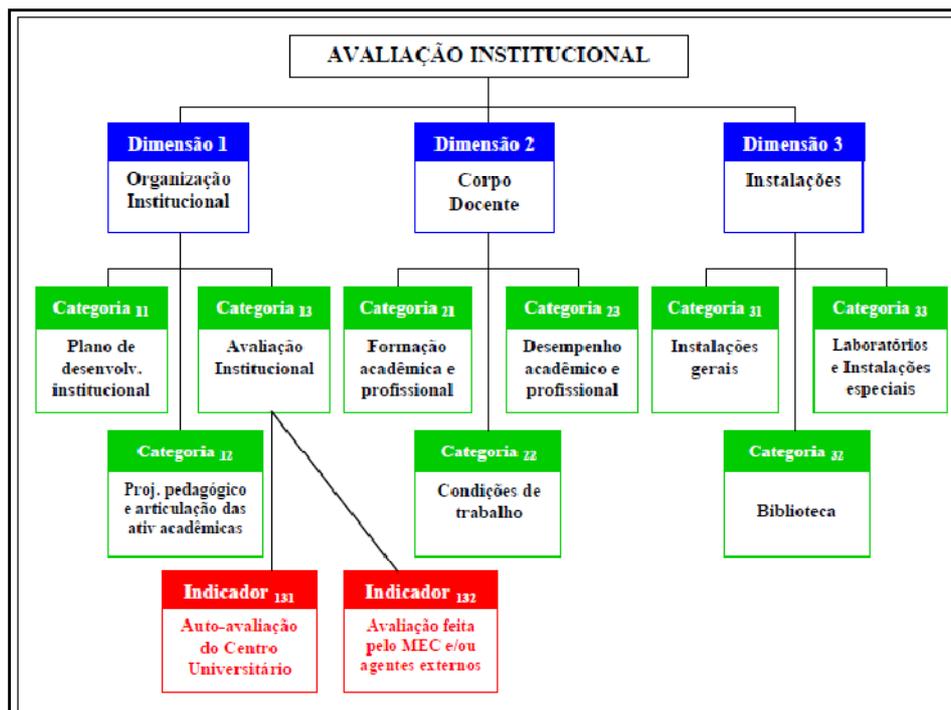
[...] A presença do interveniente é uma parte da situação: ela pesa nas relações de força; o interveniente não está situado em lugar neutro, protegido, imaterial; ele está em contato com pessoas e grupos com interesses divergentes, se não contraditórios, e com idéias diferentes sobre o modo com que podem utilizar sua presença [...] (p.131).

A busca pela legitimidade ética, técnica e política da comunidade acadêmica, como proposto no SINAES, deve compreender os atores institucionais, desde a concepção, até a conclusão da avaliação e, toda a comunidade acadêmica deve estar ciente das regras, mesmo não concordando com elas. Isso se chama democracia e demanda tempo, entendimento e comprometimento com a avaliação institucional. (BURBRIDGE, 2005)

[...] Nenhuma sociedade ou organização pode funcionar adequadamente sem que determinadas regras sejam mutuamente aceitas. O mesmo ocorre com as negociações. Entretanto, costuma-se ir direto às propostas, antes que sejam definidas as regras que serão aplicadas na negociação. Essa atitude costuma levar a propostas e contrapropostas extremadas e, conseqüentemente, a grande perda de tempo e de energia de trabalho [...] (p.98).

Freitas (2004) em seu artigo intitulado '*A auto-avaliação de instituições de ensino superior: uma importante contribuição para a gestão educacional*', demonstra de forma objetiva as principais dimensões da avaliação institucional e seus desdobramentos nas IES.

**Figura 3:** Estrutura hierárquica (parcial) do modelo de avaliação institucional do MEC.



Fonte: Revista Ibero Americana de Educación, 2004.

Com a observação deste fluxo podemos ter uma dimensão parcial dos desafios que as comissões de avaliação enfrentam para operacionalizar a avaliação institucional, sem contar que o autor não considera em seu fluxo a inserção regional da IES.

Segundo Machado e Silveira (1998, pp. 64-67) fatores como: “*tamanho, tecnologia, ambiente e estratégia*” quando não utilizados de forma racional pelas instituições podem dificultar ainda mais a construção da avaliação na IES, pois a transversalidade da avaliação perpassa a própria instituição.

Com essa perspectiva argüiu-se os responsáveis pela avaliação institucional sobre as dificuldades que enfrentaram para realizar a última avaliação. Segue a transcrição das respostas:

*[...] O último entrave que a CPA enfrentou foi a intervenção indireta de um dos dirigentes. Nossa CPA realiza acompanhamento dos departamentos da instituição a partir dos resultados coletados na avaliação institucional, e o dirigente em questão questionou esse processo, engessando-o. Isso prejudicou o andamento dos trabalhos, mas não o impediu, o que foi muito legal do ponto de vista da posição da CPA na instituição, pois conseguimos realizar o trabalho a partir do apoio direto do corpo técnico-administrativo, que nos cedeu as informações independente da hierarquia, reconhecendo e respeitando a “pessoa” ou personificação da CPA, ou seja, pudemos perceber que a avaliação institucional foi realmente incorporada como um instrumento de transformação e melhoria dentro da instituição. [...]. Outra dificuldade observada durante a instituição desse novo processo avaliativo a partir a última reestruturação da CPA foi a resistência encontrada por parte dos docentes e coordenadores da instituição. Mas quando começamos a*

*divulgar os resultados, essa resistência diminuiu bastante, e vemos que muitos deles até nos cobram as avaliações [...] (IES A, linhas 28-40).*

*[...] Aperfeiçoamento dos instrumentos de coleta de dados (questionários) porque esse ainda não é eletrônico, mas já está em processo de construção [...] (IES B, linhas 79-80).*

*[...] Em primeiro lugar nós fazíamos tudo isso via online, era voluntário participava quem quisesse, porém a adesão era muito baixa da comunidade acadêmica. [...]. Por mais que você tentasse sensibilizar as pessoas o instrumento não colaborava porque demorava muito para respondê-lo (cerca de 1 hora) todos alegavam que não tinham disponibilidade, não possuía computadores, na empresa não podia fazer, enfim as desculpas eram as mais variadas possíveis. Tudo para não responder ao questionário e nós não podíamos obrigá-los a participar [...] (IES C, linhas 25-32).*

*[...] Primeiramente eu atribuo à falta de leitura dos alunos eles não leem não vão ao site para saber mais sobre a CPA, eles não lêem o jornalzinho. Acredito que existe primeiro o hábito da leitura. [...] Eu tenho percebido que eles (alunos e professores) não conseguem gravar siglas. Você fala CPA, PDI, PPI ou PPC todo mundo fala o que é isso?? E quando você fala o nome inteiro eles falam: Ah, tá! Eu sei. Em todas as reuniões temos que reforçar o significado das siglas e o papel da CPA.[...]Olha na minha opinião são os professores eles não querem de jeito nenhum responder ao questionário. Agora para dar devolutiva para a CPA são os coordenadores e principalmente responsáveis administrativos [...] (IES D, linhas 19-61).*

O que chama a atenção são as respostas da IES A, em que o entrevistado relata que apesar da intervenção de cima para baixo, ou seja, dos dirigentes, eles conseguiram obter as informações dos departamentos, espontaneamente, devido à incorporação da avaliação institucional como instrumento de melhoria. (IES A, linhas 34-35).

Segundo o entrevistado da IES A, havia resistência dos professores e coordenadores com relação à adesão na avaliação institucional e essa resistência foi minimizada com a divulgação dos resultados para comunidade acadêmica, e quando adotaram essa postura esses públicos começaram a interessar-se mais sobre os trabalhos realizados pela comissão e até mesmo utilizá-lo. (IES A, linhas 38-40).

Já a IES B, descreve em seu relatório final que um dos maiores impeditivos no último processo avaliativo foi o desenvolvimento da avaliação institucional em papel, porém segundo o relatório e a entrevistada a instituição está desenvolvendo a ferramenta para realizar a avaliação *online* com previsão de funcionamento para o próximo ciclo avaliativo (IES B, linhas 79-81).

Nota-se pela análise dos relatórios e dados disponíveis no sítio da IES B que, visivelmente, utiliza com intensidade diversos recursos da comunicação organizacional

da organização para se fazer presente, buscando a legitimidade da comunidade acadêmica, por meio de sua ampla divulgação.

Por outro lado, o responsável pela avaliação institucional da IES C, relata que devido à baixa adesão da comunidade acadêmica na avaliação institucional *on line* o dirigente optou por abolir o sistema virtual e voltou a realizá-la em papel sem a prévia sensibilização da comunidade acadêmica.

Ressalta-se que na IES C, a avaliação institucional é centrada na figura do dirigente e a comissão de avaliação, apenas elabora os relatórios da pesquisa não possuindo nenhuma autonomia de ação. Portanto, esta centralidade, implicitamente, pode contribuir para formação de resistências quanto à avaliação institucional na comunidade acadêmica.

A centralidade, a falta de autonomia da comissão da IES C, a dissonância da avaliação com as diretrizes dos órgãos reguladores e a rigidez com que a avaliação é feita reverbera no relatório final (ver categoria seguinte) que por sua vez, não se alinha com os princípios da avaliação institucional defendidos por autores como São Paulo (1999):

[...] A avaliação interna (auto-avaliação) está associada à gestão educacional e a todas aquelas atividades ligadas ao uso efetivo dos produtos da avaliação. Na ausência de um processo de avaliação interna, componente essencial à gestão e à sua lógica, a instituição se desfigura em sua essência. [...] A avaliação interna é um processo permanente de levantamento de informações sobre a realização ou não das metas estabelecidas para a concretização dos objetivos educacionais, científicos, tecnológicos e sociais. [...] É também uma ação solidária, realizada por grupos constituídos e sob a liderança de coordenadores, objetivando o planejamento organizacional e o acompanhamento dos trabalhos a serem desenvolvidos [...] (ESTADO DE SÃO PAULO, 2000, p.3).

Com relação à IES D o entrevistado relata que a maior dificuldade, enfrentada na última avaliação institucional, foi à falta de leitura dos alunos e apesar de publicar, semestralmente, por meio impresso, os resultados da avaliação institucional, a comunidade acadêmica continua desconhecendo a comissão, mas identificam as melhorias realizadas na IES resultantes da avaliação.

A IES D, também relata a dificuldade da comunidade acadêmica em fazer a distinção das siglas que predominam no meio acadêmico (PDI, PPI, PPC, CPA entre outras) e para minimizar esse problema, a comissão tenta participar de todas as reuniões

na instituição para reforçar o papel da comissão da avaliação institucional e a importância da sua continuidade (IES D, linhas 21-25).

Ademais, todos os entrevistados reconhecem que houve ou há dificuldades a serem superadas para a realização da avaliação institucional, porém alguns seguimentos listam em quase todas as IES como os professores e coordenadores. Para ‘combater’ a resistência desses grupos as estratégias relatadas são diversas e às vezes radicais como é o caso da IES C (linhas, 38-39), onde os *alunos, professores e a própria comissão são pegos de surpresa*.

Destarte, a partir das respostas obtidas observa-se que as comissões esforçam-se para envolver a comunidade acadêmica na avaliação institucional, buscando alcançar a legitimidade ética, técnica e política na IES, porém observou-se que nos documentos analisados as comissões limitaram-se em discorrer sobre as fragilidades institucionais não expondo suas dificuldades.

#### **7.4. Pesquisas nos sítios das IES e Relatórios de Avaliação**

Entende-se que é nessa categoria que a comunicação organizacional tem grande valor para o desenvolvimento de percepções generalizadas acerca da avaliação institucional e possibilita aos grupos à troca de opiniões, experiências, criando o sentimento de pertencimento e solidariedade mútua, provocando a reflexão coletiva da comunidade acadêmica sobre ela mesma.

Como observa Barichello (2004) comunicação transforma e renova a comunidade universitária por meio das “*práticas cotidianas*”, pois os “*diversos setores interagem com seus interlocutores internos e externos, construindo a sua identidade, legitimidade e visibilidade*” (p.37), que corrobora com Marchiori (2008):

[...] Vemos uma comunicação que age no sentido de criar, e construir o futuro da organização, sendo primordial como primeira atitude educar em comunicação. Entende-se que a comunicação deve olhar para a organização como um complexo [...] (p.9).

Para dissertar sobre essa categoria, foram realizadas visitas *on line* aos sítios das instituições, para verificar como e quais informações as IES disponibilizam, publicamente, sobre a avaliação institucional, bem como os relatórios finais disponibilizados publicamente pelas IES.

Esta postura investigativa justifica-se que a avaliação institucional, por ter sido construída com a anuência da comunidade acadêmica goza, portanto do direito acessar os resultados e relatórios produzidos no processo, conforme versa as diretrizes sugeridas pelo SINAES (2009).

[...] As funções mais importantes da autoavaliação permanente são a de produzir conhecimentos, pôr em questão a realização das finalidades essenciais, identificar as causalidades dos problemas e deficiências, aumentar a consciência pedagógica e a capacidade profissional dos professores, tornar mais efetiva a vinculação da instituição com o entorno social e a comunidade mais ampla, julgar acerca da relevância científica e social de suas atividades e seus produtos, prestar contas à sociedade, justificar publicamente sua existência e fornecer todas as informações que sejam necessárias ao conhecimento do Estado e da população [...] (p.106).

Concomitante, procedeu-se a análise dos relatórios finais cedidos pelos entrevistados ou coletas no decorrer da pesquisa, com o objetivo de validar as respostas obtidas nas entrevistas, quanto ao acesso. Sempre com base nas diretrizes do SINAES (2009) para a divulgação de informações sobre a IES, tem-se:

[...] Quando os canais de comunicação e sistemas de informação para a interação interna e externa funcionam adequadamente, são acessíveis às comunidades interna e externa e possibilitam a divulgação das ações da IES [...] (p.132).

Dessa forma, pode-se ter uma visão panorâmica de como e quais informações a comunidade acadêmica acessa. Segue o quadro resumo das informações públicas coletas e analisadas sobre as IES.

**Tabela 8:** Informações disponíveis nos sítios das IES pesquisadas

IES	Acesso em	Tipo de informação disponível
A	20.08.2010	Apresenta a comissão, metodologia, objetivos, princípios, parâmetros legais, estratégias de sensibilização/ divulgação e disponibilização do relatório final.
B	20.08.2010	Apresenta a comissão, metodologia, objetivos, princípios, parâmetros legais, melhorias e disponibilização dos relatórios finais.
C	20.08.2010	Nenhuma informação está disponível no sítio da IES sobre a avaliação institucional.
D	20.08.2010	Apresenta a comissão, metodologia, objetivos, princípios, parâmetros legais, melhorias e disponibiliza relatórios comparativos.

**Fonte:** Autor, 2010.

**Tabela 9:** Principais características dos relatórios públicos disponíveis pelas IES

IES	Disponível no sítio da IES?		Atende as dimensões do SINAES?		Apresenta resultados da avaliação?		Apresenta pontos frágeis e fortes?		Apresenta as estratégias de divulgação?		Número de páginas
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	
A	X		X		X		X		X		154
B	X		X		X		X		X		324
C		X		X		X		X		X	28*
D	X			X	X		X			X	300**

**Fonte:** Autor, 2010.

\* O relatório analisado foi o publicado no ano de 2008.

\*\* Aproximadamente, pois compreende diversos relatórios.

Com relação à tabela 8, nota-se que, com exceção da IES C, todas IES possuem espaços destinados em seus sítios para a promoção e divulgação da avaliação institucional e as IES A, B e D disponibilizam os relatórios finais para consultas públicas.

Já a IES D disponibiliza os relatórios, porém a maioria são relatórios comparativos com as avaliações anteriores, as informações dispostas limitam-se a gráficos e tabelas, não alinhando-se as dez dimensões propostas pelo SINAES.

Por outro lado, quando analisamos os relatórios disponibilizados com mais profundidade observa-se que apenas as IES A e B atendem a todos os critérios do levantamento quanto à disponibilização, à aderência as dimensões, aos resultados da avaliação, às fragilidades/potencialidades e as estratégias de divulgação.

A IES D, atende a quase todos os critérios, pois em seus relatórios não constam as estratégias de divulgação ou sensibilização e a IES C não atende a nenhum critério estabelecido para a análise dos relatórios.

Outro aspecto que chamou a atenção na análise foi à extensão dos relatórios principalmente das IES D e B. Com a análise dos relatórios percebeu-se que as comissões não levam em consideração que a comunidade acadêmica não tem o olhar global sobre a instituição, muito menos dos parâmetros legais que sustentam a avaliação institucional, pois os relatórios públicos são extensos e complexos (DIAS SOBRINHO e RISTOFF, 2000).

Nesse sentido, considera-se que os relatórios devem ser suficientemente claros e objetivos para contribuir com o entendimento da comunidade acadêmica, mesmo que de forma parcial, sobre o processo de autoavaliação. Porém, ao analisarmos os relatórios

observou-se que são extensos e detalhistas, principalmente das IES B e D, comprometendo o entendimento daqueles que não possui pouco *know how* em avaliação, corroborando com a observação de Dias Sobrinho e Ristoff (2000) onde assinala:

[...] Descrições intermináveis são inimigas da ordem e tendem a se tornarem caóticas. Analisar significa identificar as partes e também organizá-las e torná-las manejáveis. Só a descrição que se equilibra pela análise pode levar à interpretação. Daí um relatório interessante e inteligível precisa conter descrição suficiente para permitir que o leitor entenda a análise, e análise suficiente para permitir que o leitor entenda a interpretação e as explicações [...] (p.125)

E complementa:

[...] Produzir relatórios significa operar no campo da linguagem e da comunicação. E os problemas de comunicação, tudo indica, embora possam ser minimizados, continuarão a existir por muito tempo ainda, a menos, é claro, que nos tranquemos em nossos quartos [...] (idem).

Não obstante arguiu-se os entrevistados sobre como a comunidade acadêmica acessa os relatórios parciais e finais da avaliação com o propósito de legitimar o levantamento empírico e verificar também quais canais comunicativos são mais utilizados; quais formatos; se utilizam recursos tecnológicos; se os relatórios são segmentados ou genéricos. Segue os principais trechos das respostas obtidas.

*[...] A cada ciclo avaliativo são produzidos relatórios parciais, ou seja, segmentados, que são encaminhados para cada setor de interesse. Assim, os coordenadores recebem a avaliação de seus docentes e do seu curso, os chefes de departamento de seus setores, os professores de seu desempenho individual, os funcionários um relatório geral, os dirigentes acessam todos os relatórios, e assim por diante. A forma de acesso propriamente dita é feita pelos alunos através da central do aluno, na internet. Os professores acessam pela central do professor na internet e recebem seu relatório individual por meio impresso ou arquivo eletrônico através de seu coordenador. O pessoal técnico-administrativo acessa o relatório geral pela intranet, e recebe relatórios setORIZADOS personalizados. Os coordenadores recebem os relatórios em arquivos eletrônicos via email, assim como os dirigentes da instituição. E os egressos e comunidade externa têm acesso através do site da instituição, uma vez que o relatório geral é disponibilizado no mesmo [...] (IES A, linhas 47-59).*

*[...] Por meio de reuniões gerais e setORIZADAS, impresso, intranet, internet e extranet. [...] (IES B, linha 84).*

*[...] Na última avaliação institucional o reitor marcou uma reunião, num sábado, com todos os professores e entre outras coisas ele apresentou os resultados da Avaliação Institucional. Até chamou a atenção para alguns pontos [...] (IES C, linhas 42-44).*

*[...] Todo mundo recebe seu relatório (coordenador, setores, dirigentes) e eles devem apresentar propostas de melhorias para os pontos frágeis apontados na avaliação institucional. Alguns setores e alguns coordenadores (sic) nunca respondem a CPA [...] (IES D, linhas 64-66).*

De acordo com as respostas obtidas, todas as IES permitem o acesso, direto ou indireto, aos resultados da avaliação institucional, porém a forma como cada uma faz deixa evidente, o baixo entendimento que as comissões das IES C e D têm da importância da comunicação organizacional e da TICs para o processo avaliativo.

As IES A e B, segundo os entrevistados, além do encaminhamento segmentado para as áreas e responsáveis, a comunidade acadêmica tem acesso aos demais relatórios via *intranet* e *extranet*, como descrevem em seus relatórios disponíveis nos sítios, caracterizando que essas instituições fazem uso da comunicação organizacional e de recursos tecnológicos para divulgar a avaliação institucional.

A IES C, limita-se a divulgar os resultados da avaliação institucional em reuniões gerais, cuja temática da avaliação é apenas mais um item da pauta, ou seja, a comunidade acadêmica não tem acesso aos resultados e relatórios, apenas os professores e coordenadores que recebem a devolutiva da avaliação.

Na IES D, a comunidade acadêmica tem acesso aos relatórios gerais e específicos, por meio de reuniões gerais e específicas. Ressalta-se que, segundo o entrevistado, a IES está investindo em infraestrutura tecnológica e a comissão intenciona ampliar as possibilidades de acesso aos relatórios produzidos na avaliação institucional.

Para finalizar a discussão desta categoria relacionou-se os relatórios analisados, as entrevistas e o levantamento empírico, para produzir uma tabela de visualização prática do acesso as informações nas IES pesquisadas. Conforme segue.

**Tabela 10:** Acesso aos relatórios/documentos por IES.

IES	Alunos		Professores		Funcionários		Coordenadores		Egressos		Comunidade externa	
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
A	X		X		X		X		X		X	
B	X		X		X		X					
C		X	X*			X	X*					
D	X		X		X		X				X	

Fonte: Autor, 2010.

\* Os coordenadores tem acesso ao seu relatório individual dos professores e (re) transmite para os mesmos.

De acordo com a tabela 10, notadamente a IES C é a instituição onde o acesso é mais restrito, pois apenas professores e coordenadores recebem a devolutiva da comissão sobre a avaliação institucional.

Outro aspecto observado, a partir da tabela foi que todas as IES que realizam a avaliação institucional permitem aos docentes o acesso aos resultados, por intermédio de seus coordenadores. Nota-se também que a IES A é a única instituição que possibilita o acesso a todos os relatórios produzidos na avaliação.

As IES B e D, apesar de permitir o acesso a todos os relatórios, não conseguiram ainda sistematizar um modelo de coleta de dados satisfatório com os egressos, conforme observado pelos entrevistados:

*[...] A cada ciclo avaliativo são produzidos relatórios parciais, ou seja, segmentados, que são encaminhados para cada setor de interesse. Assim, os coordenadores recebem a avaliação de seus docentes e do seu curso, os chefes de departamento de seus setores, os professores de seu desempenho individual, os funcionários um relatório geral, os dirigentes acessam todos os relatórios, e assim por diante. A forma de acesso propriamente dita é feita pelos alunos através da central do aluno, na internet. Os professores acessam pela central do professor na internet e recebem seu relatório individual por meio impresso ou arquivo eletrônico através de seu coordenador. O pessoal técnico-administrativo acessa o relatório geral pela intranet, e recebe relatórios setorializados personalizados. Os coordenadores recebem os relatórios em arquivos eletrônicos via email, assim como os dirigentes da instituição. E os egressos e comunidade externa têm acesso através do site da instituição, uma vez que o relatório geral é disponibilizado no mesmo [...] (IES A, 47-59).*

*[...] Não há uma política institucional de relacionamento com o egresso e nem o mapeamento do egresso da XXXX, sua inserção no mercado, e a qualidade de sua formação sob o ponto de vista do empregador. As relações com os egressos se dão através de iniciativas isoladas, com envio de informações sobre eventos, cursos de especialização e de pós-graduação (stricto e lato sensu), bem como através da divulgação na mídia em geral sobre as normas de participação no congresso interno [...] (IES B, linhas 186-195).*

*[...] Nós enviamos os questionários via e-mail e o retorno geralmente não é muito significativo. Na verdade a faculdade passou a olhar mais para os egressos a partir do ano passado (2009). Estamos buscando envolver os egressos na dinâmica da instituição [...] (IES D, linhas 147-149).*

A IES A é a única instituição que promove e divulga os resultados e relatórios da avaliação institucional com os egressos e comunidade externa. A solução encontrada pela comissão destoa, veementemente, das outras IES. Conforme descrito no relatório da IES e relato do responsável:

*[...] Para fazer a avaliação institucional com os egressos inicialmente criamos um mailing com os e-mails de todos os alunos que haviam se formado nos quatro anos anteriores, porém quando começamos a enviá-los descobrimos que a maioria já não utilizava mais o e-mail que havia*

*cadastrado. Diante desta constatação começamos a experimentar novas possibilidades de acessar esse ex-aluno foi quando surgiu à idéia de buscá-lo nas redes sociais (Orkut), dessa forma pesquisamos as comunidades de ex-alunos nesse ambiente e disponibilizamos um link de forma que esses ao clicarem eles acessariam nosso questionário automaticamente. O resultado dessa ação foi espantoso, pois saímos de uma participação irrisória para algo realmente interessante cresceu na ordem de 1000% em relação à primeira experiência que não havia chegado a 5% de participação, conseguimos a participação de ex-alunos de todos os cursos. Quanto à comunidade externa o processo foi diferente conversamos com o pessoal responsável pelo departamento de estágios da universidade, pois eles têm contato direto com as empresas da região e realizamos visita pessoalmente em algumas empresas e outras enviamos formulário eletrônico para que fosse respondido [...] (IES A, linhas 121-145).*

Ademais os resultados apontados nessa categoria permitem inferir que quase todas as IES, com exceção da IES A, ainda, não conseguem permitir o acesso da comunidade acadêmica satisfatoriamente e as razões são diversas, ora pela idealização exacerbada de alguns seguimentos da comunidade acadêmica; ora pela incompreensão da função formativa da avaliação institucional ou simplesmente por estar em processo de consolidação.

## **7.5. Formas divulgação**

A divulgação dos resultados da avaliação institucional é o coroamento do processo é a demonstração plena de seriedade e compromisso da IES com sua comunidade acadêmica.

Os canais de divulgação da avaliação institucional, geralmente utilizado pelas IES, para se comunicar com seus públicos internos pautam-se, segundo os relatórios e entrevistas, na comunicação organizacional tradicional e na *internet* como: jornal institucional, revista institucional, mural, site/portal, *intranet*, *extranet*, rádio e TV universitária, *newsletter*, ouvidoria, caixa de sugestões, dentre outras formas de comunicação, adaptados e adequados conforme as características dos diversos públicos e infraestrutura institucional.

É certo que a divulgação imprime legitimidade e transparência ao tornar público os procedimentos, os métodos e as técnicas da avaliação, contribuindo, tacitamente, para a consolidação da cultura avaliativa no âmbito institucional. Porém, não basta apenas divulgar é necessário que os mecanismos comunicativos sejam eficazes na obtenção do *feedback* da comunidade acadêmica.

Entende-se por eficácia como sendo aquilo que produza o efeito esperado, em se tratando da ação comunicativa da avaliação institucional nas IES, esse efeito precisa ser compreendido e até mesmo medido para que as comissões possam promover as implementações para corrigi-la ou ampliá-la.

Como descrito, na introdução do estudo, parte-se do pressuposto que a avaliação institucional é um processo que não deve dissociar-se da comunicação organizacional da IES e das possibilidades do uso das novas tecnologias, pois é por intermédio desta que a comunidade acadêmica pode ter maior entendimento da avaliação institucional.

Com essa perspectiva analisamos os relatórios das IES e no decorrer das entrevistas com os responsáveis perguntamos se as comissões definiam antecipadamente, as estratégias comunicativas para estimular a participação da comunidade acadêmica na avaliação institucional, vislumbrando identificar quais canais são mais eficazes; se há ou houve implementação das ações comunicativas no decorrer da avaliação, e assim por diante.

Nesse sentido, as tabelas 11 e 12, apresentam os resultados das ações comunicativas empregadas pelas comissões e os percentuais de adesão a avaliação nas IES. Destaca-se que os dados foram extraídos dos relatórios disponibilizados pelas IES das respostas cedidas pelos entrevistados, no ato da entrevista.

**Tabela 11:** Estratégias de divulgação da avaliação adotadas pelas IES pesquisadas.

Comunicação Tradicional					Comunicação por TICs				
Modalidade	Instituição				Modalidade	Instituição			
	A	B	C	D		A	B	C	D
Banners	X	X	NU*	X	Blog	X	NU	NU	NU
Cartazes	X	X	NU	X	E-mail	X	X	NU	X
Folders	X	X	NU	X	Extranet	X	X	NU	X
Informes	X	X	NU	X	Fóruns	X	NU	NU	NU
Jornais	X	NU	NU	X	Informes	X	X	NU	X
Periódicos	X	NU	NU	NU	Internet	X	X	NU	X
Murais	X	X	NU	X	Intranet	X	X	NU	NU
Faixas	X	NU	NU	X	MóBILE	NU	NU	NU	NU
Rádio	NU	X	NU	NU	Orkut	X	NU	NU	NU
Reuniões	X	X	X	X	Twitter	X	X	NU	NU
TV	NU	X	NU	NU	Outros	X	X	NU	NU

Fonte: relatórios de avaliação das IES disponíveis nos sítios referentes aos anos 2009 e 2010.

\*NU – Não utiliza

**Tabela 12:** Percentual de respondentes por IES.

IES	Alunos	Professores	Funcionários	Coordenadores	Egressos	Pós	Empresas	Total
A	83%	93%	52%	85%	20%*	23%	12%*	73%
B	25%	69%**	51%	60%	não consta	14,2%	não consta	27%
C	23%	51,3%	67%	77,7%	não consta	não consta	não consta	25,5%
D***	não consta	não consta	não consta	não consta	não consta	não consta	não consta	não consta

**Fonte:** relatórios de avaliação das IES disponíveis nos sítios referentes aos anos 2009 e 2010.

\*O percentual está representado de acordo com o universo estabelecido pela IES.

\*\*Devido às várias modalidades de docentes, optou-se para fins didáticos representá-los aproximadamente.

\*\*\* Os relatórios que a IES D disponibiliza são constituídos de gráficos comparativos das questões dos instrumentos, não havendo nenhuma informação sobre o número de respondentes.

Analisando-se a tabela 12, verifica-se que as IES A e B fazem amplo uso de diversos recursos comunicativos para promover a avaliação institucional.

Para mensurar a da comunicação na avaliação institucional da IES B, recorreu-se, exclusivamente, ao relatório final, como sugerido pelo entrevistado. No relatório consta, de forma detalhada, as ferramentas comunicacionais que existem na universidade, porém não deixa evidente quais desses recursos foram são mais efetivos na divulgação da avaliação institucional.

A análise do relatório da IES B, permitiu identificar quais recursos comunicacionais são utilizados na avaliação, bem como sua operacionalização no processo. Nota-se por meio desta análise que a comunicação interpessoal (reuniões e assembleias) é utilizada de forma recorrente, em quase todos os momentos e, para comissão obter as devolutivas, promovem acompanhamentos e diversas ações de sensibilização da comunidade acadêmica.

A IES C desconsidera completamente, os recursos comunicativos no processo avaliativo, limitando-se a apenas fazer reuniões gerais com a comunidade acadêmica. Quando argüido sobre a eficácia dos canais comunicativos, o entrevistado foi categórico em responder que não há estratégias definidas na IES. Neste caso recorro à observação de Kunsch (1992):

[...] Em síntese, queremos dizer que as organizações não podem se pautar por uma política de indiferença, fechando-se para o que ocorre no mundo. Muito pelo contrário. Elas têm de assumir posturas cada vez mais claras, definidas e precisas. E isso só é possível com a comunicação, que deve receber delas o espaço merecido nas suas estruturas funcionais [...] (p. 87).

A IES D utiliza significativamente os recursos comunicacionais tradicionais, demonstrando ter ciência da importância desses mecanismos para o processo avaliativo. Segundo relato do entrevistado, a comissão ainda não atingiu um formato ideal, e as estratégias, basicamente, limitam-se as reuniões com os representantes da comunidade acadêmica. Porém, tem buscado aprimorar a cada ciclo avaliativo:

*[...] Nossa meta avaliação nos mostrou que nós temos que mudar o processo de comunicação da avaliação institucional nós vamos manter o que deu certo. Mesmo os alunos não lendo o JORNALZINHO nós o manteremos, vamos fazer cartazes e vamos utilizar a TV XXXX de acesso restrito (interna) vamos começar a divulgar nossos resultados nessa mídia, além do site. Não discutimos ainda se vamos utilizar outras coisas. Só para completar nós sabemos que a CPA está sofrendo com esse processo de comunicação, mas estamos batalhando para melhorar [...] (IES D, linhas 101-107).*

O entrevistado da IES D reconhece que a comunicação da IES está passando por reestruturação, mas de qualquer forma a comissão pretende persistir com o jornal informativo (semestral) e prevê novas ações comunicativas para publicizar a avaliação institucional no âmbito acadêmico.

Com relação à tabela 12, destaca-se que a única instituição que apresenta em seu relatório publicamente, todos os percentuais de participação da comunidade acadêmica na avaliação institucional é a IES A, assumindo também em seu relatório a importância da comunicação no processo avaliativo. Conforme descrito no relatório final da IES:

*[...] Cabe salientar que com relação ao processo de sensibilização da comunidade acadêmica sobre o processo de avaliação institucional, esta comissão buscou utilizar-se de quase todos os mecanismos de que a XXXX dispõe para promover a avaliação institucional como, por exemplo: *intranet*, *site institucional*, Central do aluno, *banners*, comunicados direcionados a alunos, professores, funcionários, empresas, egressos e coordenadores, além de promover algumas estratégias inovadoras no processo como a inserção de mensagens no *Twitter* e a criação de um perfil na rede social do *Orkut*, com o propósito de estimular os egressos a participarem do processo. Além das estratégias acima citadas, a CPA promoveu, ainda, no final do semestre letivo de 2009/1, reuniões específicas com representantes da comunidade acadêmica (funcionários, coordenadores, professores e comunidade externa) a fim de discutir as estratégias de aplicação, divulgação e metodologias da pesquisa. [...] O esforço em divulgar a avaliação institucional justifica-se pela crença de que esta comissão tem no uso dos canais de comunicação como mediador das relações organizacionais. As iniciativas descritas acima exigiram entender a comunidade acadêmica, suas motivações e anseios em relação à Avaliação Institucional, bem como o nível de interação que alunos, professores, coordenadores, egressos têm com a XXXX [...].*

As IES B e C apresentam, parcialmente, os percentuais e os dados apresentados pela IES D, são comparativos, impossibilitando qualquer análise desse pesquisador, mas segundo o entrevistado são utilizadas várias estratégias:

*[...] Sim! Quando termina o processo nós realizamos a meta avaliação e analisamos todas as nossas dificuldades para pensarmos nas correções futuras. Nós já fizemos até reuniões em um espaço em outro lugar (provavelmente sitio) para falarmos de CPA. [...] O que a CPA descobriu nesse meio tempo e está apontando isso desde 2006. Nós temos um problema sério de comunicação nessa IES. A comunicação da escola esta doente. Então como comunicamos. Esse é o problema [...] (IES D, 75-82).*

Outro aspecto observado no levantamento, é que segundo o relatório parcial da IES B do ano de 2009, a instituição realiza a avaliação com professores, alunos (graduação e pós-graduação), coordenadores e técnicos administrativos e, apesar de considerar os egressos e a comunidade externa, ainda não conseguiu operacionalizar a avaliação institucional com esses segmentos.

*[...] Não há uma política institucional de relacionamento com o egresso e nem o mapeamento do egresso XXXX, sua inserção no mercado, e a qualidade de sua formação sob o ponto de vista do empregador. O desenvolvimento desta política será um dos desafios para os próximos anos. É esperado que nestes próximos anos, essa política seja implementada, dando sustentação às ações necessárias ao relacionamento contínuo com o aluno XXXXX.. [...] As relações com os egressos se dão através de iniciativas isoladas, com envio de informações sobre eventos, cursos de especialização e de pós-graduação (stricto e lato sensu), bem como através da divulgação na mídia em geral sobre as normas de participação no congresso interno [...] (IES B, linhas 188-197).*

Ao relacionarmos as tabelas 11 e 12 pode-se verificar, quantitativamente, que a IES A, apresenta índices de participação superiores na maioria dos seguimentos da comunidade acadêmica em se tratando de adesão participação da comunidade acadêmica na avaliação institucional. Sendo também, a única instituição que demonstra e comprova em seu relatório os canais comunicativos que foram utilizados na promoção a avaliação institucional, bem como as sinergias institucionais. Corroborando com as respostas obtidas pelo entrevistado.

*[...] Sim, em um primeiro momento avaliamos as estratégias utilizadas no ciclo avaliativo anterior para vermos as que deram certo e buscamos aprimorá-las. Mantemos um contato constante com departamentos chave para esse processo – principalmente marketing, CPD, financeiro, central de estágios e dirigentes, que nos dão suporte técnico e operacional. Nossa CPA tem total autonomia para gerir o processo de comunicação da avaliação institucional, o que é de extrema importância para o processo de consolidação da mesma [...] (IES A, linhas 62-68).*

Por outro lado, as outras IES não apresentam, ou apenas descrevem as ações, não apresentando nenhuma evidência concreta da ação comunicativa nos relatórios como é o caso da IES B.

Ainda com relação ao comparativo estabelecido entre as tabelas 11 e 12, verifica-se que a IES C, mesmo descartando os recursos comunicacionais, pois segundo o entrevistado “*Quem decide as estratégias são os dirigentes nós às vezes somos apenas informados. O receio é que as pessoas não venham, não queiram participar.* (IES C, linhas, 47-48), apresenta índices de participação superiores a IES B, que descreve em seu relatório diversas modalidades de divulgação e sensibilização da comunidade acadêmica sobre a avaliação institucional. Conforme segue.

*[...] Como parte deste plano, alunas e professores do curso de Relações Públicas preparam um DVD de divulgação que foi distribuído a todas as CSAs e Direções de Faculdade, para ser utilizado no processo de sensibilização dos alunos. Foram também utilizados os seguintes meios: Boletins; Folders, Folhetos, Artigos em jornais internos e da região; Internet e Intranet; Rádio e TV XXXXX; Fórum de Coordenadores; Assembléia de Professores; Mural, etc... [...] Palestras, Reuniões-seminário; Murais; Boletins Informativos, etc. Para divulgação da avaliação das disciplinas semipresenciais, foi desenvolvido, XXX e área de avaliação institucional, um breeze (solução corporativa que permite a publicação de conteúdo de alto impacto, com rapidez e simplicidade, integrando som, imagem e os recursos gráficos do MS PowerPoint.) cuja finalidade era auxiliar os respondentes na melhor compreensão do instrumento eletrônico de avaliação, orientando os sobre a forma adequada de preenchimento. O endereço do breeze foi amplamente divulgado para estes alunos [...] (IES B, linhas 89-113).*

Na análise dos relatórios, ficou claro que todas as IES utilizam alguma modalidade de comunicação para promover e divulgar a avaliação institucional, mas tudo indica que as IES e suas comissões subestimam ou desconhecem a potencialidade dos canais comunicativos.

A relação das tabelas 11 e 12 sugerem que, quando a comunicação é utilizada estrategicamente e integrada à comunicação da instituição, os resultados tendem a ser mais promissores. Tal afirmativa embasa-se nos percentuais apresentados pela IES A, que categoricamente assume a comunicação como ferramenta imprescindível no processo avaliativo. Segue trecho do entrevistado da IES A.

*[...] Sim, procuramos utilizar o maior número possível de meios de comunicação a fim de divulgar os trabalhos da CPA. São postados comunicados e lembretes constantemente na intranet e no site da instituição. Além disso, estamos presentes nas redes sociais, no twitter, youtube, scribd, slideshare, e estamos em processo de construção de nosso blog [...] (IES A, 153-157).*

O estudo também permitiu identificar que a prática de reuniões é a única modalidade comunicativa utilizada por todas as IES, mesmo tendo disponível outros recursos comunicativos. Os entrevistados que já realizaram a avaliação institucional

foram unânimes, em afirmar que essa modalidade comunicativa é a mais eficiente para o processo de legitimação da avaliação:

*[...] Não saberia dizer quais canais foram mais eficientes, mas percebemos que quanto mais direcionada for a comunicação maior é o resultado e o feedback. Por exemplo, quando precisamos sensibilizar o corpo técnico-administrativo colocamos a mensagem na intranet na área onde eles obrigatoriamente terão que acessar em seu dia-a-dia. Quando queremos atingir os alunos disponibilizamos a mensagem na central do aluno ou no boleto bancário. Já com os coordenadores, enviamos emails personalizados. Por outro lado, a comunicação tradicional também é bastante importante, pois é destinada a todos e vista por toda a comunidade acadêmica [...] (IES A, linhas 91-98).*

*[...] Olha! O que valeu, por exemplo, foram as reuniões com os funcionários técnicos administrativos. Quando era possível [...] (IES C, linhas 63-64).*

*[...] As reuniões!. Porque as pessoas gostam de ouvir e gostam de perguntar as pessoas não gostam da comunicação fria. Mas efetivamente o que mais tem dado resultado é o corpo a corpo, pois acredito que meu público necessita desse contato pessoal para entender melhor o assunto [...] (IES D, linhas 133-136).*

*[...] Não tenho como responder essa questão também, mas a experiência que tive na outra instituição achei que as reuniões foram muito importantes na avaliação institucional [...] (IES E, linhas 37-38).*

Permite também inferir que as IES A e B, são as únicas instituições que utilizam dos canais de comunicação tradicionais, os ambientes colaborativos e as TICs para publicizar a avaliação institucional.

Já as IES C e D fazem uso, predominantemente, da comunicação tradicional, mesmo tendo as TICs à disponível no âmbito institucional.

Nota-se também no estudo que as comissões que possuem autonomia para realizar a avaliação institucional, utilizam com maior intensidade os recursos comunicativos para sensibilizar os atores institucionais na avaliação:

*[...] Depois de toda essa divulgação fazemos reuniões com cada setor a fim de coletar planos de ação de cada departamento e de cada coordenador de curso que devem ser geradas a partir dos resultados da avaliação institucional essas informações são utilizadas para confeccionar o relatório final de avaliação institucional que é enviado ao INEP até o dia 31/03, anualmente [...] (IES A, linhas 107-112).*

*[...] Todas as fragilidades apontadas, tanto no processo de auto-avaliação dos cursos de graduação, presencial e a distância, como na auto-avaliação geral da Instituição (SINAES), foram encaminhadas aos setores responsáveis da Instituição, que realizaram discussões e análises com os demais envolvidos [...] (IES B, linhas 170-173).*

*[...] A gente não acompanha embora aja reuniões onde as pessoas apresentam plano de ação, mas a coisa é meio lenta. Não sei onde a coisa complica. Algumas providências pontuais nós percebemos que é feita e outras é muito morosa [...] (IES C, linhas 70-72).*

*[...] Fazemos reuniões específicas com esses setores com a participação de gerentes de áreas, alunos, coordenadores, diretor acadêmico. Enfim representantes de toda a comunidade acadêmica. Nós passamos uma tarde para elaborar um plano de ação alguns trazem as propostas outros não alegam que não tiveram tempo para fazer a tarefa, mas tem uma idéia [...]* (IES D, linhas 67-71).

Considera-se que a falta de autonomia das comissões pode comprometer o ‘sucesso’ da avaliação institucional. O trânsito ‘livre’ das comissões no ambiente institucional parece ser fator essencial, para que seus responsáveis possam mobilizar a comunidade acadêmica em prol do processo avaliativo, e as comissões que gozam de autonomia podem ser relegadas a instâncias burocráticas institucional não contribuindo em nada para o processo reflexivo que se propõe na autoavaliação.

Indubitavelmente, todos os entrevistados reconheceram, de forma direta ou indireta, a importância da comunicação para a disseminação da avaliação institucional no âmbito acadêmico, porém, ainda, não conseguiram utilizar os diversos canais comunicativos em prol da avaliação.

Entretanto, a pré-disposição manifestada pelos responsáveis das comissões em lançar mão de tais recursos é um bom indicador, mas ainda não é suficiente, pois como dito no decorrer da discussão, não basta ter os recursos; é necessário entender seu funcionamento e eficácia no âmbito institucional. Vide IES B, que mesmo esforçando-se para imprimir transparência na avaliação teve adesão aquém da IES C, que não considera os recursos comunicativos, sendo que ambas afirmam que a adesão da comunidade acadêmica é voluntária.

Não cabe nesta dissertação discorrer sobre os motivos desse paradoxo, mas inferir que, não adianta uma IES disponibilizar relatórios imensos, descrever seus procedimentos, métodos e apresentar milhares de gráficos, às vezes incompreensíveis, se os atores institucionais não se reconhecem naquele documento. Sobre esse aspecto Dias Sobrinho e Ristoff (2000) observam:

Uma comissão de avaliação que busca o trabalho participativo, testará os seus relatórios antes de torná-los públicos e o fará mediante consultas aos diversos grupos de interesse. Isto permitirá não só a identificação de aspectos que necessitam de maiores esclarecimentos ou aprofundamento e reduzirá significativamente também as incompreensões e os conflitos públicos (p.119).

Nesse sentido, a IES A destoa das demais, justamente, pelo seu posicionamento em relação às possibilidades comunicativas da avaliação institucional. Quando

analisamos as informações, os dados e entrevista dessa IES, verifica-se que a comissão preocupa-se inclusive com os aspectos estéticos da comissão, buscando criar identidade visual e unidade comunicacional por meio do uso de cores, logotipo e formas, denotando entendimento claro que a comunicação tem para a construção e prospecção da avaliação institucional.

A análise dos dados e entrevistas a luz dessa categoria demonstrou que quase todas as IES, mesmo tendo disponível diversos recursos comunicativos, não utilizam estrategicamente a comunicação atrelada à avaliação institucional.

## **7.6. Uso das TICs**

As discussões, até o momento, estiveram focadas na legitimidade, no acesso e nas formas de divulgação da avaliação institucional, com o propósito de verificar e analisar as conformidades e inconformidades, da ação comunicativa imprimidas pelas comissões de avaliação das IES do ABC paulista.

Nesta categoria buscar-se-á estabelecer as relações entre as categorias, os dados apurados relacionados às tecnologias da informação e comunicação, conhecida também por TICs que segundo Bueno (2009):

[...] As novas tecnologias deram outra dimensão aos conceitos básicos de tempo e espaço. Podemos dizer, de modo simplificado, que o mundo ficou maior e mais rápido: as fronteiras das empresas se expandiram e sua interação com o mercado e a sociedade, ocorre, hoje, de forma vertiginosa e surpreendente [...] (p.79).

O acelerado desenvolvimento tecnológico das últimas décadas contribui, cada vez mais, para que a comunicação e a informação sejam potencializadas e disseminadas em todos os ambientes e em qualquer lugar do planeta, influenciando de forma radical as diferentes dimensões da sociedade, estabelecendo um novo paradigma sociocultural. (MARTÍN-BARBERO, 2001). Convergindo com os postulados de Primo (2006) em que observa:

[...] A Web 2.0 tem repercussões sociais importantes, que potencializam processos de trabalho coletivo, de troca afetiva, de produção e circulação de informações, de construção social de conhecimento apoiada pela informática [...] (p.2).

É consenso entre os estudiosos que o progresso da tecnologia e as possibilidades proporcionadas pelas TICs têm substituído, gradualmente, os modos de produção da comunicação, e sabe-se que isto é uma tendência irreversível (CITELLI, 2000).

É inegável que a comunidade acadêmica apropriou-se das novas tecnologias para a troca e compartilhamento de informações, tornando acessíveis, os diversos fluxos comunicativos, seja descendentes (de cima para baixo), ascendentes (de baixo para cima), por direções laterais internas (dados provenientes dos setores) e por direções laterais externas (informações difundidas no meio), como descreve Kunsch (1992).

A partir da aceitação natural de que as novas tecnologias são fundamentais para as IES, no estabelecimento de relacionamentos com os diversos públicos da comunidade acadêmica, possibilitando estratégias comunicativas institucionais sem demandar vultosos gastos financeiros, as TICs passaram a representar ‘a menina dos olhos’ para esse tipo de organização (FISCHER, 2009).

Com a ampliação das possibilidades comunicativas das TICs, as IES buscaram investir em infraestrutura tecnológica, criando mecanismos comunicativos (internos e externos) integrados, com o propósito de expandir sua abrangência e audiência. Dentre esses recursos destaca-se a *intranet* que vem paulatinamente ganhando importância exponencial nas como observa Johansson (2010).

[...] Heide considers *Intranets* have advantages as learning tools. They enhance availability of information, they give co-workers better insight into the organization and its processes, and it has a democratizing role, since more people gain access to information. The managers’ distributive role diminishes in importance, while the collected information in the *Intranet* is part of the organizational memory and forms an important resource to the organization as a whole and to individual co-workers. In turn they acquire a more active role in information seeking, and experience an enlarged freedom [...] (p.98).

Como já discutido antes, a intenção de todas as comissões de avaliação é participar efetivamente do cotidiano da IES, criando e fixando mensagens na memória de sua comunidade acadêmica, preferencialmente, de forma duradoura, e as novas tecnologias, pela rapidez, imediatismo e capacidade de interação, pode contribuir, significativamente, na operacionalização e disseminação da avaliação institucional.

Destaca-se que a idéia de utilizar as TICs não é nenhuma novidade, em se tratando de avaliação, por outro lado utilizá-la de modo integrado à comunicação

organizacional para prospectar a avaliação institucional ganha status de inovação dentro da área de estudo do ensino superior brasileiro.

Mediante o exposto, e tendo como base os dados da pesquisa, observa-se que as IES fazem uso de diversas ações comunicativas, respaldadas pelas TICs para gerir as informações que circulam nas instituições, porém, nem todas as comissões fazem uso de tais recursos para legitimar ou divulgar a avaliação institucional. E quando fazem, são ações tímidas ou desconectadas da comunicação organizacional da IES.

Com essa perspectiva, na tabela 13 buscou-se identificar, com base nos relatórios, entrevistas e portais das IES, quais TICs e ambientes colaborativos as comissões utilizam, para promover a avaliação institucional. E na tabela 14, verificou-se como se dá o acesso aos ambientes. Conforme discriminado nas tabelas a seguir:

**Tabela 13:** Tipos de TICs utilizadas pelas Comissões de Avaliação.

MODALIDADE	Comunicação por TICs			
	A	B	C	D
<b>Blog</b>	X	NU	NU	
<b>E-mail</b>	X	X	NU	X
<b>Extranet</b>	X	X	NU	X
<b>Fórum virtual</b>	X	NU	NU	NU
<b>Informes</b>	X	X	NU	X
<b>Internet</b>	X	X	NU	X
<b>Intranet</b>	X	X	NU	NU
<b>Móbile</b>	NU	NU	NU	NU
<b>Redes sociais</b>	X	NU	NU	NU
<b>Twitter</b>	X	X	NU	NU
<b>TV (Inst.)</b>	NU	X	NU	NU
<b>Webrádio</b>	NU	X	NU	NU
<b>Scribd</b>	X	NU	NU	NU
<b>Slidshare</b>	X	NU	NU	NU
<b>Youtube</b>	X	NU	NU	NU
<b>Breeze</b>	NU	X	NU	NU

**Fonte:** extraído das entrevistas com os membros das CPAs e relatórios finais da avaliação institucional, 2010.

\*NU – Não utiliza

O resultado do levantamento demonstra que as IES participantes do estudo utilizam algumas modalidades de TICs para promover avaliação institucional, sinalizando para a tendência de um novo modelo dos processos avaliativos, onde a interação assume uma grande importância na avaliação.

Verifica-se que a comissão das IES A e B assumiram as TICs como instrumento indissociável para promover a avaliação institucional e, segundo seus relatórios, em consonância com a comunicação organizacional, porém os resultados apresentados

pelas duas instituições, em relação à adesão da comunidade acadêmica, são muito díspares (ver tabela 12), pois a IES A supera a IES B em relação à adesão na avaliação institucional em todos os segmentos da comunidade acadêmica.

Ao observar os dados com mais cuidado verifica-se que as comissões operacionalizam a avaliação institucional de forma diferente. Uma é composta por uma comissão com representação dos diversos seguimentos acadêmicos, planejando, organizando e executam a avaliação institucional; e a outra possui a comissão central e subcomissões que, segundo o relatório, também planeja, organiza e executa a avaliação. Diante disto, pode-se inferir que quanto mais divisões e subdivisões as comissões tiverem, maiores serão as dificuldades de gerir o processo avaliativo do ponto de vista comunicacional.

Outro aspecto que intrigou no levantamento é o montante de estratégias comunicativas realizadas pela IES B e relatadas em seu relatório final como: Reuniões (gerais e específicas), Assembléias, Produção de DVD, *breeze* (solução corporativa que permite a publicação de conteúdo de alto impacto, com rapidez e simplicidade, integrando som, imagem e os recursos gráficos do MS PowerPoint.), Boletins; *Folders*, Folhetos, Artigos em jornais internos e da região; *Internet e Intranet*; Rádio e TV XXX; Fórum de Coordenadores; Assembléia de Professores; Palestras, Reuniões-seminário; Murais; Boletins Informativos entre outras.

Ainda assim, segundo o relatório da IES a adesão da comunidade acadêmica a avaliação institucional não atinge participação expressiva. Portanto o uso indiscriminado da comunicação ou seu excesso pode justificar o fenômeno da 'baixa' adesão, mesmo esta fazendo o uso das TICs e de outros recursos da comunicação organizacional.

A comissão da IES C, não utiliza nenhuma modalidade de TICs após a centralização do processo na alta direção da instituição. Porém, segundo o entrevistado a comissão já realizou algumas experiências.

*[...] Quando a avaliação institucional era feita online nós elaborávamos um relatório comparativo com as avaliações anteriores e disponibilizava no site e todos tinham acesso e verificar os resultados obtidos na avaliação institucional. Agora como a coisa é feita no papel a pesquisa tornou-se essencialmente quantitativa. Não existe mais uma análise aprofundada e hoje ficou um relatório bem pequeno composto por tabelas e alguns gráficos, mas o número de participantes aumentou bastante [...] (IES C, linhas 50-57).*

Com base nos dados obtidos sobre a IES D, e relacionando-os com as respostas obtidas na entrevista com o responsável pela avaliação institucional, percebe-se a predisposição da IES em relação às TICs.

*[...] Tudo isso nós estamos mudando todos esses ambientes e a intranet e extranet faz parte desse pacote de mudanças da comunicação e acreditamos que assim teremos mais espaços para divulgar nossos trabalhos.*

*Nossa meta avaliação nos mostrou que nós temos que mudar o processo de comunicação da avaliação institucional nós vamos manter o que deu certo. Menos os alunos não lendo o XXXX nós manteremos, vamos fazer cartazes e vamos utilizar a TV XXXX de acesso restrito (interna). Vamos começar a divulgar nossos resultados nessa mídia, além do site. Não discutimos ainda se vamos utilizar outras coisas. Só para completar nós sabemos que a CPA está sofrendo com esse processo de comunicação, mas estamos batalhando para melhorar [...] (IES D, linhas 101-107).*

Para aprofundar nas discussões e evidenciar a utilidade das TICs e ambientes colaborativos em avaliação institucional, perguntou-se aos responsáveis como realizavam a avaliação com os egressos/comunidade e se faziam uso *chats*, *blogs*, redes sociais, *sms*, ou qualquer outro recurso comunicativo que colaborasse com a disseminação da avaliação e seus resultados para os atores que não participam do cotidiano da instituição. Seguem as respostas dos entrevistados.

*[...] começamos a repensar outras formas de acessar esses ex-alunos, e a idéia que surgiu foi a de começar a buscá-los nas redes sociais, inicialmente no Orkut. Pesquisamos as comunidades de ex-alunos nessa rede social, e através das comunidades disponibilizamos um link para acesso automático de nosso questionário de avaliação. O resultado foi muito legal, pois houve um aumento de cerca de 1000% na participação dos egressos a partir dessa estratégia, além de observamos que conseguimos atingir ex-alunos de todos os cursos da instituição. Para a comunidade externa, a estratégia foi diferente. Em um primeiro momento, fizemos contato com o departamento de estágios da universidade, uma vez que eles já estão em permanente contato com empresas da região. Fizemos visitas pessoais a algumas das empresas, e para outros enviamos formulários eletrônicos para preenchimento. Ambas as estratégias se mostraram promissoras, mas percebemos que o contato pessoal era muito mais agregador para o processo avaliativo [...] (IES A, linhas 120-132).*

*[...] Não há uma política institucional de relacionamento com o egresso e nem o mapeamento do egresso XXXXX, sua inserção no mercado, e a qualidade de sua formação sob o ponto de vista do empregador. O desenvolvimento desta política será um dos desafios para os próximos anos. É esperado que nestes próximos anos, essa política seja implementada, dando sustentação às ações necessárias ao relacionamento contínuo com o aluno [...] (IES B, linhas 181-185).*

*[...] Os egressos até participavam no modelo anterior através da associação de ex-alunos. Hoje não vejo nenhuma preocupação com os ex-alunos por parte da instituição. Notadamente, não há interesse. Não utilizamos! [...] (IES C, linhas 74-76).*

*[...] Nós enviamos os questionários via e-mail e o retorno geralmente não é muito significativo. Na verdade a faculdade passou a olhar mais para os egressos a partir do ano passado (2009). Estamos buscando envolver os*

*egressos na dinâmica da instituição. A comunidade externa participa por meio dos empresários da região nós passamos os resultados para o conselho dos empresários que é retransmitido aos demais nas reuniões [...] (IES D, linhas 147-152).*

Os relatos sugerem que apenas a IES C desconhece ou desconsidera as possibilidades dos ambientes colaborativos e TICs para agregar a avaliação institucional. A IES A é a única instituição que recorre, como relata o entrevistado, as TICs e redes sociais.

Não obstante, a partir das respostas obtidas, verificou-se se era possível acessar pela *Web 2.0* os conteúdos disponibilizados nos ambientes colaborativos e nas TICs indicados nos relatórios das IES e relatados pelos entrevistados. Segue tabela demonstrando os resultados:

**Tabela 14:** Acesso as TICs e ambientes colaborativos disponíveis pelas IES.

INSTITUIÇÃO								
ACESSO	A		B		C		D	
	Restrito	Irrestrito	Restrito	Irrestrito	Restrito	Irrestrito	Restrito	Irrestrito
<b>Blog</b>		X						
<b>E-mail</b>	X		X		X		X	
<b>Extranet</b>	X		X		X		X	
<b>Informes</b>		X		X		X		X
<b>Internet</b>		X		X		X		X
<b>Intranet</b>	X		X		X			
<b>Móbile</b>								
<b>Rede Social</b>		X		X		X		X
<b>Twitter</b>		X		X		X		X
<b>TV (Inst.)</b>		X	X				X	
<b>Webrádio</b>				X		X		
<b>Scribd</b>		X						
<b>Slidshare</b>		X						
<b>Youtube</b>		X						
<b>Breeze</b>			X					

Fonte: Autor, 2010.

Observa-se nos dados da tabela 14, que as IES possuem mais de uma modalidade de comunicação sustentada pelas TICs ou em ambientes colaborativos, indicando que as IES e suas comissões perceberam a importância desses recursos para projetar a avaliação, a marca, os cursos e suas ações de forma mais rápida. Esse fenômeno é a oportunidade para as comissões também repensarem a forma de comunicar a avaliação institucional compreendendo esses ‘novos’ ambientes.

Mesmo a IES C, que visivelmente não se interessa por estabelecer qualquer tipo de relacionamento com sua comunidade acadêmica, ainda assim, não se exime dessa

tendência, pois qualquer sujeito pertencente a sua comunidade pode criar um ambiente próprio para comentar e trocar experiências sobre a instituição da forma que lhes for mais conveniente, não havendo como a instituição controlar o que será dito sobre ela nesses ambientes.

Os resultados da experiência apontam que as IES A e B, esforçam-se em assumir esse novo modelo interativo, no qual qualquer um pode receber e enviar informações, produzir, colaborar e participar de forma ativa no processo avaliativo.

Com as TICs é possível formar uma rede comunicativa em que as comissões têm maior audiência e a comunidade acadêmica acompanhe os benefícios conquistados a partir da avaliação, imprimindo mais credibilidade aos olhos dos alunos, funcionários, professores, coordenadores e sociedade civil organizada.

*[...] Outra dificuldade observada durante a instituição desse novo processo avaliativo a partir a última reestruturação da CPA foi a resistência encontrada por parte dos docentes e coordenadores da instituição. Mas quando começamos a divulgar os resultados, essa resistência diminuiu bastante, e vemos que muitos deles até nos cobram as avaliações [...] (IES A, linhas, 41-45).*

*[...] Para incentivar o acesso aos resultados e a melhor compreensão dos relatórios eletrônicos, a CPA elaborou um Breeze dirigido a alunos e professores. Esta ferramenta ficou disponível no portal do aluno e do professor e também na página inicial do relatório eletrônico de resultados, podendo ser consultada antes do início da leitura do relatório [...] (IES B, 122-126).*

Ainda assim, o estudo evidencia que não adianta se apropriar das ‘ferramentas’ do composto comunicacional da organização, é necessário saber utilizá-las gerindo os conteúdos e promovendo as intervenções sempre que necessário, legitimando o posicionamento do entrevistado da IES D.

*Eles até lembram, mas mesmo assim, você precisa referenciar dizendo: Lembra daquele questionário que você preencheu. Ah! Lembro!. No meu entendimento existem duas coisas o abstrato e o concreto. O abstrato eles não conseguem absorver e o concreto que é a ação propriamente dita eles assimilam. E essa sua pesquisa é justamente o desafio que todas as CPAs enfrentam na avaliação institucional (IES D, linhas 27-29).*

Por fim, a interação e a troca de informações possíveis nesses ambientes permitem que a comissão conheça quem é, e o que pensam seus avaliadores, criando uma oportunidade única para corrigir as falhas ou potencializar a avaliação, replicando ou adequando, às necessidades de sua comunidade acadêmica.

## Capítulo VIII - Considerações Finais

### 8.1. Atendimento do problema e objetivos

Por se tratar de um estudo exploratório, de uma temática, em que as pesquisas no Brasil ainda são escassas, posso afirmar que a pesquisa respondeu ao problema central do estudo ao analisar como as IES do ABC Paulista utilizam as modalidades comunicativas para publicizar, socializar e compartilhar a avaliação institucional e suas relações com as áreas da comunicação organizacional e tecnologias da informação e da comunicação (TICs).

Com relação ao objetivo geral idealizado, é possível afirmar que o estudo cumpriu com o proposto, pois a pesquisa, permite evidenciar o papel que a comunicação desempenha na avaliação institucional quando relacionada à comunicação organizacional e TICs.

Os objetivos específicos do estudo foram atendidos e por meio deles foi possível:

- a) Analisar a comunicação realizada pelas Comissões Próprias de Avaliação (CPAs) no decorrer do processo avaliativo interno;
- b) Verificar como as CPAs de avaliação fazem uso das tecnologias da informação e da comunicação (TICs), para envolver sua comunidade acadêmica e;
- c) Identificar quais e como as CPAs utilizam os recursos da comunicação organizacional em prol da avaliação institucional.

Ressalta-se que, a análise das entrevistas e dos documentos (site e relatórios) permitiu realizar a investigação das ações comunicativas empregadas pelas CPAs, fornecendo indícios para fazer as inferências sobre quais, como e onde, as comissões comunicam a avaliação institucional e tornando possível a aproximação teórica entre a comunicação organizacional e TICs, demonstrando assim, sua importância para a avaliação institucional interna.

## **8.2. Relação com o SINAES / CONAES / MEC.**

Embora o estudo não seja conclusivo, com o seu resultado é possível desenvolver uma visão panorâmica do papel que a comunicação desempenha na avaliação institucional, para validar os princípios macros que norteiam o SINAES como: emancipação, democracia, ética e identidade.

O estudo permite observar que quando a avaliação institucional sustenta-se na comunicação da instituição contribui diretamente, para a emancipação dos atores envolvidos, incentiva a democracia e subsidia os ‘avaliadores’ com ferramentas comunicativas eficientes, além de promover a identidade institucional, pois a comunidade acadêmica passa a conhecer a instituição de modo crítico e cívico.

O SINAES também apregoa que avaliação institucional deve ser acima de tudo, uma ação transformadora, pois é o momento que a comunidade acadêmica se conhece com mais agudez. Porém, para que esse conhecimento seja efetivo, os avaliadores e avaliados precisam obrigatoriamente, dispor de informações para formar os juízos de valores.

Como dissertado anteriormente, a avaliação institucional está imbuída de promover a reflexão sobre a realidade da instituição avaliada e, para provocar esse fenômeno, a comunicação torna-se imprescindível e pode auxiliar a instituição a promover as mudanças necessárias e imprimir maior qualidade a suas ações cotidianas, sejam acadêmicas ou administrativas.

## **8.3. Considerações sobre as categorias**

Com relação às cinco categorias que subsidiaram a discussão dos resultados, observou-se que cada uma atendeu seu pré-requisito inicial e em alguns casos chegou a extrapolar o parâmetro mínimo estabelecido para a categoria. Segue os principais indícios descobertos com a análise:

Envolvimento dos dirigentes – nessa categoria descobriu-se que os dirigentes de modo geral se envolvem na avaliação institucional, porém quando o envolvimento é em

demasia, pode comprometer o processo avaliativo e, conseqüentemente, desacreditar a comissão de avaliação, como é o caso da IES C.

Nesta categoria, também observou-se que todas as IES sempre tiveram a pré-disposição para realizar a avaliação institucional e após a publicação da lei 10.861/04 do SINAES todas tiveram dificuldade de adaptação às novas diretrizes impostas, conforme descrevem em seus relatórios e constantes nos relatos dos entrevistados.

Com relação à categoria dificuldade enfrentadas na realização da última avaliação institucional, o estudo revelou que as principais dificuldades enfrentadas pelas comissões é a resistência, principalmente, dos docentes e coordenadores de curso.

Os entrevistados também relataram que o formato do relatório pode causar problemas, como é o caso da IES B e C. Já o entrevistado da IES A afirma que as resistências têm diminuído com a ampla divulgação e acesso aos resultados da avaliação institucional. Outros aspectos foram suscitados pelos entrevistados como: dificuldade da comunidade acadêmica em ‘decorar’ siglas (IES D), centralização da avaliação institucional no corpo diretivo (IES C) e cerceamento dos dirigentes.

Nesta categoria descobriu-se que quando a avaliação institucional é amplamente divulgada e compartilhada com a comunidade acadêmica as resistências tendem a diminuir e a adesão torna-se voluntária. Ver relato IES A.

Na categoria formas de acesso observou-se, por meio do estudo, que apenas a IES C não disponibiliza os dados para sua comunidade acadêmica. E as IES A e B, são as únicas instituições que buscam, por meio dos documentos disponibilizados, estabelecer aderência com os parâmetros versados no SINAES sobre o processo de avaliação interna, no que tange a divulgação e a socialização da avaliação institucional.

Ainda em relação à categoria formas de acesso, evidenciou-se que os documentos e relatórios da avaliação institucional disponibilizados pelas IES, que participaram do levantamento, são extensos (ver tabela 9). E em alguns casos confusos, pois não explicitam sua relação com o SINAES de modo claro, sendo compostos essencialmente por tabelas e gráficos.

Os resultados obtidos nesta categoria permitem afirmar que o principal recurso comunicativo utilizado pelas comissões são reuniões com os seguimentos da

comunidade acadêmica e que apenas as IES A e B extrapolam as modalidades de comunicação tradicional, fazendo amplo uso das TICs para disseminar a avaliação no âmbito institucional.

Outro aspecto observado foi que, apesar de ter a seu dispor diversos recursos tecnológicos e até mesmo utilizá-los, as comissões utilizam de modo restrito. Exceto a IES A.

Em se tratando da categoria formas de divulgação, o estudo permite inferir que as IES divulgam a avaliação institucional, exceto a IES C, e recorre as TICs como recurso comunicativo (ver tabela 11).

As IES que utilizam os recursos tecnológicos para divulgar a avaliação institucional apresentam índices de participação superiores às instituições que não adotam tais recursos, sugerindo que quando as comissões adotam as TICs como pressuposto básico para imprimir a cultura avaliativa na IES pode obter resultados mais promissores no processo avaliativo.

A análise da categoria uso das TICs, permite inferir que todas as IES fazem uso de alguma modalidade de TIC na execução da avaliação institucional e apenas a IES A descreve e apresenta em seus relatórios quais e como utiliza a comunicação na avaliação institucional.

Por meio do estudo pode-se afirmar que o uso de ambientes colaborativos, ainda está em fase embrionária, pois apenas a IES A adota tal modalidade para acionar os egressos e comunidade externa. Porém, de acordo com os relatos dos entrevistados existe o esforço das comissões em adotar mais recursos que compreende as TICs para agregar a avaliação institucional.

#### **8.4. Considerações gerais do estudo**

Conforme também descrito no início do estudo o objetivo das comissões de avaliação é envolver a comunidade acadêmica na avaliação da própria instituição e, para tanto, executam diversas estratégias para sensibilizar a comunidade acadêmica visando envolvê-la no processo de avaliação.

No entanto, o estudo revelou que as IES utilizam a comunicação organizacional como ‘ferramenta’ de prospecção da avaliação institucional, porém ainda de modo insuficiente ou amador.

Apenas duas instituições assumem publicamente que suas ações vinculam-se à comunicação organizacional da IES, como é o caso da IES A e B, porém, a única que comprova em seu relatório é a IES A, inclusive disponibiliza o modelo de cada peça utilizada no processo. Por outro lado a IES B apenas descreve o que foi feito.

Já com relação às TICs as CPAs ainda precisam dominar melhor esses recursos, face as diversas possibilidades que essas ferramentas e aplicativos dispõem para compartilhar informações, assim poderão proporcionar maior audiência e abrangência da avaliação institucional, além de compartilhar as informações em diversos ambientes simultaneamente.

A apropriação das TICs não pode ser desconectada da comunicação organizacional, pois ambas são fundamentais na avaliação institucional. Quando perguntamos aos entrevistados qual canal era mais efetivo todos responderam a importância das reuniões.

Com os resultados, as análises e discussões, observou-se que quando a avaliação é atrelada às modalidades de comunicação organizacional e às TICs, representa um importante canal comunicativo para as IES e suas comissões de avaliação, mas se utilizada de forma desarticulada pode torna-se ineficiente e efêmera.

O desafio de alinhar as áreas da avaliação institucional, comunicação organizacional e novas tecnologias não é uma tarefa fácil e, como já foi dito na discussão dos resultados, demanda entendimentos teóricos e práticos dos recursos comunicativos, bem como o impacto que tem sobre a comunidade acadêmica, pois nada adianta fazer uma inserção em uma TV às 20:00 ou criar um Blog, sendo que o aluno nesse momento está em sala de aula ou não tem acesso a *internet*. Portanto, as comissões devem conhecer em profundidade as mediações, as motivações e hábitos comunicativos de sua comunidade acadêmica.

Nesse sentido, o domínio sobre o impacto da comunicação, e especialmente, das novas ‘mídias’ que objetivam publicizar a avaliação institucional aos seus diferentes públicos, não é mais uma necessidade, mas uma obrigação do responsável pela

condução do processo avaliativo. Quanto mais a comissão conhecer os métodos, as técnicas de compartilhamento de informações com sua comunidade acadêmica, mais assertiva será sua estratégia comunicativa.

O estudo permite afirmar que o ato comunicativo na avaliação institucional pode contribuir para minimizar as resistências de determinados seguimentos da comunidade acadêmica e agregar valor a própria instituição avaliada, cabendo as comissões o papel de criar esses mecanismos alimentando-os com as informações de interesse de sua comunidade acadêmica.

Outro aspecto observado é que não basta somente gerar informações e disponibilizá-las nas diversas plataformas comunicativas das IES, é necessário integrá-las esteticamente com a comunicação da própria instituição e ter especial atenção na forma como se apresenta os resultados.

Destaca-se que para haver participação generalizada da comunidade acadêmica, os dirigentes devem legitimar suas comissões dando-lhes autonomia de ação e ‘livre’ arbítrio para gerir o processo, pois a análise evidencia que as comissões que gozam de autonomia apresentam resultados e relatórios coerentes. E as comissões, por sua vez precisam criar mecanismos tendo como base a comunicação organizacional e as ‘novas’ tecnologias para que toda a comunidade acadêmica possa participar da avaliação institucional sem se preocupar com hierarquias ou possíveis retaliações dos avaliados.

### **8.5. Limitações do estudo**

Para realização do estudo alguns impeditivos tornaram-se evidentes e merecem destaque, para que os futuros pesquisadores dessa área possam prever no planejamento. Conforme segue:

- a) Escassez de bibliografia que trata da comunicação relacionada à avaliação institucional;
- b) Resistência das IES em participar do estudo;
- c) Falta de parâmetros teóricos, para analisar a avaliação institucional interna em instituições de ensino superior;

- d) Transversalidade da temática avaliação institucional com outras áreas de conhecimento e;
- e) Informações incompletas publicadas pelas IES.

### **8.6. Sugestões para pesquisas futuras**

Devido à escassez de estudos que tratam da avaliação institucional com a vertente proposta no estudo sugere-se para os futuros pesquisadores as seguintes investigações:

- a) Analisar a avaliação institucional a luz da Comunicação Organizacional;
- b) Desenvolver uma metodologia para avaliar a comunicação da avaliação institucional interna e externa;
- c) Propor uma metodologia de comunicação da avaliação institucional compreendendo a comunicação organizacional e as TCIs e ambientes colaborativos;
- d) Comparar o desempenho da comunicação tradicional com as TCIs na publicização da avaliação institucional dentre outros.

Por fim, sugere-se que para as comissões para comunicarem com eficiência, precisam primeiro reivindicar sua autonomia e aprender a se colocar no lugar da comunidade acadêmica, para descobrir quais são seus anseios e motivações e o que esperam das comissões de avaliação na ação avaliativa, bem como seus desdobramentos no âmbito institucional.

Fazer essa transposição não é uma tarefa simples, é mais do que isso, é uma transformação de mentalidade e postura profissional. Significa assumir o risco de fracassar ou de obter o êxito absoluto.

## Referencias

BACCEGA, Maria Aparecida. **Comunicação e Linguagem: Discursos e ciência**. São Paulo: Moderna, 1998.

\_\_\_\_\_(org). **Gestão de Processos Comunicacionais**. São Paulo: Atlas, 2002.

BARICHELO, E. M. R. Modelo e práticas de comunicação na universidade: identidade, territorialidade e legitimação institucional. In: BARICHELO, E. M. R. (Org.). **Visibilidade midiática, legitimação e responsabilidade social: dez estudos sobre as práticas de comunicação na Universidade**. Santa Maria: FACOS/UFSM, 2004, p. 13-44.

BELLONI, Isaura. Avaliação de políticas públicas. In BELLONI, I; MAGALHÃES, H; E SOUZA, L.C. **Metodologia da Avaliação**. São Paulo: Cortez, 2000.

BERTOLINI, Sandra e BRAVO, Giacomio. **Social Capital, a Multidimensional Concept**. Disponível em <<http://www.ex.ac.uk/shipss/politics/research/socialcapital/other/bertolini.pdf>> Acesso em 18 outubro 2010..

BRASIL, Comissão Especial de Avaliação (CEA). **Sistema nacional de avaliação da educação superior: Bases para uma nova proposta de avaliação da educação superior**. 2003. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/sinaes.pdf>> acesso em 20 Agosto 2009.

\_\_\_\_\_, MEC / Inep. **Lei nº. 10.861, de 14/04/2004**, DOU Nº 72, 15/4/2004, SEÇÃO 1, P.3 -4. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006 / 2004/Lei/L10.861.html](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006 / 2004/Lei/L10.861.html)>. acesso em: 20 Março 2009.

BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e os métodos**. Porto, PT: Editora Porto, 1994.

BOYD, Harper W. e WESTFALL, Ralph. **Pesquisa mercadológica: textos e casos**. Rio de Janeiro, FGV, 1982.

BUENO, Wilson da C. **Comunicação Empresarial: Políticas e Estratégias**. São Paulo: Saraiva 2009.

\_\_\_\_\_, Wilson da C. **Comunicação Empresarial: teoria e pesquisa**. São Paulo, Editora Manole, 2003.

BRUSILOVSK, Peter. Methods and techniques of adaptive hypermedia, in; **User Modeling and User Adapted Interaction**, 1996, v 6, nº 2-3, pp 87-129.

CAVALIERI, Adriane; MACEDO-SOARES, T. Diana L. V. A; THIOLENT, Michel. **Avaliando o Desempenho da Universidade**. São Paulo: Loyola, 2004.

CASTELLS, Manuel. **Sociedade em rede. A era da informação: economia, sociedade e cultura.** São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CABESTRÉ, Sonia Aparecida; GRAZIADEI, Tânia Maria; e CRUZ, Luciane Miranda de Faria. Inteligência competitiva no contexto digital – a utilização do sistema *intranet* como facilitador dos relacionamentos no ambiente organizacional. Trabalho apresentado ao núcleo NP-05, de Relações Públicas e Comunicação Organizacional, no **XXVII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação** (Intercom 2004).

CAPRINO, Mônica Pegurer (org.). **Comunicação e Inovação: Reflexões contemporâneas.** São Paulo: Paulus, 2008. – (Coleção Comunicação)

CONAES. **Diretrizes para a Avaliação das Instituições de Educação Superior.** 2004. Disponível em: <<http://www.portal.mec.gov.br/arquivos/>>. acesso em: 20 maio 2010.

CORRÊA, Elizabeth Saad. Comunicação digital: uma questão de estratégia e de relacionamento com os públicos. **ORGANICOM Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas.** Ano 2, nº 3, p. 94-111. 2º semestre de 2005.

CORELLA, Maria Antonieta Rebeil. La Comunicación en las organizaciones privadas e públicas. **ORGANICOM Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas.** Ano 3, nº 3, p. 41-57. 1º semestre de 2006.

CHAUÍ, Marilena. **Escritos sobre a universidade.** São Paulo: Ed. Unesp, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DEMO, Pedro. **Universidade, Aprendizagem e Avaliação: Horizontes Reconstitutivos.** Porto Alegre: Ed. Mediação, 2005.

DIAS SOBRINHO; José; BALZAN, Newton Cesar (orgs.). **Avaliação Institucional: teoria e experiências.** - 4ª ed. - São Paulo: Cortez, 2008.

DIAS SOBRINHO, José; RISTOFF, Dilvo. (org.). **Universidade Desconstruída: Avaliação Institucional e Resistência.** Florianópolis: Insular, 2000.

\_\_\_\_\_. **Avaliação Democrática: Para uma Universidade Cidadã.** Florianópolis: Insular, 2002.

DIAS SOBRINHO, José. **Avaliação da Educação Superior.** Petrópolis: Vozes, 2000.

\_\_\_\_\_. **Universidade e Avaliação: entre a ética e o mercado.** Florianópolis: Insular, 2002.

\_\_\_\_\_. **Avaliação: Políticas Educacionais e Reformas da Educação Superior.** São Paulo: Cortez, 2003.

\_\_\_\_\_. Avaliação ética e política em função da educação como direito público ou como mercadoria?. **Educação & Sociedade.** Campinas, v. 25, n. 88,

p. 703-725, 2004. disponível em: <[www.scielo.br/pdf/es/v25n88/a04v2588.pdf](http://www.scielo.br/pdf/es/v25n88/a04v2588.pdf)>. acesso: 23 maio 2010.

DUARTE, Jorge e BARROS, Antônio (org). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo. Editora Atlas S/A. 2005.

FARAH, Michele Cesar. Comunicação Organizacional e Convergência Midiática: Influências e (pré) ocupação. **II Colóquio Binacional Brasil-México de Ciências Da Comunicação**. Escola Superior de Propaganda e Marketing. São Paulo 1 a 3 Abril, 2009. Disponível em: <<http://fespm.manaus.am.gov.br/wp-content/uploads/2010/04/MicheleFarahConverg%C3%Aancia.pdf>>. acesso em: 15 outubro 2010.

FERNANDES, Cleoni Maria Barboza; GRILLO, Marlene. **Educação Superior: Travessias e Atravessamentos**. Canoas: Ulbra, 2001.

FREITAS, Luiz Carlos. **Avaliação de Escolas e Universidades**. Campinas, SP: Komedi, 2003. (Série: construindo o campo e a crítica).

FREITAS, A. L. P. A auto-avaliação de instituições de ensino superior: uma importante contribuição para a gestão educacional. **Revista Iberoamericana de Educación**, Madrid, ES, v.1, p. 1-15, 2004. Disponível em:<<http://www.rieoei.org/deloslectores/660Policani.PDF>>. Acesso em: 22 agosto 2010.

FREITAS, André Luiz Policani e FONTAN, Emanuella Aparecida. Um procedimento para a estruturação do processo de auto-avaliação de cursos universitários. Rio de Janeiro: **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, v.3, n. 2, p.147-162, maio a agosto de 2008. – disponível em: <<http://www.latec.uff.br/sg/arevista/Volume3/Numero2/SG118.pdf>>. Acesso em: 15 agosto 2010.

FISCHER, Luciana. Redes Sociais como ambiente de comunicação institucional participativa: análise de IES na Região Metropolitana de Campinas. **Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação**. XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Curitiba, PR – 4 a 7 de setembro de 2009.

GADOTTI, Moacir. **Avaliação institucional: Necessidade e condições para a sua realização**. São Paulo, 2009: Disponível em: <[http://www.paulofreire.org/pub/Institu/SubInstitucional1203023491It003Ps002/Avali\\_Institucional.pdf](http://www.paulofreire.org/pub/Institu/SubInstitucional1203023491It003Ps002/Avali_Institucional.pdf)>. Acesso em: 10 outubro 2010.

HELLER, A . **O Quotidiano e a História**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1985.

JOHANSSON, C. E. , **Research on Organizational Communication: The Case of Sweden**. Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, Dresden International Congress Centre, Dresden, Germany. Disponível em: <[http://www.allacademic.com/meta/p92452\\_index.html](http://www.allacademic.com/meta/p92452_index.html)>. acesso em 10 agosto 2010.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Universidade e comunicação na edificação da sociedade**. São Paulo: Loyola, 1992.

\_\_\_\_\_, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LÉVY, Pierre. **O que é Virtual**. São Paulo: ed. 34, 1996.

\_\_\_\_\_. **Cibercultura**. São Paulo: Ed. 34, 1999.

LIMA, L. C. A escola como organização educativa. **Uma abordagem sociológica**. 3 ed. São Paulo: Cortez, 2008.

LIMA, Súsi Barcelos. A comunicação organizacional rompendo barreiras. Campinas. SP: **Rev. CCEI - URCAMP**, v.7, n.11, p. 32-37 - mar., 2003. Disponível em: [www.urcamp.tche.br/~slim/comunicaorg.pdf](http://www.urcamp.tche.br/~slim/comunicaorg.pdf). acesso em: 02 outubro 2010.

LI, Nan. A Research Perspective: Online and Traditional Evaluation of Teaching in the Higher Education Settings. In G. Siemens & C. Fulford (Eds.), **Proceedings of World Conference on Educational Multimedia, Hypermedia and Telecommunications 2009** (pp. 3296-3300). Chesapeake, VA: AACE.

LOPES, Maria Immacolata V. **Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Loyola, 6ª ed, 2002.

MARCHIORI, Marlene. **Comunicação interna: um olhar mais amplo no contexto das organizações**. 2008. Disponível em: [www.alaic.net/alaic30/ponencias/cartas/com\\_org\\_yRP/ponencias/GT2\\_1marchiori.pdf](http://www.alaic.net/alaic30/ponencias/cartas/com_org_yRP/ponencias/GT2_1marchiori.pdf) >. acesso em 02 agosto 2010.

MARTÍN-BARBERO, Jesus. **Dos Meios as Mediações**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2ª ed, 2001.

MEC/CONAES. **Diretrizes para a avaliação das instituições de educação superior**. Brasília, 2004.

\_\_\_\_\_. **Orientações Gerais para o Roteiro das Autoavaliações da Instituições**. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP): Brasil, 2004.

MICHEL, Margareth. A Comunicação Organizacional e as Organizações na Rede: TICs, *Internet* e Mudanças na Comunicação. **Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação** – Jornalzinho II Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Curitiba, PR – 4 a 7 de setembro de 2009. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/>>. Acesso em: 19 janeiro 2010.

MORAES R. **Mergulhos discursivos: análise textual qualitativa entendida como processo integrado de aprender, comunicar e interferir em discursos**. Porto Alegre: PUCRS; 2003.

MOURA, A. C. O. S. **Sensibilização: diferentes olhares na busca dos significados**. 2004. 102 f. Dissertação (Mestrado em Educação Ambiental) - Fundação Universidade Federal do Rio Grande, Rio Grande, 2004.

MOREIRA, E.H., PONS, M.E.D. Novas tecnologias na comunicação empresarial, a *intranet* como ferramenta da comunicação interna. Anais do **XXVI. Congresso**

**Brasileiro de Ciências da Comunicação**, Belo Horizonte-MG, setembro de 2003. São Paulo: Intercom, 2003. [cd-rom]

NETTO, J. P; CARVALHO, M. do C. B. de. **Cotidiano: Conhecimento e crítica**. 5ª ed. São Paulo: Cortez, 2000.

OKAMOTO, Juan. **Percepção Ambiental e Comportamento**. São Paulo: Iipsis, 2ª ed, 1997.

PEIRANO, Fernando e SUAREZ, Diana. **TICs y empresas: propuestas conceptuales para la generación de indicadores para la sociedad de la información**. JISTEM [online]. 2006, vol. 3, no. 2, pp. 123-142. ISSN 1807-1775.

PINTO, Marli Dias de Souza; HEINZEN, Jadna Lúcia Neves; MELO, Pedro Antônio de. Avaliação como Compromisso e Instrumento de gestão nas Instituições de Ensino Superior. In **Revista Avaliação**, ano 10, nº1, RAIES, Campinas, mar. 2005.

PIRES, César Henrique Santos. **Concepção dos Docentes da UEMA sobre Avaliação Institucional**. Florianópolis: Insular, 2002.

PORÉM, Maria Eugênia . Um estudo de caso sobre a importância da comunicação organizacional nas instituições privadas de ensino superior (IPES). **Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação – Jornalzinho II Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Curitiba, PR – 4 a 7 de setembro de 2009**. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/>>. Acesso em: 19 janeiro 2010.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SANTO ANDRÉ. **Revista Econômica**. São Paulo: 4ª edição. 2010. Disponível em: <<http://www2.santoandre.sp.gov.br/office/2403>>. acesso em 25 novembro 2010.

PRIMO, A.. **O aspecto relacional das interações na Web 2.0**. In: XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2006, Brasília. Anais, 2006.

RECUERO, Raquel. **Redes sociais na Internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

\_\_\_\_\_. **Um estudo do Capital Social gerado a partir de Redes Sociais no Orkut e nos Weblogs**. Trabalho apresentado no GT de Tecnologias Informacionais da Comunicação da Compós. Niterói, RJ, 2005. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/regionais/nordeste2009/>>. Acesso em: 27/07/2009.

RHO, Eunju. The impact of organizational communication on public and nonprofit managers' perception of red tape. **The University of Georgia**. 2009. Disponível em: <<http://www.pmrnet.org/conferences/OSU2009/papers.html>>. acesso em 30 de julho 2010.

ROUCHY, Jean Claude; DESROCHE, Monique Soula: **Instituição e Mudança: Processo Psíquico e organização**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2005.

RODRIGUES, Lea Carvalho. **Rituais na Universidade: Uma etnografia na Unicamp**. Campinas: CMU, 1997.

SANCHES. Raquel Cristina Ferraroni. **Avaliação Institucional**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.

SANCHEZ, Lúcia. Tendências da comunicação organizacional interna em tempos de virtualidade. **Comunicação & Sociedade**: São Bernardo do Campo, PósCom-XXXXX, a. 29, n. 49, p. 121-139, 2º sem. 2007.

SÃO PAULO. Indicação CEE N°. 06/99. Avaliação das Instituições de Educação Superior do Sistema Estadual de Ensino. **Diário Oficial do Estado**, São Paulo, 31 ago. 1999. Seção I, p. 11-12.

ESTADO DE SÃO PAULO. Indicação CEE N°. 04/00 de 23 de março de 2000. **Avaliação de universidade e de centro universitário do Sistema de ensino do Estado de São Paulo**. Disponível em: <http://www.ceesp.sp.gov.br/>. Acesso em: 25 out. 2002.

SINAES. **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: da concepção à regulamentação**. 5. ed. ampl. Brasília: INEP, 2009.

\_\_\_\_\_. **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: da concepção à regulamentação**. 2. ed. ampl. Brasília: INEP, 2004.

SILVA, M., Docência interativa presencial e on-line. In: VALENTINI, Carla Beatris; SOARES, Eliana Maria do Sacramento (Orgs.). **Aprendizagem em ambientes virtuais: compartilhando idéias e construindo cenários**. Caxias do Sul: EDUCS, 2005.

SORDI, Mara Regina Lemes de e LUDKE, Menga. *Da avaliação da aprendizagem à avaliação institucional: Aprendizagens necessária*, in; **Revista Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 14, n. 2, p. 253-266, jul. 2009. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-40772009000200005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-40772009000200005&script=sci_arttext)>. Acesso em: 15 outubro 2010.

SOUSA, Clarilza Prado de ; MARCONDES, Anamérica Prado ; ACOSTA, Sandra Ferreira. Auto-avaliação Institucional : Uma Discussão em Processo. **Estudos em Avaliação Educacional**, São Paulo: v. 19, n. 39, p. 29-48, jan./abr., 2008. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/pesquisa>>. acesso em: 01 Abril 2010.

SIMÕES. G. A. Isabella. Sociedade em Rede e a Cibercultura: dialogando com o pensamento de Manuel Castells e de Pierre Lévy na era das novas tecnologias de comunicação. **Revista Eletrônica Temática**, Ano V, nº 5, 2009. Disponível em: <<http://www.insítio.pro.br/>>. acesso em: 27 setembro 2009.

UNIVERSIDADE DO GRANDE ABC. **Relatório final da Avaliação Institucional UNIABC 2009**. Santo André, SP, 2010. Disponível em: <[http://www.IES.br/sítio/downloads/cpa/relat\\_cpa\\_2008\\_3.pdf.pdf](http://www.IES.br/sítio/downloads/cpa/relat_cpa_2008_3.pdf.pdf)> . acesso em: 20 março 2010.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Avaliação Institucional e o ensino superior: Estudos de casos**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2001.