

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO**

Ana Karin Nunes

**AVALIAÇÃO DA COMUNICAÇÃO
UNIVERSIDADE-SOCIEDADE:
gestão de relacionamentos face aos agentes com
influência**

Porto Alegre

2012

Ana Karin Nunes

**AVALIAÇÃO DA COMUNICAÇÃO
UNIVERSIDADE-SOCIEDADE:
gestão de relacionamentos face aos agentes com
influência**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Faculdade de Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutora em Educação.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a. Denise Balarine Cavalheiro Leite

Linha de Pesquisa: Universidade: teoria e prática

Porto Alegre

2012

CIP - Catalogação na Publicação

Nunes, Ana Karin

Avaliação da Comunicação Universidade-Sociedade:
gestão de relacionamentos face aos agentes com
influência / Ana Karin Nunes. -- 2012.
151 f.

Orientador: Denise Leite.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, Faculdade de Educação, Programa de Pós-
Graduação em Educação, Porto Alegre, BR-RS, 2012.

1. avaliação institucional. 2. comunicação. 3.
agentes com influência. 4. universidade comunitária.
I. Leite, Denise, orient. II. Título.

Ana Karin Nunes

**AVALIAÇÃO DA COMUNICAÇÃO UNIVERSIDADE-
SOCIEDADE: gestão de relacionamentos face aos agentes
com influência**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Faculdade de Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutora em Educação.

Aprovado em 05 de dezembro de 2012.

Prof.^a Dr.^a. Denise Balarine Cavalheiro Leite – UFRGS

Prof.^a Dr.^a. Maria Beatriz Luce – UFRGS

Prof.^a Dr.^a. Helenice Carvalho – UFRGS

Prof.^o Dr. Francisco Marques Rodrigues – UFPEL

A primeira etapa é mensurar o que puder ser facilmente mensurado. Isso funciona até certo ponto. A segunda etapa é considerar o que não pode ser facilmente mensurado, ou atribuir-lhe um valor quantitativo arbitrário. Isso é artificial e induz ao erro. A terceira etapa é presumir que aquilo que não pode ser mensurado facilmente não é importante. Isso é cegueira. A quarta etapa é dizer que aquilo que não pode ser mensurado facilmente, na verdade, não existe. Isso é suicídio.

Charles Handy

AGRADECIMENTOS

A Nossa Senhora de Fátima, onde encontro forças todos os dias, para perseverar sempre, em busca tanto dos objetivos que tenho claros quanto daqueles que não fazia ideia de que poderia almejar.

À Minha irmã Juliana, minha principal referência de família, de porto para sempre seguro.

À minha orientadora, pelos momentos de construção colaborativa, pelo ensinamento de que para sermos pesquisadores não podemos nos isolar do mundo, tampouco nos distanciarmos de nossas convicções.

Aos meus amigos, os de perto e os de longe, os que marcaram definitivamente minha trajetória.

Aos meus colegas de trabalho, de ontem e de hoje, que contribuíram para que eu iniciasse esse caminho e o concluísse com o mesmo esforço de sempre.

Aos que encontrei graças ao caminho da avaliação institucional, que me possibilitaram aprendizados e certezas de que a avaliação, antes de tudo, é balizada pela sua dimensão política.

Aos que encontrei graças ao caminho da comunicação social, especialmente meus alunos, os quais me ensinam todos os dias o quanto é bom ser professora.

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar como a dimensão da Comunicação com a Sociedade está sendo avaliada pelas universidades comunitárias do Rio Grande do Sul, com vistas à proposição de um modelo teórico de avaliação dessa dimensão no contexto estratégico do gerenciamento da relação universidade-agentes com influência. Nessa perspectiva, a universidade é tratada como uma organização social, fortemente influenciada pelos pressupostos da burocracia e do poder, cujos agentes com influência são aqueles que afetam e que são afetados por esta estrutura. Por sua vez, a comunicação é o meio pelo qual a universidade efetiva sua missão. Quanto à metodologia, fez-se o uso de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa de campo. Fez parte da pesquisa um conjunto de quatro universidades comunitárias filiadas ao Comung. Constatou-se que a avaliação que as universidades comunitárias fazem da sua comunicação com a sociedade, baseada no modelo do SINAES, ainda não tem favorecido, diretamente, a melhora da relação com os seus agentes com influência. Frente a isso, propõe-se um modelo teórico de avaliação dessa dimensão que compreenda a comunicação como relacionamento, partindo da legitimação de políticas internas de comunicação e da verificação de um conjunto de indicadores relativos aos meios/canais de comunicação, tipos de relacionamento e investimentos financeiros em comunicação.

Palavras-chave: avaliação institucional; comunicação; agentes com influência; universidade comunitária.

ABSTRACT

This study aims at analyzing how the dimension of Communication with the Society is being evaluated by communitarian universities of Rio Grande do Sul, in order to propose a theoretical model of evaluation of this dimension in the strategic context of the relationship university - agent with influence management. In this perspective, the university is treated as a social organization, strongly influenced by assumptions of bureaucracy and power, whose agents with influence are those that affect and are affected by this structure. In its turn, communication is the means through which the university carries out its mission. As for the methodology, bibliographical research, desk research and field research were used. A group of four communitarian universities, which are affiliated to COMUNG, took part of the research. It was found that the evaluation communitarian universities have upon their communication with the society, based on SINAES model, has not yet favored, directly, the improvement of their relationship with the agents with influence. Regarding that, a theoretical model of evaluation for this dimension, which comprehends communication as relationship, starting from legitimizing internal communication policies and verifying a group of indicators related to the means/channels of communication, kinds of relationship and financial investments in communication is proposed.

Key words: institutional evaluation; communication; agents with influence; communitarian university.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As cinco partes básicas da organização	24
Figura 2 – Burocracia profissional	26
Figura 3 – Os agentes com influência na organização.....	46
Figura 4 – Os agentes com influência na universidade comunitária	48
Figura 5 – Resumo das etapas de pesquisa	81
Figura 6 – Representação gráfica do modelo de avaliação da comunicação da universidade com a sociedade	127

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Agentes com influência frente aos objetivos de relacionamento da universidade.....	52
Quadro 2 – Roteiro para autoavaliação da Dimensão da Comunicação com a Sociedade.	62
Quadro 3 – Roteiro para autoavaliação externa da Dimensão da Comunicação com a Sociedade	63
Quadro 4 – Sugestão de afirmações para avaliação de indicadores de relacionamento.....	68
Quadro 5 – Métricas de avaliação e mensuração	73

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACAFE	Associação Catarinense das Fundações Educacionais
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEA	Comissão Especial de Avaliação
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
COMUNG	Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas
CONAES	Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
CPA	Comissão Própria de Avaliação
CRUB	Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras
IES	Instituição de Educação Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
PAIUB	Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras
PAIUNG	Programa de Avaliação Institucional das Universidades do COMUNG
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PPI	Projeto Pedagógico Institucional
PUCRS	Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
UCPEL	Universidade Católica de Pelotas
UCS	Universidade de Caxias do Sul
UNB	Universidade de Brasília
UNICRUZ	Universidade de Cruz Alta
UNIJUÍ	Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul

UNISC	Universidade de Santa Cruz do Sul
UNISINOS	Universidade do Vale do Rio dos Sinos
UPF	Universidade de Passo Fundo
URCAMP	Universidade da Região da Campanha
URI	Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 A UNIVERSIDADE EM QUESTÃO	21
2.1 A universidade como burocracia profissional.....	21
2.2 Origens históricas da universidade	29
2.3 Características das universidades comunitárias	31
2.4 A trajetória das universidades comunitárias gaúchas no SINAES	35
2.5 Universidade comunitária e comunicação.....	38
3 A COMUNICAÇÃO DA UNIVERSIDADE COM A SOCIEDADE	41
3.1 Os públicos/agentes com influência na universidade.....	43
3.2 As redes de relacionamento entre os públicos e a universidade	49
3.3 A operacionalização da comunicação: políticas e programas.....	54
4 METODOLOGIAS DE AVALIAÇÃO DA COMUNICAÇÃO COM A SOCIEDADE ..	57
4.1 Indicadores do SINAES	60
4.2 Perspectivas de avaliação na área da comunicação organizacional	65
4.2.1 Modelo de avaliação de relacionamentos	67
4.2.2 Modelo da mensuração do retorno dos investimentos em comunicação	70
5 CAMINHOS METODOLÓGICOS	75
6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	82
6.1 A dimensão da Comunicação com a Sociedade na Universidade A.....	83
6.1.1 Concepções institucionais.....	83
6.1.2 Explicitação de políticas e resultados de autoavaliação	87
6.1.3 Percepções dos agentes com influência.....	89
6.2 A dimensão da Comunicação com a Sociedade na Universidade B.....	91
6.2.1 Concepções institucionais.....	91
6.2.2 Explicitação de políticas e resultados de autoavaliação	92

6.2.3	Percepções dos agentes com influência.....	95
6.3	A dimensão da Comunicação com a Sociedade na Universidade C	96
6.3.1	Concepções institucionais.....	97
6.3.2	Explicitação de políticas e resultados de autoavaliação	101
6.3.3	Percepções dos agentes com influência.....	103
6.4	A dimensão da Comunicação com a Sociedade na Universidade D	107
6.4.1	Concepções institucionais.....	108
6.4.2	Explicitação de políticas e resultados de autoavaliação	110
6.4.3	Percepções dos agentes com influência.....	112
6.5	Análises cruzadas	113
7	UM MODELO TEÓRICO PARA A AVALIAÇÃO DA COMUNICAÇÃO DA UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA COM A SOCIEDADE.....	121
8	CONCLUSÕES	128
	REFERÊNCIAS.....	133
	APÊNDICES.....	144
	APÊNDICE I – CARTA CONVITE ENCAMINHADA ÀS UNIVERSIDADES.....	145
	APÊNDICE II – QUESTIONÁRIO: AGENTES COM INFLUÊNCIA	147
	APÊNDICE III – QUESTIONÁRIO: DIRIGENTE INSTITUCIONAL.....	148
	APÊNDICE IV – QUESTIONÁRIO: GESTOR DE COMUNICAÇÃO	149
	APÊNDICE V – QUESTIONÁRIO: GESTOR DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL...	150
	APÊNDICE VI – RESUMO DOS RETORNOS OBTIDOS NA PESQUISA DE CAMPO – QUESTIONÁRIOS	151

1 INTRODUÇÃO

O sentido da universidade, sua função social e suas tarefas são objetos de constante debate. Na medida em que a sociedade avança no tempo, em que se constroem novos contextos, a universidade questiona-se e é questionada a respeito do seu papel frente ao desenvolvimento social, econômico e cultural. Por sua natureza, a universidade é o espaço do debate, da contradição, do pensar e do repensar o conhecimento.

Ao propor a rediscussão da universidade do século XXI, Santos (2005) destaca que essa organização defrontou-se, nos últimos dez anos, com três crises: a crise da hegemonia, a crise da legitimidade e a crise institucional. A crise da hegemonia se deu pela descaracterização intelectual da universidade. A crise da legitimidade se deu pela crescente segmentação do sistema universitário e pela crescente desvalorização dos diplomas universitários. Já a crise institucional se deu tanto pela perda de prioridade do bem público universitário nas políticas públicas quanto pelo esgotamento financeiro da universidade pública.

Como resposta às crises, Santos (2005) sugere uma reforma democrática e emancipatória da universidade. Sua proposta está numa reforma institucional que fortaleça a legitimidade da universidade num contexto de globalização neoliberal da educação. Um dos elementos centrais na construção de uma nova institucionalidade da universidade reside no processo de avaliação participativa.

No Brasil, o desenvolvimento econômico experimentado nos últimos anos tem sido um dos fatores motivadores da rediscussão do sentido da universidade frente ao novo contexto. A busca pela construção de uma nova institucionalidade da universidade, assim como pela aferição da qualidade da educação superior para fins de regulação e supervisão, teve como ação de destaque a criação da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, a qual instituiu o SINAES.

O Sistema nasceu com o propósito de abranger todas as instituições de educação superior do país, ampliando também o campo da avaliação quanto à sua temática, ao seu universo, aos seus agentes e aos seus objetivos. Em seu núcleo está a concepção de que a qualidade da educação superior só pode ser avaliada pelo conjunto das dimensões que compõe a vida de uma instituição, assim como pelo conjunto das ações das instituições educacionais do país. Resgata o compromisso da avaliação com a construção de políticas educacionais sólidas, com

os efeitos regulatórios assumidos pelo Poder Público, com a participação e com a ética na educação superior.

Como uma das inovações em relação às práticas de avaliação do sistema universitário vigente até então, o SINAES trouxe o princípio da globalidade. Com isso, o Estado reconhece que a avaliação como prática social de fins educativos só encontra eco frente a um processo global, de múltiplos objetos e múltiplos sujeitos. “A redução do fenômeno complexo e multidimensional da avaliação a um só ou a poucos de seus aspectos, sem articulação, traz o risco de passar a ideia de que a avaliação se reduz a cada um desses instrumentos, em geral dedicados a medir, quantificar e comparar” (SINAES, 2009, p.99). Esse princípio da globalidade carrega a proposta de avaliação de dimensões sobre as quais, pelo histórico de avaliação no país, as universidades não haviam se debruçado. A dimensão da Comunicação com a Sociedade é um exemplo disso.

Embora a comunicação seja um fenômeno tão antigo quanto a própria humanidade, como objeto de avaliação na educação superior ela passa a configurar-se apenas no Século XXI. Silva (2002) diz que a comunicação, apesar de sempre ter existido dentro das organizações como subsistema vinculado à sua estrutura, é um fenômeno recente no Brasil. Isso pode explicar um pouco de o porquê essa dimensão só aparece em documentos oficiais como objeto de avaliação a partir da implementação do SINAES. Diante disso e da trajetória da pesquisadora no contexto da avaliação institucional das universidades comunitárias do Rio Grande do Sul, emergiu o seguinte **problema de pesquisa**:

A avaliação que as universidades comunitárias fazem da sua comunicação com a sociedade (modelo SINAES), tem favorecido a melhora da relação que mantém com os seus agentes com influência, isto é, com os públicos de relacionamento?

Os agentes com influência, aqui mencionados, são vistos, por meio da perspectiva de Mintzberg (1992), como os públicos que influenciam e são influenciados pelo sistema organizacional. Ou seja, os públicos com os quais a organização se relaciona.

Como possíveis **hipóteses** a essa problemática, têm-se o seguinte:

- As universidades comunitárias têm uma trajetória de avaliação da dimensão da sua comunicação com a sociedade que permita a melhoria das relações que mantém com o seu entorno.

- As universidades comunitárias mapeiam os seus agentes com influência na avaliação que fazem da Comunicação com a Sociedade.
- A avaliação que as universidades fazem da Comunicação com a Sociedade compreende os indicadores básicos mencionados pelo Roteiro de Autoavaliação do SINAES, quais sejam: estratégias, recursos e qualidade da comunicação interna e externa; e imagem pública da instituição nos meios de comunicação social.
- A avaliação que as universidades fazem da Comunicação com a Sociedade compreende os indicadores mencionados pelo Instrumento de Avaliação Institucional Externa do SINAES, quais sejam: coerência das ações de comunicação com a sociedade e políticas constantes dos documentos oficiais; comunicação interna e externa; e ouvidoria.
- As universidades comunitárias possuem políticas claras de comunicação com a sociedade.
- A avaliação que as universidades comunitárias realizam da Comunicação com a Sociedade não induz à melhora da relação que estabelece com os seus agentes com influência.

Para além de questionar o modelo de avaliação da Comunicação com a Sociedade proposto pelo SINAES, ou mesmo de propor adequações a esse modelo, o estudo em questão quer verificar se as universidades comunitárias conseguem manter um conjunto de políticas e de sistemas de comunicação eficientes, tendo em vista a essência da sua criação, a qual reside no compromisso assumido com a própria sociedade. Quer-se compreender se o atual modelo de avaliação dessa comunicação é suficiente para a universidade comunitária identificar potencialidades e necessidades de melhoria da sua relação com os agentes que influenciam e são influenciados pela sua atuação.

Diante desse cenário, tem-se como objetivo geral: analisar como a dimensão da Comunicação com a Sociedade está sendo avaliada pelas universidades comunitárias do Rio Grande do Sul, por meio da verificação dos seus Relatórios de Autoavaliação e da aplicação de questionários para públicos diversos, com vistas à proposição de um modelo teórico de avaliação dessa dimensão no contexto estratégico do gerenciamento da relação universidade-agentes com influência.

Ainda como objetivos específicos, apresentam-se:

- Verificar como as instituições comunitárias avaliam a dimensão da Comunicação com a Sociedade frente às diretrizes propostas pelo SINAES, especialmente por meio da análise dos Relatórios de Autoavaliação Institucional.
- Aplicar questionários junto aos gestores das áreas de comunicação e de avaliação e outros públicos (dirigentes institucionais, professores, técnicos administrativos, estudantes, membros da comunidade externa) com o propósito de identificar múltiplas visões a respeito da comunicação entre universidade-agentes com influência.
- Propor um modelo teórico de avaliação da dimensão da Comunicação com a Sociedade para as universidades comunitárias, o qual contemple uma visão estratégica da sua relação com os agentes com influência.

A perspectiva de avaliação da dimensão da Comunicação com a Sociedade deve ultrapassar a visão reduzida de comunicação como um conjunto de meios pelos quais a universidade pode divulgar as suas informações. Necessariamente, deve contemplar o planejamento e a operacionalização de políticas de comunicação integradas ao PPI e ao PDI.

No entanto, acredita-se que ainda há um longo caminho a ser trilhado pelas universidades comunitárias no que diz respeito ao entendimento da comunicação como um processo complexo, alicerçado em políticas globais, para além de um setor/departamento de comunicação. Esse olhar, defendido pela pesquisadora, é fruto da sua formação e da sua atuação acadêmico-profissional, nas áreas de comunicação social e de educação superior/avaliação institucional. No entanto, tem-se claro o fato de que não se trata de uma busca por certezas, mas por um outro olhar, uma nova contribuição para a dimensão da Comunicação com a Sociedade.

Para o sistema de avaliação da educação superior brasileira, este estudo se justifica porque busca ampliar a visão do escopo da avaliação da dimensão da Comunicação com a Sociedade. Também porque propõe um modelo teórico para a avaliação que a universidade estabelece com os públicos que a influenciam e que por ela são influenciados. Por outro lado, justifica-se para a universidade comunitária já que propõe o resgate de uma das premissas de sua própria constituição: a estreita

relação com a sua comunidade. Relação esta que, necessariamente, efetiva-se pela comunicação.

Para a comunidade científica da área de comunicação, o estudo justifica-se porque prevê a reflexão acerca de indicadores de avaliação da comunicação organizacional. Embora a avaliação seja referida por vários autores, especialmente no campo da atividade de Relações Públicas, a proposição de indicadores de avaliação da comunicação de uma determinada organização ainda é uma questão pouco explorada.

Tanto enfoques brasileiros quanto internacionais, entre os quais Barichello (2004), Glüer (2006), Lozano e Sánchez-Mora (2006) e González (2008), reforçam a necessidade de que a comunicação entre universidade e sociedade seja avaliada com vistas à melhoria da qualidade institucional, numa perspectiva formativa. No entanto, este estudo destaca a necessidade de que a comunicação seja vista para além da transmissão de mensagens da universidade para os seus agentes com influência. A abordagem aqui proposta quer reforçar uma comunicação da universidade “com a sociedade” e não “para a sociedade”. Ou seja, uma comunicação que rompa com o isolamento que a própria universidade alimentou em torno de si mesma durante séculos, distanciando-se da sociedade.

O estudo está organizado da seguinte maneira: revisão bibliográfica, caminhos metodológicos, análise dos resultados, proposição de um modelo teórico para a avaliação da comunicação da universidade comunitária com a sociedade e conclusões.

No Capítulo 2, aborda-se a universidade e os elementos que a caracterizam como instituições sociais. Nesse tocante, fez-se a opção teórica pela categorização proposta por Mintzberg (2009), a qual compreende a universidade como uma burocracia profissional. Também, nesse Capítulo, abordam-se as origens da universidade comunitária, objeto principal do estudo, sua trajetória no SINAES e sua relação com a dimensão da comunicação encerram o Capítulo. Dois esclarecimentos ao leitor são fundamentais a respeito do Capítulo 2: a) optou-se por tratar a temática no âmbito de instituições de educação superior que ofereçam ensino, pesquisa e extensão e que estão credenciadas no sistema educacional brasileiro na categoria “universidade”; e b) delimitou-se, como foco do estudo, as instituições categorizadas como “comunitárias”, situadas no Estado do Rio Grande do Sul.

No Capítulo 3, aborda-se a temática da comunicação da universidade com a sociedade. Defende-se que a universidade efetiva-se por meio da comunicação como um fenômeno social, conforme aborda Hohlfeldt (2001). Para cumprir a sua missão, a universidade deve administrar uma complexa rede de interesses, formada por públicos, os quais Mintzberg (1992) denomina agentes com influência. Além de mapear e conhecer quem são os seus agentes com influência, a universidade deve identificar também o tipo de relacionamento que mantém com cada um deles, conforme propõe França (2009). Por fim, no Capítulo 3, aborda-se a relevância de a universidade consolidar políticas de comunicação, as quais vão balizar sua relação com os agentes com influência.

Por sua vez, no Capítulo 4, faz-se um resumo de algumas abordagens que defendem a avaliação da comunicação da universidade com a sociedade, identificando abordagens e enfoques. Apresenta-se, do ponto de vista de metodologias, os indicadores de avaliação da dimensão da comunicação da universidade com a sociedade trazidos pelo SINAES. Também são destacadas metodologias específicas no campo da comunicação organizacional, entre as quais aprofundam-se o modelo de avaliação de relacionamentos, proposto por Hon e Grunig (1999), e o modelo de mensuração do retorno dos investimentos em comunicação, proposto por Yanaze (2010).

No Capítulo 5, são apresentados os caminhos metodológicos que originaram o estudo. Quanto aos objetivos, a pesquisa é do tipo exploratória. No que se refere aos procedimentos técnicos, ou seja, aos caminhos que propiciaram o levantamento dos dados para a pesquisa, utilizou-se de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa de campo, assim como refere a abordagem de Prodanov e Freitas (2009). O instrumento utilizado na pesquisa de campo foi o questionário.

No sexto Capítulo, analisam-se os dados coletados em quatro universidades comunitárias gaúchas, no que trata a dimensão da Comunicação com a Sociedade. Inicialmente, abordam-se os dados individualmente, em cada universidade. Na sequência, realiza-se uma análise cruzada dos resultados. De posse desse material, foi possível propor, no Capítulo 7, um modelo teórico para a avaliação da comunicação da universidade comunitária com a sociedade. Esse modelo indica que passos a universidade pode seguir no rumo de uma avaliação de sua relação com os agentes com influência e que indicadores pode utilizar. O propósito desse modelo é servir de base para que as instituições possam repensar não apenas seus

processos avaliativos, em relação à dimensão da comunicação, mas, sobretudo, o próprio entendimento que possuem acerca da comunicação com seus diversos públicos.

Ao final do estudo, conclui-se que as universidades comunitárias gaúchas ainda precisam trilhar um longo caminho no que se refere à forma como avaliam a dimensão da comunicação. Embora essas instituições de educação superior tenham nascido da necessidade de aproximação, ou seja, de relacionamento por meio da comunicação, necessitam voltar-se para os seus agentes com influência e construir, junto deles, uma reputação baseada no princípio de educação como bem público. Disso depende o entendimento de que comunicação é uma via de mão dupla, um meio pelo qual se constroem relacionamentos e não apenas um conjunto de mecanismos de transmissão de informações.

2 A UNIVERSIDADE EM QUESTÃO

O atual sistema de educação superior brasileiro é alvo constante de inúmeras críticas, tanto do ponto de vista pedagógico quanto administrativo. Representantes da comunidade científica, empresarial, da imprensa e de vários outros setores reforçam as dificuldades de planejamento, execução e avaliação de políticas públicas voltadas à ideia de educação superior como um bem público, a serviço de uma sociedade econômica, social e culturalmente desenvolvida.

No entanto, não há como criticar as instituições de educação superior de hoje sem considerar dois fatores. O primeiro deles diz respeito a sua própria estrutura organizacional, como instituição outorgada pela própria sociedade. Já o segundo fator refere-se à premissa de que as instituições atuais são resultado de uma sequência histórico-estrutural de fatos, os quais têm origem no próprio sistema de colonização do país.

Diante do exposto, este capítulo tem por objetivo apresentar elementos que caracterizam as universidades (instituições de educação superior que oferecem ensino, pesquisa e extensão) como instituições sociais, bem como alguns elementos constituintes de sua história. Para tanto, inicialmente, aborda-se a categorização da universidade como uma burocracia profissional, tal qual propõe Mintzberg (2009). Na sequência, faz-se uma breve contextualização das raízes históricas desta universidade, em especial da universidade comunitária, objeto deste estudo. Por fim, introduzem-se os temas da avaliação e da comunicação no contexto do comunitário.

2.1 A universidade como burocracia profissional

Universidades são organizações sociais, sistemas abertos e campos de força, o que, na visão de Srour (1998, p.157), significa que “competem para absorver mais energia ou valor do ambiente externo; processam insumos e geram produtos; administram pressões e apoios, dependem da credibilidade pública que vão construindo, quer dizer, da reputação que desfrutam”. Mas, para além de uma organização, a universidade é também uma instituição. Para Castells (1999), uma instituição é investida de autoridade para desempenhar tarefas específicas em nome da sociedade. Portanto, a sociedade confere e institui à universidade a tarefa de lhe

oferecer educação superior, de formar cidadãos, de realizar pesquisa e extensão que contribuam para ajudá-la a se desenvolver social, cultural e economicamente. Na visão de Chauí (2001, p.35) dizer que a universidade é uma instituição social “[...] significa que ela realiza e exprime de modo determinado a sociedade de que é e faz parte. Não é uma realidade separada e sim uma expressão historicamente determinada de uma sociedade determinada”. Nesse contexto, os termos “organização” e “instituição”, são usados, neste estudo, como sinônimos.

O modo como a universidade se organiza em relação às suas atividades e dinâmicas tem sido abordado, ao longo dos tempos, por diversos ângulos. Leite (2006) destaca que os modelos de instituições de educação superior podem ser tão numerosos quanto as instituições existentes. O lugar que a avaliação institucional ocupa nas universidades, segundo Santiago et al. (2003), permite compreendê-la a partir de três modelos: a) da racionalidade absoluta: universidade como sistema social com características típicas da burocracia; b) da ambiguidade e incerteza: universidade influenciada pelo princípio da racionalidade limitada, a qual envolve interesses divergentes, poder e valores na decisão; e c) da visão da organização política: universidade como macrossistema político, onde ocorrem conflitos.

Silva (2008), por sua vez, destaca que as configurações organizacionais da universidade são influenciadas por lógicas de dupla natureza: burocráticas e políticas.

A dinâmica organizacional da universidade pode ser analisada a partir da compreensão das articulações e desarticulações que se produzem entre a dimensão burocrática e a política enquanto factores que estruturam relações, interações e processos organizacionais cujas características derivam dos efeitos verificados dessas articulações ou desarticulações. Tomada como elemento viabilizador, à burocracia cumpre a tarefa essencial de garantir as condições para a realização das actividades essenciais da organização de acordo com as finalidades desta, admitindo-se assim a existência de burocracias rígidas, cautelosas e legalistas, ou burocracias flexíveis e arejadas, tudo dependendo do que dela se espera enquanto guardião da ordem e da estabilidade ou enquanto promotora da mudança. (SILVA, 2008, p.73)

Nessa perspectiva, o referido autor defende a existência de quatro tipos de configurações burocráticas para as universidades: a) o tipo burocrático participativo: a universidade assume a importância dos grupos de interesse e da participação dos diferentes autores em seus processos; b) o tipo burocrático colegial: universidade baseada na horizontalidade do processo decisório, na partilha de responsabilidades

e participação dos indivíduos nos processos decisórios; c) tipo burocrático estatizante: universidade altamente padronizada e com elevado grau de consensualidade por imposição de regras, valores e critérios; e d) tipo burocrático corporativo: vigoram as regras formais e o agrupamento da universidade se dá em torno das funções sociais.

A partir da ideia de que a estrutura da universidade é fortemente influenciada pelos pressupostos da burocracia e do poder, encontrou-se em Mintzberg (1992), um tipo de caracterização que confere a esta organização social a denominação de burocracia profissional.

Segundo Mintzberg (2009), as organizações podem ser categorizadas a partir de cinco configurações básicas, as quais ele denomina de design organizacional. De acordo com a sua abordagem teórica, essas categorias são geradas a partir da leitura de como ocorre a divisão do trabalho em tarefas distintas na organização e a realização da coordenação entre estas tarefas. Tamanho, idade, tipo de ambiente em que funciona, sistema técnico, são fatores situacionais determinantes para essas configurações.

Essas cinco configurações básicas propostas são: estrutura simples, burocracia mecanizada, burocracia profissional, forma divisionalizada e adhocracia. Todas essas configurações possuem uma estrutura de trabalho também dividida em cinco partes: a) núcleo operacional: envolve os membros que executam o trabalho básico, diretamente relacionado à fabricação de um produto ou oferta de um serviço; b) cúpula estratégica: tem a tarefa de assegurar que a organização cumpra a sua missão e atenda às necessidades dos que a controlam ou detêm poder sobre ela; c) linha intermediária: conectada ao núcleo operacional pela cadeia de gerentes intermediários, responsabilizando-se pela supervisão junto a unidades acima e abaixo de sua posição hierárquica; d) tecnoestrutura: analistas e assessores de apoio que efetivam formas de padronização da organização, ou seja, dos seus processos de trabalho; e e) assessoria de apoio: unidades especializadas que prestam apoio à organização fora do seu fluxo de trabalho operacional.

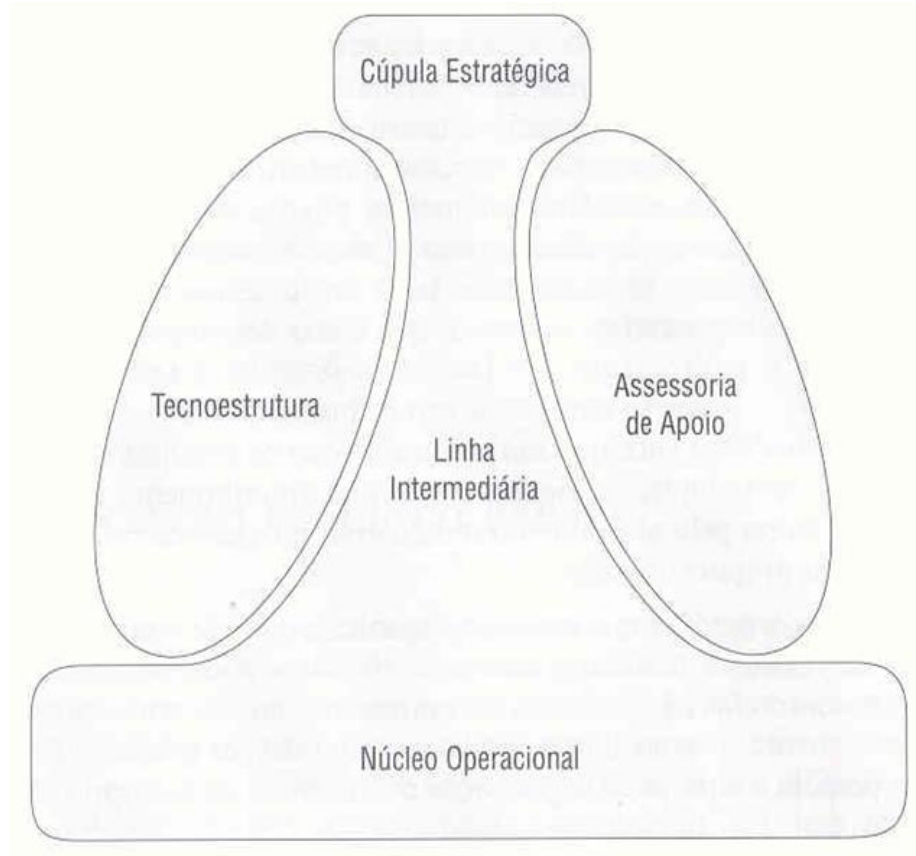


Figura 1 – As cinco partes básicas da organização
 Fonte: Mintzberg (2009, p.22)

A teoria em questão propõe, ainda, que cada tipologia organizacional possua um tipo de mecanismo de coordenação, isto é, como se dá o processo de controle, comunicação e coordenação em relação à divisão do trabalho. Os mecanismos de coordenação são também divididos em cinco tipos: a) ajustamento mútuo: o trabalho é coordenado pelo simples processo de comunicação informal; b) supervisão direta: baseia-se na determinação e reconhecimento de uma autoridade, de uma pessoa responsável pelo trabalho de outras; c) padronização de processos: o processo de trabalho é padronizado e o conteúdo do trabalho é especificado ou programado, com clara definição de sequências e métodos; d) padronização dos resultados do trabalho (*outputs*): os resultados do trabalho são especificados e há definição sobre o que e quando, sem tratar do como; e e) padronização de habilidades: o trabalhador é treinado antes de entrar na organização e a habilidade necessária à execução do processo orienta um comportamento básico que garante a coordenação.

Como uma organização instituída pela sociedade, a universidade é categorizada por Mintzberg (2009) como uma burocracia profissional. Trata-se de uma configuração organizacional burocrática, mas não centralizada. Ao mesmo tempo em que o mecanismo de coordenação é padronizado, confia-se nas habilidades dos profissionais que operam o serviço prestado à sociedade. Exemplificando, apesar da padronização dos processos existentes em uma universidade, os seus professores gozam de autonomia para realizarem o seu trabalho em sala de aula. A instituição contrata profissionais especializados (professores) e concede-lhes considerável controle sobre o seu próprio trabalho. Trata-se, também, de uma estrutura altamente descentralizada, tanto na dimensão vertical quanto horizontal.

Enquanto que em outros tipos de organização, como numa indústria (a qual é categorizada como uma burocracia mecanizada), por exemplo, a autoridade baseia-se no poder dos cargos, na burocracia profissional, a autoridade baseia-se no poder do conhecimento especializado. O mecanismo de coordenação, portanto, é a padronização de habilidades.

De fato, as outras formas de padronização são difíceis de aplicar na burocracia profissional. Os próprios processos de trabalho são também complexos para ser padronizados diretamente por analistas. Basta alguém tentar imaginar um analista de estudo do trabalho acompanhando um cardiologista em seus plantões, ou observar um professor em sala de aula para programar seus trabalhos. Similarmente, os resultados do trabalho profissional não podem ser facilmente mensurados e, portanto, não se prestam à padronização. Imaginemos um planejador tentando definir uma cura em psiquiatria, o volume de aprendizado que ocorre na sala de aula ou a qualidade de uma auditoria contábil. Assim, as burocracias profissionais não podem confiar extensivamente na formalização do trabalho profissional ou nos sistemas para planejá-lo e controlá-lo. (MINTZBERG, 2009, p.215)

A respeito do conceito de “burocracia”, vale ressaltar que, nesta concepção teórica, é tido como o ato de padronizar, predeterminar comportamentos. Portanto, o sentido pejorativo da burocracia, assim como, muitas vezes mencionado, é deixado de lado. “Podemos definir uma estrutura como burocrática na extensão em que seu comportamento seja predeterminado ou previsível, na realidade padronizado” (MINTZBERG, 2009, p.48).

A parte-chave da universidade como burocracia profissional está no núcleo operacional, ou seja, nos professores. A outra parte plenamente elaborada é a

assessoria de apoio (setores técnicos e de apoio), embora também esteja focada, em grande parte, no atendimento às necessidades do núcleo operacional. Fazem parte também dessa estrutura, uma cúpula estratégica, uma tecnoestrutura e uma linha intermediária.

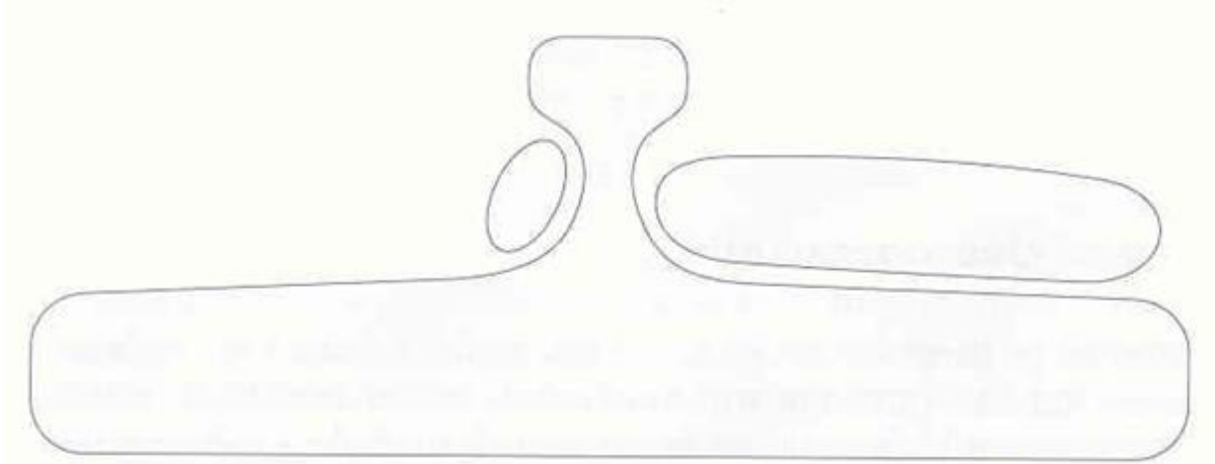


Figura 2 – Burocracia profissional
Fonte: Mintzberg (2009, p.218)

Do ponto de vista administrativo, a universidade vista sob a ótica de uma burocracia profissional é uma estrutura democrática, especialmente no que diz respeito ao núcleo operacional. Além dos profissionais terem autonomia em relação ao seu próprio trabalho, procuram o controle coletivo das decisões que mais os afetam. Os administradores, neste caso, representados por uma reitoria, exercem papéis-chave entre a universidade e as partes externas a ela, como governo e sociedade em geral.

Ironicamente, o profissional torna-se dependente do administrador eficaz. O profissional enfrenta um dilema fundamental. Frequentemente, abomina a administração e deseja apenas exercer a sua profissão. Entretanto, essa liberdade é obtida apenas ao preço do esforço administrativo – levantar fundos, resolver conflitos, amenizar as demandas dos públicos externos. Isso o deixa com duas opções: executar o trabalho administrativo e ficar com menos tempo para praticar sua profissão ou transferir esse trabalho administrativo aos administradores, situação em que deve abrir mão de parte de seu poder de tomada de decisão. Em virtude de não desejar assumir funções administrativas, é provável que esse poder cedido aos administradores favoreça a um conjunto diferente de metas. Faça ou não isso, será criticado da mesma forma. Tomemos o caso de um professor universitário orientado para a pesquisa. Para assegurar o pleno apoio à pesquisa em seu departamento, deve envolver-se nas comissões que decidem o comprometimento entre a docência e a pesquisa. Entretanto, isso toma tempo, especificamente destinado à pesquisa, o que adianta passar horas e horas defendendo aquilo que não se tem tempo disponível para

fazer? Assim, o professor é tentado a deixar a administração aos administradores de tempo integral, os que demonstram falta de interesse por pesquisa em virtude da vocação por trabalho administrativo. (MINTZBERG, 2009, p.224)

A burocracia profissional é a única de todas as configurações propostas pela teoria de Mintzberg (2009), que responde a duas necessidades supremas do ser humano: democracia e autonomia. A organização é democrática ao disseminar o poder entre seus profissionais especializados, dando-lhes ampla autonomia e liberando-os das necessidades de coordenar o trabalho de seus colegas e de todas as pressões políticas inerentes a essa tarefa. Ou seja, o professor de uma universidade está vinculado a uma organização, com liberdade de ação frente aos estudantes, restrito apenas aos padrões estabelecidos pela sua própria profissão.

Porém, são justamente nas características da democracia e da autonomia que residem os maiores problemas desse tipo de organização. Problemas de coordenação, discricção e inovação são alguns desses problemas originários da falta de controle sobre o trabalho do núcleo operacional, ou seja, dos professores. O tipo de coordenação livre, propiciado pela universidade, coloca o pessoal de apoio (equipes técnicas, especialmente) entre dois sistemas de poder que operam em sentidos diferentes: de um lado o poder vertical da autoridade de linha, acima dele; e de outro, o poder horizontal da expertise profissional, ao lado dele. Ou seja, as equipes de apoio nem sempre sabem como agir entre o poder ao qual devem responder hierarquicamente e o poder instituído aos professores.

Quanto à autonomia, essa não só permite aos professores ignorarem a necessidade de seus alunos, quanto da própria universidade. Geralmente, os profissionais desta estrutura não se consideram partes de uma equipe. Professores, na maioria das vezes, não gostam de participar de reuniões de integração curricular porque não concebem com naturalidade a ideia de dependerem uns dos outros. Nesse tocante, vale destacar que a burocracia profissional não está preparada para lidar com essas situações e também acaba omitindo-se. A relutância dos professores em trabalharem cooperativamente acaba por gerar outro problema: o da inovação. Afinal, a inovação depende também de cooperação, de interdisciplinaridade, no caso da universidade. A burocracia profissional é inflexível, bem ajustada para “produzir”, mas mal ajustada para “adaptar”. Infelizmente, as universidades são estruturas desenhadas para programas perfeitos que preveem as

prováveis contingências, mas não para programas direcionados a necessidades nunca antes imaginadas. Segundo Mintzberg (2009, p. 234), “os problemas da inovação na burocracia profissional encontram suas origens no pensamento convergente, no raciocínio lógico do profissional que vê a situação específica em termos de conceito geral”.

Frente a esses problemas de coordenação, autonomia e inovação, os agentes externos à organização tentam controlá-la de forma direta, pois veem, nesse tipo de estrutura, a incapacidade de gestão. No entanto, esquecem que uma atividade complexa, como a educação superior, neste caso, não é simplesmente controlável por outros agentes que não seus próprios profissionais. Processos de trabalho complexos não podem ser formalizados por normas e regulamentos. Isso significa dizer que a tecnoestrutura governamental não é capaz de programar o trabalho de um professor, por exemplo. Necessidades individuais dos estudantes e estilos individuais dos professores não são programáveis. Além disso, controles excessivos podem dificultar a livre relação entre professor e aluno. Afinal, não é o governo, nem a universidade em si que ensinam o aluno. Essa função é do professor e a sua competência não depende de um plano externo.

A mudança da burocracia profissional não decorre de novos administradores que assumem cargos para anunciar grandes reformas, nem da intenção das tecnoestruturas governamentais em manter os profissionais sob seu controle. Ao contrário, a mudança deve ser gradual, mediante processo lento de transformação dos profissionais – mudar quem pode entrar na profissão, o que aprendem nas escolas profissionais (normas, bem como habilidades e conhecimentos) e, após isso, quão dispostos estão para ampliar suas habilidades. (MINTZBERG, 2009, p.237-239)

Portanto, a mudança da burocracia profissional, ou seja, da universidade, só pode se dar pelo despertar do senso de responsabilidade dos seus profissionais. Isso se faz pela via da própria sociedade, a qual instituiu a esta organização a função social de lhe oferecer educação de qualidade. É da sociedade, por meio da comunicação, a função de flexibilizar esta estrutura universitária frente as suas demandas e necessidades de inovação e transformação.

2.2 Origens históricas da universidade

A universidade brasileira é resultado de uma sequência histórico-estrutural de fatos, os quais têm origem no período de colonização do país. Cunha (2007) destaca que, nas colônias espanholas da América, a universidade não demorou a aparecer, enquanto que no Brasil, Portugal bloqueava o desenvolvimento da educação superior. A primeira faculdade foi fundada, no país, em 1808, por Dom João VI. No entanto, a primeira universidade, veio bem mais tarde, na República Velha, em 1920.

A universidade brasileira teve ainda fortes influências estrangeiras. Marback Neto (2007) cita que os modelos alemão, inglês, francês, norte-americano e socialista contribuíram para o modelo que vivemos atualmente. O modelo alemão reside, segundo Goergen (2000) do pensamento de Kant, enfatiza a autonomia especulativa do saber. Já o modelo francês se alinha ao pensamento de Descartes, cuja ênfase recai no caráter instrumental da universidade como provedora de forças profissionais. O modelo inglês, segundo a abordagem de Marback Neto (2007), concebe a universidade como um centro de educação, de reprodução de conhecimentos. A relação com a sociedade não é destacada. Em contraposição, o modelo norte-americano foi fortemente marcado pela relação entre a universidade e a sociedade. Já o modelo russo vinculava-se à ideologia do Estado, caracterizado como aquele em que a atividade prática e/ou profissional relacionava-se com a investigação científica.

No Brasil, até a década de 1930, havia um predomínio do modelo profissional napoleônico, no qual as instituições privilegiavam a formação técnico-profissional e atribuíam menor importância à investigação e à produção de conhecimentos. Ao lado do modelo profissionalizante ou napoleônico, segundo Morosini e Leite (1992), emerge também o modelo latino-americano ou de democratização.

Este teve sua gestação ainda na fase populista do governo brasileiro, durante a crise do modelo econômico de substituição das importações, acompanhado da necessidade de cooptação das camadas médias com anseios de mobilidade social pela educação. O declínio do processo econômico, junto à democratização política, colaborou para a existência de um clima de discussão sobre os rumos do desenvolvimento da sociedade brasileira. Acompanham tal movimento o questionamento da universidade e a necessidade de uma reforma universitária. (MOROSINI e LEITE, 1992, p.19-20)

A Reforma Francisco Campos, no ano de 1931, abriu espaço para a utilização de alguns traços fundamentais do modelo alemão humboldtiano pela universidade brasileira. Foi naquela época, em especial na década de 1940, que surgiram as primeiras instituições de educação superior comunitária, segundo Schmidt (2010). Impulsionadas pela sociedade civil e pelo poder local, elas nasceram com o propósito de preencher lacunas deixadas pelo Estado na oferta de educação em regiões do interior do Brasil. Como iniciativas da sociedade civil, as universidades comunitárias, autodenominadas públicas não estatais, representam um fenômeno mais recente e distinto no âmbito do ensino superior brasileiro, assim como menciona Longhi (1998). Nos Estados do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina, especialmente, esse fenômeno é ainda mais representativo, tendo em vista a formação de associações representativas: o COMUNG¹ e a ACAFE.

Nos anos de 1960, a necessidade de construção de um novo modelo de universidade que associe o ensino com a pesquisa, aglutinando todas as atividades básicas e profissionais, de acordo com o que descreve Sguissardi (2006), faz surgir a UNB, coordenada por Anísio Teixeira e Darcy Ribeiro. Os ideais que pregavam mudanças nas estruturas universitárias brasileiras foram determinantes para a concretização da Reforma de 1968. A associação do ensino e da pesquisa, propiciada pelo fim das cátedras, fez surgir um modelo neo-humboldtiano.

Na década de 1980, segundo Frantz (2002), no bojo dos debates sobre a nova Constituição e a LDB, as discussões em torno das iniciativas comunitárias de ensino superior ganharam maior destaque. Nesse contexto, a noção de comunitária

¹ Em março de 1993, a UNIJUÍ, a UPF, a UCS, a URCAMP, a URI, a UNICRUZ, a UNISC e o Centro Universitário FEEVALE (atualmente, Universidade Feevale), baseadas na similaridade das instituições – todas comunitárias, nascidas do esforço de organismos endógenos da sociedade rio-grandense, conhecedoras da realidade das diversas regiões do Estado – e no propósito comum de realizarem projetos conjuntos para uma atuação cada vez mais eficiente nas áreas do ensino, da pesquisa e da extensão, firmaram um Protocolo de Ação Conjunta constituindo o COMUNG. No decorrer dos anos, passaram também a integrar o Consórcio a UCPEL, o Centro Universitário UNIVATES, a UNISINOS, a PUCRS, O Centro Universitário Metodista IPA, o Centro Universitário Franciscano de Santa Maria e o Centro Universitário La Salle de Canoas.

deveria servir como defesa de algumas instituições no debate em torno da distinção entre público e privado, diante da tendência da reserva de receitas públicas exclusivamente para universidades públicas.

A partir de então, o sistema de educação superior do Brasil, do ponto de vista da organização acadêmica, comporta faculdades, centros universitários e universidades. Já do ponto de vista da organização administrativa, as instituições de educação superior são categorizadas como públicas ou privadas. Dentro dessa última categoria, distinguem-se, ainda, as instituições confessionais e as instituições comunitárias.

O idealismo alemão, o modelo organizacional norte-americano e a mobilização das comunidades do interior do Brasil deram origem ao que hoje se denominam as universidades comunitárias. Só no Estado do Rio Grande do Sul, segundo dados do COMUNG, o sistema de educação superior comunitário congrega mais de 40 campi universitários, abrangendo 380 municípios em suas regiões de abrangência, contando com cerca de 180 mil estudantes matriculados em nível de ensino de graduação e de pós-graduação². Expressivas em números, contudo, as universidades comunitárias não têm sido eficientes na comunicação da sua identidade à sociedade. A dificuldade de se estabelecer e reconhecer um marco conceitual em torno das instituições comunitárias (SCHMIDT e CAMPIS, 2009) fez com que, nos últimos anos, se questionasse as características que, de fato, diferenciam uma universidade de caráter comunitário das demais.

2.3 Características das universidades comunitárias

Para Vanucci (2004), as universidades comunitárias nasceram no Brasil na medida em que a universidade estatal revelava-se insuficiente e inacessível, e que a universidade confessional ainda não reunia forças suficientes para instalar-se fora das grandes capitais. Esse movimento propiciou a mobilização popular em prol de faculdades que pudessem subsidiar as necessidades de comunidades locais. Apesar de sustentadas pelas mensalidades pagas pelo alunado, essas universidades nasceram com um compromisso pela comunidade e não com o lucro; com o serviço público e não com o negócio particular.

² Fonte: <www.comung.org.br> Acesso em 04 de fevereiro de 2012.

Frantz (2002) propõe a reflexão da universidade comunitária

como uma iniciativa pública não-estatal, fundada na ausência do Estado, como uma iniciativa que não nasce no núcleo do poder público-estatal, mas na sua periferia, como expressão de vozes e vontades que querem se fazer ouvir e participar da construção de um espaço de educação, socialmente mais amplo e democrático. (FRANTZ, 2002, p.34)

O autor afirma ainda que as universidades comunitárias nasceram de fatores decorrentes das transformações experimentadas pela própria sociedade, ao longo dos anos, tais como a modernização da força produtiva, da democratização de processos sociais e políticos, entre outros. Acrescenta-se a esse conjunto de fatores a necessidade que as comunidades do interior do país tinham de valorizar a educação como um meio para a ascensão social, para a conexão definitiva com a sociedade urbanizada. Ao investir na formação universitária de filhos e netos, as famílias da época estavam contribuindo para a melhoria da qualidade de vida das próximas gerações, especialmente pelo acesso à informação e à comunicação possibilitada pela educação.

O esforço das comunidades na constituição de espaços universitários locais, mesmo que de forma não intencional, contribuiu para o próprio fenômeno da globalização do conhecimento. Isso porque as pessoas não tinham que deixar a sua comunidade para acessar o conhecimento científico, mas poderiam trazê-lo para a sua realidade, contextualizando-o na prática de suas relações. Nesse panorama, reconhece-se a universidade como uma organização instituída pela sociedade, complexa tanto em sua criação quanto em sua natureza de operação.

Como características marcantes do modelo comunitário, não diferentes do que pressupõe uma burocracia profissional³, estão a democracia, expressa pela eleição direta de seus dirigentes, a participação, expressa pela descentralização da tomada de decisões em órgãos colegiados, bem como a participação de representantes da sociedade civil nesta estrutura decisória. Schmidt (2010) propõe, ainda, que sejam entendidas como públicas não estatais as instituições de educação

³ A burocracia profissional se aplica à universidade como um sistema aberto, que afeta e é afetado pela sociedade. No âmbito da universidade comunitária, esse conceito diz respeito a um projeto de vida “naquele lugar”. Ou seja, um projeto que se faz na relação “com” a comunidade e não “para” a comunidade.

superior comunitárias, aquelas que sejam: criadas e mantidas pela sociedade civil organizada; orientadas ao interesse coletivo e não à lógica do mercado; autônomas em relação ao Estado; e adequadas aos princípios da administração pública.

Por sua vez, Vanucci (2004, p.32) defende que “universidade comunitária é uma universidade sem fins lucrativos, pertencente a uma comunidade e dirigida por representantes dessa comunidade, comprometidos com o desenvolvimento dela”. Para ele, são algumas das características inerentes a essas instituições: ser da comunidade, ou seja, pertencer a uma comunidade; ser para a comunidade, ou seja, a sua missão somente se realiza de fato na interação com a comunidade; ser dirigida por representantes internos e externos dessa comunidade; ser mantida por uma pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos; e executar um serviço público, embora não-estatal. Neves (1995) esclarece ainda outro aspecto determinante da estrutura das universidades comunitárias:

Em caso de dissolução da entidade mantenedora, via de regra, o patrimônio será incorporado a outras fundações ou entidades congêneres, definidos pelos municípios e os outros componentes da Assembléia Geral da mantenedora ou então ao poder público, municipal, estadual. Não existe destinação particular, privada. (NEVES, 1995, p.20)

No entanto, apesar dos vários estudos na área, há que se reconhecer a dificuldade de conceituar e caracterizar a universidade comunitária no Brasil. Essa complexidade decorre da própria multiplicidade de entendimentos sobre o termo “comunitário” e “comunidade”, como aborda Schmidt (2010). A polissemia dos termos, além de gerar entendimentos distintos, fez proliferar o número de instituições de educação superior autodenominadas comunitárias.

Comunidade e comunitário são termos utilizados largamente, por uma variada gama de organizações e agentes sociais, sempre em tom positivo. Os europeus criaram a Comunidade Européia, à qual está associado o direito comunitário. Governo, partidos e políticos de todos os matizes esforçam-se em mostrar seu compromisso com a comunidade. Empresas e organizações desenvolvem ou incentivam ações comunitárias. Movimentos sociais vão às ruas em nome dos interesses da comunidade. Associações e instituições incluem o comunitário na sua denominação. Grupos rivais de bairros e favelas enfrentam-se em nome da sua comunidade. A comunidade continua no núcleo de grande parte das doutrinas religiosas. (SCHMIDT, 2010, p.11)

Em relação ao discurso comunitário no Brasil, o autor acima mencionado destaca ainda que há, pelo menos, seis referências históricas fundamentais a serem consideradas: as escolas e universidades confessionais; as escolas comunitárias de imigrantes; o desenvolvimento de comunidade; a campanha nacional de escolas das comunidades; as escolas comunitárias (re)criadas por mobilização popular; e as universidades comunitárias regionais. Essa última referência diz respeito à experiências das instituições gaúchas e catarinenses, cuja origem se assenta na capacidade de organização da sociedade civil e do poder público em associar esforços em benefício da oferta de educação superior.

Na perspectiva da discussão de uma nova Reforma Universitária, o tema das universidades comunitárias foi retomado de forma expressiva pelo COMUNG e pela ACAFE. Essas entidades, as quais representam a experiência das universidades comunitárias regionais, têm promovido uma série de ações com o intuito de esclarecer a temática à comunidade acadêmica, ao poder público e à sociedade em geral, visando à criação e aprovação de legislação específica que reconheça as universidades comunitárias como uma categoria administrativa distinta das universidades de caráter estritamente privado, no contexto da educação superior brasileira. Mas, apesar de todos os esforços, persiste a dificuldade de se estabelecer um marco característico comum a essas instituições, já que a própria polissemia do termo, conforme anteriormente destacado, fez proliferar o número de entidades autodenominadas comunitárias no Brasil.

De todo modo, tendo em vista os objetivos deste estudo, são tratadas aqui como instituições comunitárias aquelas filiadas ao COMUNG e que se identificam como públicas não estatais, surgidas de iniciativas essencialmente comunitárias. Além disso, desenvolvem serviço educativo e científico sem fins lucrativos e elegem seus dirigentes de forma democrática (COMUNG, 1998). Outra característica marcante das instituições comunitárias em questão, nesse estudo, é o desenvolvimento efetivo de programas de avaliação institucional com vistas à melhoria da qualidade e ao reforço de seu caráter público. Em resumo, entende-se a universidade comunitária como aquela criada pelo esforço da comunidade, para a comunidade. Uma organização de caráter público não estatal, cujo significado e atuação estão além da dicotomia público/estatal.

2.4 A trajetória das universidades comunitárias gaúchas no SINAES

A década de 1990 foi marcada pelos intensos debates em torno da avaliação como sinônimo de qualidade. A universidade, como burocracia profissional, via nascer uma dicotomia entre a discussão da avaliação como: um processo de controle estatal o que, naturalmente, fez nascer uma série de resistências, especialmente entre professores e alunos; ou como um processo pedagógico de autoconhecimento e melhoria dos processos no seu conjunto, o qual parte de cada sujeito, bem como do conjunto de suas relações.

Com a criação do PAIUB, em 1994, as instituições de educação superior que compunham o COMUNG reuniram-se com o objetivo de criar um projeto conjunto de avaliação. Daí nasceu o PAIUNG, com o objetivo de instalar um processo sistemático e participativo de avaliação institucional, estimulando a autoavaliação permanente como estratégia para a consolidação e a obtenção da maturidade de cada uma das instituições comunitárias de educação superior do Estado do Rio Grande de Sul.

O PAIUNG tem na sua concepção a ideia de reforço ao COMUNG na medida em que busca a integração das universidades comunitárias, que partilham de um ideal comum de educação superior (NUNES, 2009). Explicita a preocupação com a afirmação desse modelo de ensino, bem como de seu papel para o desenvolvimento da sociedade, visto que tem por objetivo verificar o cumprimento da missão e dos compromissos assumidos para com o desenvolvimento da ciência, da tecnologia e da cidadania.

Em seus objetivos, o Programa deixava claras as intenções de construir uma metodologia de avaliação adequada às universidades comunitárias e de estimular a descrição e análise da situação de cada instituição, de modo a possibilitar o repensar dos objetivos e modos de atuação da universidade no contexto de suas comunidades. O PAIUNG entendia que a avaliação das relações com a comunidade era fundamental para as universidades comunitárias, tanto nas dimensões do ensino, quanto da pesquisa e da extensão (TRENNEPOHL; SILVA; NUNES, 2009).

Até o início da década de 2010, o PAIUNG desenvolveu uma série de ações com vistas à promoção da prática da autoavaliação nas instituições comunitárias. Além de eventos regionais e nacionais, organizou uma série de publicações em torno da temática, explicitando a experiência interna de cada uma das

universidades, bem como o esforço coletivo em consolidar a avaliação como mecanismo de autoconhecimento e transparência institucional.

Mas foi no ano de 2003 que o PAIUNG passou por um dos momentos mais marcantes de sua trajetória. A apresentação do documento *Bases Para uma Nova Proposta de Avaliação da Educação Superior* (Brasil, 2004), apresentado pela CEA, motivou o Programa a participar das discussões de um novo sistema de avaliação para o país: o SINAES.

O novo Sistema, ao assumir a concepção de avaliação global, integrando as dimensões do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão, articulando múltiplos instrumentos e atores no processo, veio ao encontro das práticas avaliativas defendidas pelo PAIUNG. A dinâmica proposta pelo SINAES previa que a universidade se autoavaliasse em dez dimensões (Brasil, 2004): 1) Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional; 2) Políticas de Ensino, de Pós-Graduação, de Pesquisa e de Extensão; 3) Responsabilidade Social; 4) Comunicação com a Sociedade; 5) Políticas de Pessoal; 6) Organização e Gestão; 7) Infraestrutura física, biblioteca, recursos de informação e comunicação; 8) Planejamento e avaliação; 9) Políticas de atendimento aos estudantes e egressos; e 10) Sustentabilidade Financeira. Além disso, o respeito às experiências de avaliação institucional já desenvolvidas, bem como o reconhecimento à identidade e realidade contextual de cada instituição foram pontos marcantes da proposta.

Nessa perspectiva, o maior desafio trazido pelo SINAES às instituições do COMUNG foi o de redimensionamento dos programas internos de avaliação. Até então, a maioria das instituições centrava a avaliação na dimensão do ensino de graduação, com tímidas iniciativas frente ao ensino de pós-graduação, a pesquisa e a extensão. Além disso, predominavam métodos quantitativos, os quais tinham como foco a avaliação da satisfação da comunidade acadêmica em relação aos processos de ensino aprendizagem. Nesse contexto, várias dimensões da vida universitária estavam descobertas pela avaliação.

Entre essas dimensões vistas como “novas” no contexto do SINAES, está a da Comunicação com a Sociedade. Pela primeira vez, as instituições recebiam a tarefa de avaliar a comunicação que estabeleciam com os seus públicos de forma ampliada, indo além da verificação da existência ou não de canais de transmissão de informações “para” a sociedade. Mas, compreendendo a comunicação que praticam “com” a sociedade. Tratava-se, portanto, de uma dimensão inovadora o

que, num primeiro momento, não é um contexto com o qual as burocracias mecanizadas, por melhor coordenadas que estejam, saibam lidar com naturalidade.

Nessa perspectiva, evidenciou-se que às universidades comunitárias cabia, não apenas por força da legislação do SINAES, mas, sobretudo, pela necessidade de estreitarem e qualificarem a sua relação com os seus públicos de interesse, verificar como se desenvolve a dimensão da Comunicação com a Sociedade, potencialidades e oportunidades de melhoria. Porém, a escassez de experiências anteriores na avaliação dessa dimensão, fez com que as universidades ficassem presas essencialmente ao Roteiro de Autoavaliação Institucional do Sistema (SINAES, 2004). O mesmo não ocorreu em outras dimensões como, por exemplo, a que se refere às políticas de ensino, onde essas instituições já acumulavam bagagem suficiente, processos padronizados e problemas presumíveis, para avançar frente ao que estava exposto como roteiro mínimo de avaliação.

Para as universidades comunitárias do Rio Grande do Sul, a criação do SINAES sinalizava na direção da possível superação de concepções fragmentárias e utilitaristas de avaliação. Mesmo diante das incertezas e descontinuidade dos valores que motivaram a criação do Sistema, especialmente a partir do ano de 2008, com a redefinição dos métodos de operacionalização do Sistema e com a criação de indicadores quantitativos de aferição de qualidade (o que trouxe o ranqueamento ao centro do processo, novamente), as instituições trabalham fortemente na revisão de seus processos de autoavaliação e na reestruturação de suas equipes de trabalho. Desde a publicação da Lei Nº10.861 (Brasil, 2004), percebe-se, claramente, a naturalidade com a qual as instituições avançam na avaliação de algumas dimensões, bem como a insegurança e surpresa frente aos processos e resultados obtidos em outras. No tocante da reestruturação das equipes de trabalho, um destaque especial para a necessidade do envolvimento de membros da sociedade civil organizada nos processos avaliativos internos. Nem a universidade, tampouco os próprios membros da sociedade estão acostumados a isso, o que acaba gerando desmotivação em ambas as esferas, na maioria dos casos.

Naturalmente, diante da perspectiva de avaliação assumida pelas universidades comunitárias, não como um fim em si mesma, mas como condição para o autoconhecimento e desenvolvimento institucional, a dimensão da Comunicação com a Sociedade assume um papel determinante. Isso porque é pela

comunicação que se efetivam as ações institucionais, que a universidade tem reconhecidos os seus valores perante os públicos com os quais se relaciona.

2.5 Universidade comunitária e comunicação

A comunicação como processo estruturado nas organizações brasileiras só começou a se desenvolver a partir da década de 1980 no setor empresarial. Por sua vez, as universidades só atentaram para a necessidade da construção e gerenciamento de políticas e sistemas de comunicação estratégicos anos mais tarde. Nas universidades comunitárias, esse fenômeno tem sido marcante nos últimos dez anos, apesar de a natureza dessas instituições prever uma forte relação com os seus públicos, suas demandas e necessidades, desde a sua fundação, ainda na década de 1940.

A universidade comunitária nasceu, no Brasil, em um momento que, em termos de comunicação, buscava-se o contato e a conexão. Waimberg (2001) relata que, entre o fim dos anos de 1930 e início dos anos de 1950, o rádio, como moderna técnica de comunicação da época, era saudado como o grande elemento de contato do Brasil com os brasileiros. Ou seja, a população ansiava pela aproximação, pela socialização.

Na medida em que o tempo passou, a comunicação se redimensionou, especialmente pelo surgimento do termo “rede”. Evidentemente, esses avanços refletiram diretamente na universidade comunitária, a qual pode buscar, de forma mais eficiente, respostas no mundo para os problemas de suas regiões. Mas, por outro lado, conforme alerta Castells (1999), as mudanças sociais são tão drásticas, nas últimas décadas, quanto o processo de transformação tecnológica e econômica. A bipolaridade entre a “rede” e o “ser”, entre a função e o significado, alteraram os padrões de comunicação.

E quando a comunicação se rompe, quando já não existe comunicação nem mesmo de forma conflituosa (como seria o caso de lutas sociais ou oposição política), surge uma alienação entre os grupos sociais e indivíduos que passam a considerar o outro um estranho, finalmente uma ameaça. Nesse processo, a fragmentação social se propaga, à medida que as identidades se tornam mais específicas e cada vez mais difíceis de compartilhar. (CASTELLS, 1999, p.41)

O fato de a universidade comunitária originar-se de um anseio da própria sociedade revela, desde a sua concepção, a forte relação que esta estabelece com o seu entorno. Isso não significa, no entanto, que essa relação não tenha sido influenciada ao longo de sua história. Se as universidades comunitárias nasceram em um contexto de busca pela aproximação, de conexão, hoje elas convivem em um espaço de novas e complexas relações, de novas identidades.

A própria questão da identidade também tem sido um fator de crise das universidades comunitárias, conforme mencionado anteriormente. Por identidade entende-se aqui o que Castells (1999, p.57-58) menciona como “processo pelo qual um ator social se reconhece e constrói significado principalmente com base em determinado atributo cultural ou conjunto de atributos, a ponto de excluir uma referência mais ampla a outras estruturas sociais”. Portanto, reconhecer que a universidade comunitária não é capaz de evidenciar aquilo que de fato ela é à sociedade, implica em reconhecer que o seu processo de comunicação é falho, que ela não consegue transmitir aos seus públicos a sua verdadeira identidade.

Diante disso, não há como pensar na universidade, na sua relação com a sociedade, sem compreender os mecanismos de comunicação que ela utiliza. Mais do que isso, como esses mecanismos criam pontes ou abismos entre a instituição e a comunidade na qual ela está inserida. Se, é pela via da sociedade que a burocracia profissional supera os seus problemas de coordenação, autonomia e inovação, cabe à universidade avaliar como a comunicação (via de mão dupla) atua nesse processo de superação.

A forma como a universidade busca e distribui informações, como constitui consensos de opinião, cria discursos de persuasão e convencimento, propõe atitudes e ações ao meio no qual está inserida, concebe a sua própria identidade, estabelece relações tanto em nível local quanto nacional e internacional, deve ser objeto permanente de avaliação. Isso porque, de acordo com Belloni (2000) a função social da avaliação refere-se à possibilidade de levar uma instituição e o sistema a reexaminarem o seu funcionamento e o cumprimento de funções, de reformularem seu PPI diante de novas características e demandas de desenvolvimento científico-tecnológico e sociocultural, levando à ampla transformação.

Morin (2002, p.42) alerta para o fato de que não se pode confundir comunicação com compreensão, “porque a comunicação é comunicação de informação às pessoas ou grupos que podem entender o que significa a informação.

Mas a compreensão é um fenômeno que mobiliza os poderes subjetivos de simpatia para entender uma pessoa como uma pessoa que também é sujeito”. Com isso, quer-se alertar para o fato de que à universidade comunitária, pelas características já destacadas e pelo poder que a própria sociedade lhe confere como instituição de ensino, não basta buscar uma comunicação efetiva, mas deve, sobretudo, almejar a compreensão entre os seus diversos públicos. Além disso, como burocracia profissional, à universidade cabe fazer da profissionalização da sua estrutura um mecanismo a favor da sociedade e não um mecanismo de encastelamento de um conhecimento previsível.

3 A COMUNICAÇÃO DA UNIVERSIDADE COM A SOCIEDADE

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

O termo Universidade, segundo Castello e Mársico (2007), tem na sua composição *unus* (uno) e *versus* (diverso), portanto diz respeito a uma diversidade unificada, emoldurada por um limite comum. Esse termo foi utilizado na Idade Média para designar um conjunto de professores e alunos que se reuniam num processo de ensinar-aprender em uma determinada cidade. Mas, para além da origem etimológica do termo, a universidade, na abordagem daqueles que dela se ocupam enquanto um complexo objeto de investigação, é, por excelência, o reduto de formação em nível de graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão (SANTOS, 2005).

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

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

A missão e a função da educação superior oferecida pela universidade, de acordo com a Declaração Mundial sobre Educação Superior no Século XXI, partem do pressuposto de que a educação é um dos pilares fundamentais dos direitos humanos, da democracia, do desenvolvimento sustentável e da paz. O sentido da universidade como instituição reside na contribuição para a proteção e para a preservação dos valores da sociedade.

Por sua vez, a comunicação, na perspectiva internacional proposta por Mattelart (1994), serve para a guerra, para o progresso e para a cultura. A polissemia da palavra comunicação leva o autor a concluir que somente uma análise colocada sob o signo da cultura será capaz de dar conta das suas implicações na sociedade. Cultura, nesse contexto, assume o sentido de uma memória que torna possível a comunicação entre os membros de uma coletividade, criando, entre eles, uma comunidade de sentido, permitindo que se adaptem ao meio no qual estão inseridos e fornecendo-lhes a capacidade argumentativa em suas relações sociais. Comunicação e cultura são, portanto, dois lados de uma mesma moeda cujo sentido reside na sobrevivência da própria sociedade.

Diante disso, parece pertinente repetir aqui, novamente, que a universidade efetiva-se por meio da comunicação. Para cumprir a sua missão, as universidades devem administrar uma complexa rede de interesses, formada por múltiplos sujeitos, os quais afetam e são afetados pela sua atuação na sociedade. A administração desses interesses envolve a capacidade da universidade em desenvolver a sua comunicação interna e externa, em ser efetiva no diálogo com os públicos com os quais se relaciona, o que Mintzberg (1992) denomina como agentes com influência.

Frente ao exposto, este capítulo tem por objetivo abordar as múltiplas faces da comunicação na universidade. Num primeiro momento, caracterizam-se os públicos da universidade, os seus agentes com influência. Na sequência, aborda-se o processo de operacionalização da comunicação institucional, passando pelas políticas e pelo sistema pelos quais se efetiva.

3.1 Os públicos/agentes com influência na universidade

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

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

Na perspectiva deste estudo, o qual concebe a universidade como uma burocracia profissional, adotar-se-á a classificação dos públicos segundo a teoria do poder das organizações, proposta por Mintzberg (1992). Ela nasce da premissa de que o comportamento da organização é um jogo de poder no qual se encontram vários jogadores. Esses jogadores são chamados de agentes com influência, ou seja, agentes que buscam o controle das decisões e ações tomadas pela organização. “La organización se origina cuando un grupo de agentes con influencia se juntan para perseguir una misión común. Otros agentes con influencia son subsiguientemente atraídos a la organización como vehículos para la satisfacción de algunas de sus necesidades” (MINTZBERG, 1992, p.24). As universidades do COMUNG, conforme anteriormente abordado, nasceram de um esforço coletivo da sociedade civil, ou seja, de um grupo de agentes que possuíam influência na comunidade e que perseguiram a missão comum de oferecer educação superior nas comunidades do interior do Estado do Rio Grande do Sul. Ao longo dos anos, outros agentes juntam-se a essas instituições para satisfazerem tanto necessidades individuais quanto coletivas.

Os públicos são pessoas que exercem influência sobre a organização e que sustentam a unidade da sua política. Dessa maneira, há que considerá-los, também, como agentes cujas ações são determinantes para os objetivos organizacionais. O reconhecimento desses agentes e respectivos poderes que exercem sobre a universidade é o reconhecimento da própria universidade como um espaço do exercício do poder. Poder este que aqui é visto na perspectiva de Arendt (2004), não como uma posse, mas como uma relação social. Como elemento inerente à política e, portanto, à ação do homem em sociedade. Como atividade que visa estabelecer um nível razoável de apoio e tolerância, a política encontra no poder os meios que permitem ao homem e ao conjunto de um sistema obter os efeitos que desejam.

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

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

Tener habilidad política significa tener la habilidad de utilizar efectivamente las fuentes de poder de que se disponen, para convencer a aquellos a los que uno tiene acceso, para aprovechar al máximo los recursos, información y habilidad técnica propios en el proceso negociador, para ejercer el poder formal con sensibilidad hacia los sentimientos ajenos, para saber donde concentrar las energias, para saber lo que es posible y lo que no, para organizar las alianzas necesarias. (MINTZBERG, 1992, p.28)

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

A Figura a seguir expõe a representação gráfica dos “jogadores”, proposta por Mintzberg (1992).

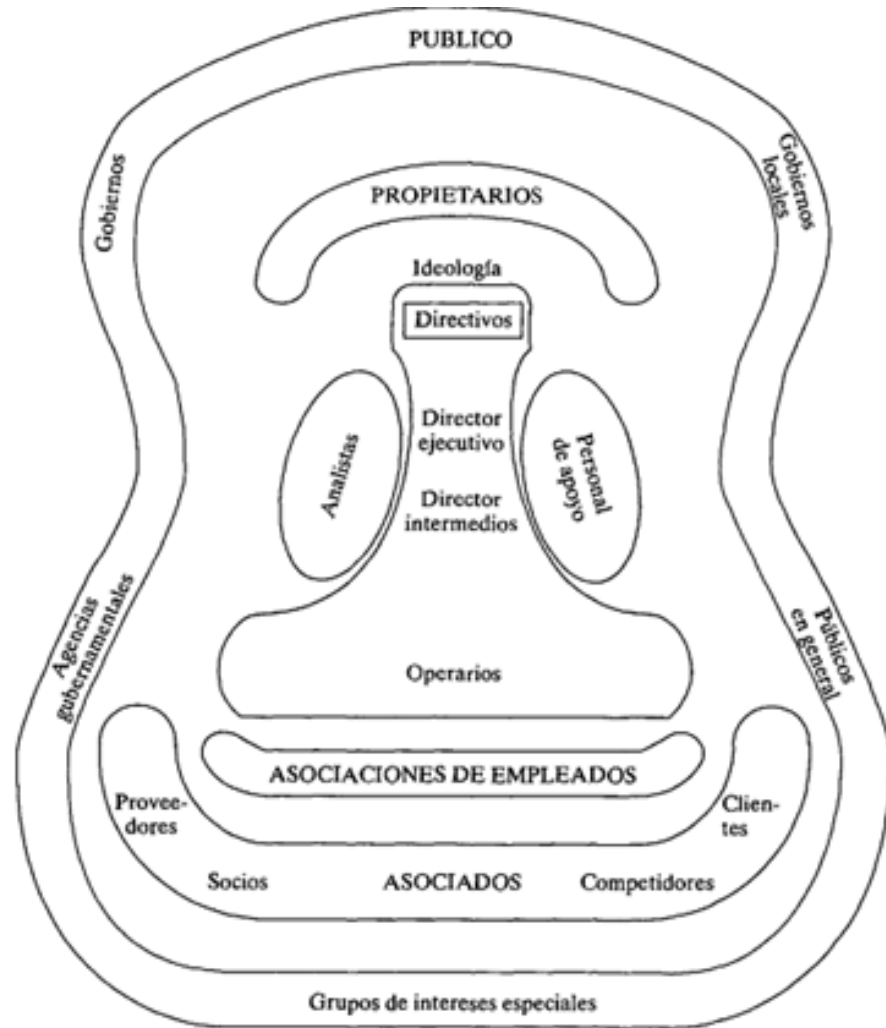


Figura 3 – Os agentes com influência na organização
 Fonte: Mintzberg (1999, p.32)

A **coalizão interna** é representada por cinco grupos de agentes com influência. Abaixo, abordam-se esses grupos, bem como uma possível adaptação ao contexto da organização universitária:

- 1) Altos diretores: se encontram na cúpula da estrutura de decisão da organização. No caso da universidade, estão aí representados os membros da Reitoria: reitor, vice-reitor, pró-reitores, os quais tomam as decisões em nível estratégico. Trata-se, portanto, da cúpula estratégica da burocracia profissional.
- 2) Operários/trabalhadores: produzem os produtos e serviços da empresa, ou que a auxiliam de maneira direta. No contexto universitário, essa é a parte-chave da instituição, seu núcleo operacional, representado pelos professores.

- 3) Diretores administrativos: ocupam uma posição intermediária no organograma da organização. Trata-se da linha intermediária, dos coordenadores de curso, chefes de departamento, diretores de institutos, coordenadores de setores administrativos, entre outras denominações, os quais ocupam uma posição intermediária no organograma da universidade.
- 4) Analistas da tecnoestrutura: são aqueles empregados especialistas em sistemas de controle. Na universidade, são representados pelos técnicos que atuam no controle e registro acadêmico, por exemplo.
- 5) Pessoal de apoio: que proporciona auxílio a toda a organização em assuntos diversos. Diz respeito à assessoria de apoio, ao pessoal técnico que proporciona auxílio à universidade em todos os níveis, às estruturas de editora, biblioteca, laboratórios de informática.

Por sua vez, a **coalizão externa** é composta por quatro grupos:

- 1) Proprietários: possuem algum título oficial de propriedade da organização. Na universidade comunitária é representado pela associação mantenedora, constituída por representantes da sociedade civil organizada;
- 2) Associados – provedor, cliente, sócio ou competidor: proporcionam os recursos à organização, que consomem seus produtos e/ou serviços, assim como seus competidores. Nota-se, aqui, o grupo de estudantes e demais membros da comunidade que recebem os serviços oferecidos pela universidade, bem como as demais universidades que competem no mesmo mercado. Além disso, vale destacar, no caso da universidade, os pais de alunos, os quais exercem papel fundamental na escolha pelos serviços por elas prestados.
- 3) Associações de empregados: representam sindicatos e associações profissionais. Na universidade, como burocracia profissional, este grupo é visto por meio das associações de classe de professores e técnicos administrativos.
- 4) Distintos públicos: representam interesses especiais e gerais em um sentido amplo como as famílias dos empregados, os líderes da opinião pública, o governo e suas agências e os movimentos sociais. Na universidade, são as famílias dos empregados, líderes da opinião pública, poder público local, governo federal, agências governamentais (entre as quais o INEP e a

CONAES), movimentos sociais, mídia, membros do setor produtivo e mundo do trabalho, outras universidades nacionais e estrangeiras que tenham ou objetivem projetos especiais e/ou de cooperação internacional com a instituição em questão, entre outros grupos.

A Figura 4 traduz a configuração dos agentes de coalizão interna e externa para o contexto da universidade.

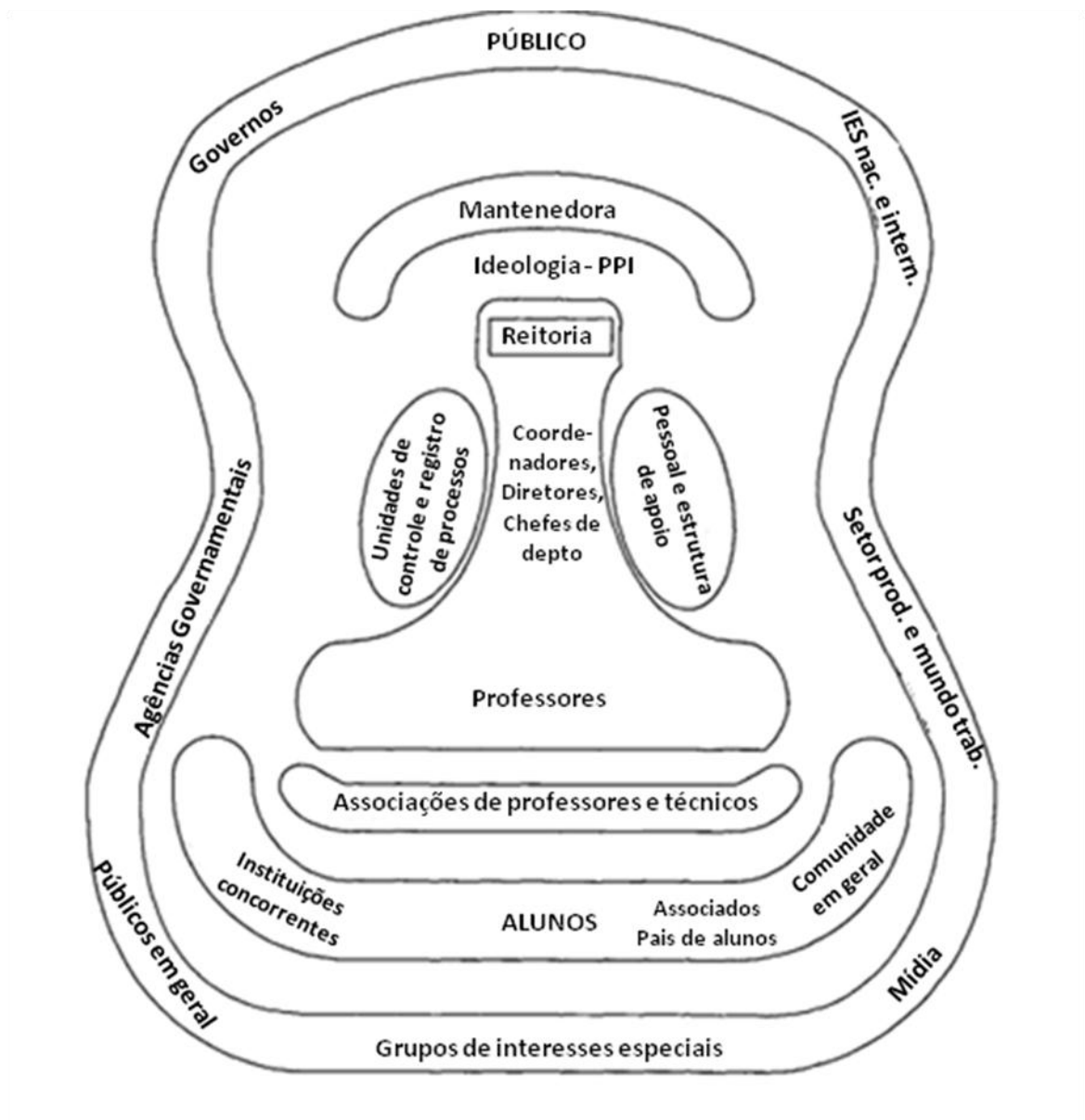


Figura 4 – Os agentes com influência na universidade comunitária
 Fonte: adaptado pela autora a partir de Mintzberg (1999, p.32)

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

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

3.2 As redes de relacionamento entre os públicos e a universidade

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

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

Para o autor, o termo “relacionamento corporativo” surge da evolução do conceito de “relacionamentos institucionais”, em razão de um novo posicionamento de integração e interação exigido da organização frente aos seus públicos. Está

fortemente imbricado ao conceito de “identidade corporativa” o que significa considerar a filosofia, a missão e objetivos estabelecidos pela organização. Antecede as políticas de comunicação, já que primeiro deve ocorrer o mapeamento e o conhecimento dos públicos, segundo, a determinação de como se dá a interação com eles e terceiro, a delimitação de políticas de comunicação com esses públicos.

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

A seguir, apresentam-se os tipos de relacionamento, os quais França (2009) denomina como “redes de relacionamento”, que precisam ser gerenciadas por meio da criação e gerenciamento de políticas específicas de comunicação. Explicita-se, ainda, a sua classificação no contexto da universidade comunitária.

- Relacionamentos institucionais: relacionamento entre a universidade e outras instituições, sejam elas de educação superior ou que atendam outras necessidades básicas da sociedade.
- Relacionamentos com colaboradores/empregados (h-relacionamentos): relacionamento com professores e técnicos administrativos.
- Relacionamentos governamentais/legais/oficiais: relacionamento com órgãos do governo local ou federal, bem como suas respectivas agências, tais como MEC, CAPES e INEP, por exemplo.
- Relacionamentos mercadológicos/negócios/clientes: relacionamento com estudantes, com a comunidade atendida pelos demais serviços oferecidos pela universidade.
- Relacionamentos com fornecedores: relacionamento com escolas de educação básica das redes públicas e privadas, bem como cursos supletivos, cursos de formação de jovens e adultos, entre outros.
- Relacionamentos empresas-cliente: relacionamento com outras organizações para a oferta de serviços em parceria.

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

Frente ao exposto, cabe à organização universitária identificar quais são os seus públicos e quais são os objetivos de relacionamento que devem ser perseguidos para cada um deles. Com isso, a criação de programas e estratégias de comunicação fica facilitada e tende a obter resultados melhores, a médio e longo prazo.

Com base nos resultados de pesquisa apresentados por França (2009), a seguir, apresenta-se um quadro-resumo indicando os objetivos e resultados esperados pela universidade comunitária na relação que estabelece com seus agentes com influência. Cabe destacar que se trata de um breve ensaio, o qual não pode ser simplesmente generalizado, já que cabe, a cada universidade, dentro da perspectiva do seu PPI, traçar os objetivos e resultados que espera da relação com cada um dos seus públicos.

	PÚBLICOS	OBJETIVOS DA UNIVERSIDADE	RESULTADOS ESPERADOS PELA UNIVERSIDADE
COALIZÃO INTERNA	Reitoria	Zelar pela missão e objetivos institucionais.	Apoio e confiança de todos os públicos da universidade.
	Professores	Oferecer formação profissional, ética e social.	Satisfação das necessidades dos públicos atendidos. Satisfação e dedicação dos professores em relação aos propósitos institucionais.
	Coordenadores, Diretores, Chefes de Depto	Obter o cumprimento do PPI por meio do gerenciamento direto da prestação dos serviços.	Satisfação das necessidades dos públicos atendidos; e Satisfação e dedicação da gestão em relação aos propósitos institucionais.
	Técnicos administrativos da tecnoestrutura	Garantir o controle e registro dos processos necessários à prestação de serviços de qualidade.	Satisfação das necessidades dos públicos atendidos; e Satisfação e dedicação dos técnicos em relação aos propósitos institucionais.
	Técnicos administrativos dos serviços de apoio	Dar suporte e apoio para a prestação de serviços de qualidade.	Satisfação das necessidades dos públicos atendidos; e Satisfação e dedicação dos técnicos em relação aos propósitos institucionais.
COALIZÃO EXTERNA	Mantenedora	Manter o cumprimento do PPI frente à comunidade.	Maior participação da sociedade civil organizada na gestão democrática da universidade comunitária.
	Estudantes	Garantir seu acesso e permanência à educação superior, com vistas à formação profissional, ética e social, bem como à aquisição de títulos.	Manutenção da satisfação em relação à formação; Credibilidade em relação aos serviços; e Fidelidade aos serviços já prestados e aos pretendidos.
	Pais ou responsáveis pelos estudantes	Obter confiança para a oferta de formação profissional, ética e social, bem como à aquisição de títulos pelos seus filhos.	Credibilidade em relação aos serviços.
	Outros públicos atendidos	Prestar serviços de ensino, pesquisa e extensão de acordo com as demandas regionais.	Credibilidade em relação aos serviços.
	Associações de docentes e técnicos	Manter uma relação transparente e sem conflitos.	Relações transparentes e diálogo aberto com todos os envolvidos.
	Governos (municipal, estadual, federal)	Manter uma boa convivência com vistas à garantia de apoio em acordos e projetos.	Apoio em acordos e projetos; e Livre trânsito entre as esferas municipal, estadual e federal.
	Agências Governamentais	Manter uma boa convivência com vistas à garantia de apoio em acordos e projetos.	Apoio em acordos e projetos; e Livre trânsito entre as esferas municipal, estadual e federal.
	Mídia	Garantir apoio positivo na divulgação e disseminação de informações.	Ter confiança e boa relação ética; e Pautar, prioritariamente, informações relevantes da universidade à sociedade.
	IES concorrentes	Manter um relacionamento de respeito.	Respeito frente à concorrência.
	IES nacionais e estrangeiras	Firmar convênios e parcerias para a cooperação e intercâmbios nacionais e internacionais.	Consolidação de parcerias nacionais e internacionais para cooperação e intercâmbios.
	Setor produtivo e mundo do trabalho	Gerar ações de cooperação que aproximem universidade e mundo do trabalho .	Ser referência na discussão de soluções socialmente sustentáveis com o setor produtivo e o mundo do trabalho; e Geração de bons níveis de empregabilidade aos egressos.
	Grupos de interesses especiais	Reforçar ações que incentivem a convivência ética, a confiança e a legitimidade da missão institucional.	Legitimidade das ações frente aos grupos de interesse especiais.
	Públicos em geral	Reforçar ações que incentivem a convivência ética, a confiança e a legitimidade da missão institucional.	Legitimidade das ações frente aos públicos em geral.

Quadro 1 – Agentes com influência frente aos objetivos de relacionamento da universidade

Fonte: a autora.

O gerenciamento da rede de relacionamentos da universidade leva ainda à reflexão de outros dois fatores-chave: o da transparência e o da reputação. Isso porque, os relacionamentos só se constituirão como positivos e duráveis, ao longo do tempo, na medida em que a universidade agir com transparência em relação às suas condutas. Relacionamentos transparentes são determinantes para uma boa reputação.

A organização deve revelar o que acontece em seu meio, deve ser a maior interessada em levar a informação àqueles a quem ela mais interessa. É através da informação que ocorre a transferência de conhecimentos de um emissor para um receptor, visando reduzir incertezas e estabelecer as bases para o exercício de poder entre as partes envolvidas no processo de comunicação. Da postura de transparência em relação à informação depende a harmonia e a cooperação entre a organização e os seus públicos. O relato da experiência peruana com a Lei de Transparência e Acesso à Informação Pública destaca a importância de uma postura transparente em relação à informação no espaço universitário:

[...] la universidad no solo es um lugar de enseñanza e investigación; es también el espacio idóneo para ejercer la ciudadanía, pues es una institución cuyo gobierno se forma a través elecciones democráticas, participación política y, en general, com la participación de la comunidad universitaria. (MORI, 2011, p.09)

Uma postura transparente contribui para a legitimação de uma boa reputação. Universidades que gozam de boa reputação atraem, por exemplo, novos alunos e novas parcerias, além de consolidar o que já existe. Almeida (2005) enfatiza que a reputação corporativa deve ser entendida como uma representação coletiva de ações e resultados organizacionais, por intermédio da qual a organização demonstra a sua habilidade em gerar valor para os seus públicos de interesse. “A reputação pode ser entendida como um crédito de confiança adquirido pela organização, estando esse crédito associado a um bom nome, familiaridade, boa vontade, credibilidade e reconhecimento” (ALMEIDA, 2005, p.120).

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

relacionamentos entre a organização e os seus públicos pode impulsionar a sua melhoria.

O gerenciamento das relações entre a universidade comunitária e os seus agentes com influência deve se dar por meio da construção de políticas e programas de comunicação. Afinal, é através deles que a comunicação operacionaliza-se no ambiente organizacional.

3.3 A operacionalização da comunicação: políticas e programas

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

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

Na produção das políticas de comunicação, a organização deve expressar seus valores e suas crenças acerca de suas mensagens, direcionadas à sociedade. Entre os valores de suas mensagens, a organização pode optar entre transparência e opacidade, pro atividade e reatividade, distância e conveniência, padronização e diversidade, entre morosidade e velocidade. Essa decisão emana do comando organizacional, provoca percepções no ambiente dos públicos, e indica que não existe política de comunicação efetiva, construída fora dos territórios da alta direção. É a essência estratégica que determina a abrangência dos conteúdos estabelecidos pela política e a sua perenidade, assentados,

geralmente, no longo prazo. Os ordenamentos e posicionamentos previstos na política de comunicação orientam os planos de comunicação, voltados para o momento de cada organização. O plano de comunicação estrutura as ações concretas e, para que elas existam, estabelece recursos materiais, define quem operará as ações, estabelece prazos, processos, conteúdos, ferramentas de comunicação e de relacionamento. É a essência tática, por exemplo, que determina o alcance das ações assentadas no médio e no curto prazo. (NASSAR, [200-?], p.3-4)

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

Silva (2002), ao descrever a experiência de construção de políticas de comunicação, refere que essas devem ser claras e objetivas, permitindo a maximização da interação da organização com os seus públicos e a consolidação da sua imagem perante a sociedade. São as políticas que determinarão a organização, a operacionalização do processo comunicacional, por meio de pessoas e estruturas. Ou seja, determinarão o sistema de comunicação da organização.

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

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

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

Até aqui, fica evidente que a estrutura de comunicação de uma instituição universitária deve prever o mapeamento dos públicos/agentes com influência no sistema, a identificação da rede de relacionamentos com eles mantidos, a criação de políticas de comunicação e o detalhamento de um programa de comunicação. Destaca-se que, independentemente da posição teórico-metodológica a ser adotada no gerenciamento da dimensão da comunicação da universidade com a sociedade, estes elementos anteriormente destacados parecem ser essenciais. Portanto, não há como negligenciá-los.

4 METODOLOGIAS DE AVALIAÇÃO DA COMUNICAÇÃO COM A SOCIEDADE

A avaliação da Comunicação com a Sociedade deve produzir conhecimento institucional, identificar necessidades de melhoria e aumentar a consciência dos diversos atores a respeito de práticas e processos. A avaliação envolve a afirmação de valores, a partir de parâmetros preestabelecidos, assim como referido por Ristoff (1999). No contexto universitário, talvez a comunicação organizacional ainda não seja um valor afirmado com ênfase pela comunidade acadêmica. Talvez falte ainda um entendimento ampliado do seu significado, da sua função. No entanto, isso só reforça a necessidade de que essa dimensão seja avaliada e que esses aspectos sejam, então, desvelados.

A avaliação de um determinado objeto não se inicia pela definição metodológica. Antes disso, é necessário compreender a natureza desse objeto, a concepção que aqueles que pretendem avaliá-lo têm sobre ele, os objetivos que se querem cumprir com essa avaliação. Nesse sentido, parece ter-se evidenciado, nos capítulos anteriores, que a comunicação é um objeto complexo, que envolve uma série de indicadores intangíveis, os quais, dificilmente, serão medidos apenas de forma numérica. Comunicação envolve relacionamento, conexão, subjetividades. Por isso, cabe à universidade comunitária, antes de qualquer ação, discutir o papel que a comunicação exerce na sua estrutura burocrática.

O desvelamento do sentido que a comunicação assume para a universidade permitirá, então, que se identifique a metodologia de avaliação mais adequada, os referenciais teórico-metodológicos que darão suporte ao processo avaliativo. Evidentemente, que essas tarefas são complexas, mas não impossíveis. Afinal, é a universidade o reduto do conhecimento, onde se desenvolve e se dissemina o conhecimento necessário para o desenvolvimento da sociedade. Cabe a ela transformar aquilo que defende em seus bancos escolares em uma prática efetiva do seu próprio fazer. Em outras palavras, se é nas faculdades de comunicação das universidades que se pesquisa e se ensina como avaliar a relação organização-públicos, cabe a essas mesmas universidades legitimarem esse conhecimento em suas próprias práticas.

Existem vários estudos que indicam referenciais de como se deve avaliar a comunicação de uma organização com os seus públicos de interesse. Na área da Comunicação Social e de Relações Públicas, em especial, esses estudos tomaram

maior evidência na última década, motivados pelo desenvolvimento de novas pesquisas no âmbito dos programas de pós-graduação. Além disso, cabe registrar a forte influência de pesquisadores como o norte americano Grunig (2009) e o espanhol Villafañe (2005), os quais possuem larga trajetória de pesquisa no setor empresarial, a respeito do assunto.

Uma breve revisão das produções científicas que reúnem as temáticas universidade, comunicação, avaliação e sociedade, revela ainda que, no Brasil, dedicaram-se à temática autores como Kunsch (1992), Barichello (2004), Glüer (2006), Scroferneker (2006), Rêgo (2010). Em outros países, destacam-se Lozano e Sánchez-Mora (2006) e González (2008).

Kunsch (1992) parte da problemática de que as universidades brasileiras não se conscientizaram da importância de um sistema planejado de comunicação integrada, capaz de difundir de forma eficaz a produção científica. Por meio de uma pesquisa realizada na década de 1990, entre 29 universidades brasileiras, a pesquisadora constatou que não havia, na época, políticas claras de difusão da produção científica. Além disso, os meios de comunicação utilizados no relacionamento com os diversos públicos não apresentavam inovação e criatividade. Vale destacar que o foco da pesquisadora era a comunicação como sistema de difusão da produção científica da universidade a todos os segmentos da sociedade civil.

Já Barichello (2004) tem como questão central da sua investigação a análise de modelos e práticas de comunicação que constroem e dão visibilidade à universidade. Nesse tocante, analisou os modelos e práticas de comunicação postas em operação pela universidade na construção da sua identidade institucional, no estabelecimento do seu patamar de territorialidade e na busca de legitimação. Por meio do caso da UFSM, a autora reforça a necessidade de uma comunicação institucional como parte de um projeto identitário coletivo.

Glüer (2006) e Scroferneker (2006) analisam a proposta de avaliação da dimensão da Comunicação com a Sociedade proposta pelo SINAES. Para Scroferneker (2006), o modelo proposto pelo SINAES sugere à universidade uma auditoria da sua comunicação. Por sua vez, Glüer e Cruz (2006) destacam o indicador de avaliação relativo à imagem da universidade perante a sociedade. Além disso, Glüer (2006) também aborda a Ouvidoria como um instrumento para a avaliação institucional emancipatória.

Rêgo (2010), embasada por Villafañe (2005), aborda a gestão da reputação corporativa. Para tanto, propõe algumas categorias que podem auxiliar as empresas, especialmente as de capital aberto, a gerenciarem a reputação corporativa por meio do alinhamento estratégico de seus programas de comunicação. Neste enfoque, predomina-se a visão empresarial, bem como a comunicação como uma estratégia para o posicionamento reputacional.

Lozano e Sánchez-Mora (2006) apresentam os resultados das Jornadas Iberoamericanas sobre critérios de avaliação da comunicação da ciência. O objetivo das jornadas era propor mecanismos de avaliação para a comunicação da ciência, com vistas à avaliação de programas de popularização da ciência iberoamericana. Ao final das discussões, os grupos concluíram, entre outros aspectos, que existem experiências exitosas de avaliação da comunicação da ciência e da tecnologia no contexto Iberoamericano. No entanto, há um longo caminho a ser percorrido na direção de metodologias com maior rigor científico, as quais permitam a construção de indicadores que respeitem as diversidades culturais na avaliação da comunicação da ciência.

González (2008) propõe um modelo de avaliação da comunicação universitária, em complemento ao sistema de avaliação e acreditação de carreiras e instituições gerenciado pelo Ministério de Educação Superior de Cuba. Nota-se, aqui, o enfoque extensionista, expresso pela vinculação da universidade à sociedade por meio de programas acadêmicos e objetivos institucionais. A pesquisadora propõe que a avaliação da comunicação universitária se dê nas seguintes dimensões: a) política informativa; b) política de comunicação integrada; c) política de comunicação cultural para o melhoramento humano; e d) política de comunicação para o desenvolvimento na comunidade e na sociedade. O objetivo central repousa em advertir o Ministério da Educação Cubano a respeito do estado em que se encontram os processos de identidade, informação e imagem das instituições de educação superior.

Frente ao exposto, constata-se que a temática da avaliação da comunicação entre a universidade e a sociedade, embora tenha sido recebida com certa surpresa como dimensão de avaliação do SINAES, não é nova, tanto em termos de referenciais teórico-metodológicos na área da Comunicação Social, quanto do campo de investigação das próprias instituições. Portanto, este capítulo tem como objetivo apresentar propostas de avaliação dessa dimensão e de suas respectivas

variáveis. Inicia-se pelo modelo proposto pelo SINAES, e, na sequência, abordam-se indicadores discutidos na área da Comunicação Social e Relações Públicas.

4.1 Indicadores do SINAES

O marco referencial do SINAES dá conta de que a avaliação deve combinar elementos de regulação e controle com elementos de caráter educativo. A avaliação educativa, de natureza formativa, está voltada à atribuição de juízos de valor e mérito com vistas a aumentar a qualidade e a capacidade de emancipação das instituições; enquanto a regulação tem funções de supervisão, fiscalização, credenciamento, recredenciamento, descredenciamento, entre outras⁴.

Nesse contexto, a regulação é vista como um atributo próprio do Poder Público que precede o processo de avaliação realizado de forma autônoma pelas instituições de educação superior. Por meio da regulação, o Estado deve garantir à sociedade a qualidade de uma instituição ou curso. O SINAES, portanto, aponta para uma nova relação entre instituições de educação superior, Estado e sociedade.

Em relação à avaliação de caráter educativo, o documento de concepção do SINAES esclarece que “é uma prática social, com objetivos essencialmente formativos, voltada tanto para a obtenção de informações que gerem reflexões indutoras da melhoria da qualidade acadêmica quanto para o julgamento a respeito de como o sistema e as instituições de educação superior cumprem as suas funções públicas” (SINAES, 2009).

A avaliação educativa leva em consideração três processos: o conhecimento, o questionamento e o julgamento. Para conhecer, é preciso que a instituição esteja disposta a produzir, organizar e analisar diagnósticos quantitativos e qualitativos a respeito dos aspectos envolvidos em seu contexto. O processo de conhecimento da realidade institucional deve envolver múltiplos agentes e múltiplos olhares. Seu objetivo está em reunir condições para que a realidade seja questionada e julgada.

Se avaliar implica em produzir sentidos, assim como defende Dias Sobrinho (2004), é justamente através do questionamento e julgamento da realidade

⁴ Cabe destacar o depoimento da Prof.^a Dr.^a Maria Beatriz Luce que, durante a banca de defesa desta tese, reforçou: “Avaliação e regulação são processos distintos que ocorrem no mesmo contexto e um informa o outro. Para existir a regulação, tem que se manter a avaliação e protegê-la”.

apreendida pelos sujeitos institucionais que isso ocorre. Para além da verificação de indicadores, a avaliação como produção de sentidos envolve a reflexão sobre valores e significados. Nessa perspectiva, avaliar significa questionar os sentidos da formação produzidos no conjunto das práticas institucionais. Um questionamento que deve ser produzido pelo conjunto de todos os atores institucionais, de forma democrática e participativa.

Para atingir patamares elevados de qualidade, institucional e educacional, Leite (2005) diz que as universidades precisam partir do retrato de si próprias e isso só pode ser alcançado por uma avaliação protagonizada pelos atores institucionais. Nessa perspectiva, a avaliação é vista como um instrumento de responsabilidade democrática, que pode levar à mudança significativa da instituição. Trata-se do que a autora denomina como Avaliação Institucional Participativa, ou seja, uma forma de avaliação que se alicerça em fortes princípios democráticos.

A avaliação das instituições de educação superior desenvolve-se em dois momentos, segundo a proposta do SINAES: autoavaliação, conduzida pela CPA, e avaliação externa, realizada por comissões designadas pelo INEP, em consonância com as diretrizes da CONAES. A autoavaliação é o componente central do processo avaliativo. Deve fornecer uma visão global sobre o conjunto das dez dimensões avaliadas a partir da perspectiva de todos os sujeitos envolvidos: professores, estudantes, técnicos administrativos e membros da comunidade externa.

O SINAES prevê que a universidade se autoavalie e seja avaliada por uma comissão externa com base em dez dimensões, conforme já abordado. Para cada uma dessas dimensões, são propostos elementos de autoavaliação, bem como apresentados os indicadores externos, com base nos quais a comissão externa fará a verificação in loco.

Nesse contexto, para a autoavaliação da dimensão Comunicação com a Sociedade, o Roteiro de Autoavaliação do SINAES prevê o que segue no Quadro 2.

- 1. Núcleo básico e comum (tópicos que devem integrar os processos de avaliar interna da Instituição):**
 - Estratégias, recursos e qualidade da comunicação interna e externa;
 - Imagem pública da instituição nos meios de comunicação social.
- 2. Núcleo de temas optativos (tópicos que podem ou não ser selecionados pelas Instituições. Devem ser entendidos como sugestões para reflexões e discussões da comunidade acadêmica):**
 - Quais são os meios de comunicação utilizados pela IES?
 - A comunicação da instituição é efetiva e comprometida com a missão da IES? Como se manifesta?
 - A comunicação interna da instituição é frequente? Quais os canais de comunicação utilizados?
 - Existe uma adequada comunicação entre os membros da instituição?
 - A informação entregue aos usuários da instituição é completa, clara e atualizada?
 - A informação divulgada inclui os aspectos que dizem respeito às atividades da instituição (objetivos, recursos, duração dos cursos, orientação sobre a formação, regimentos sobre admissão, titulação oferecida, lista de currículos diretivos e docentes, incentivos e bolsas para estudantes, valor da mensalidade, serviços, procedimentos burocráticos etc.).
 - Há serviço de ouvidoria? Como funciona?
 - Existem mecanismos de comunicação e sistemas de informação eficazes para a coordenação dos diferentes cursos/unidades?
 - Existe uma estrutura de informação sobre a realidade institucional, as características do meio, os recursos e outros elementos semelhantes para avaliar o cumprimento das metas e objetivos?
- 3. Núcleo de documentação, dados e indicadores (informações que podem contribuir para fundamentar e justificar as análises e interpretações):**
 - Meios e canais de comunicação utilizados para publicizar as atividades da instituição na comunidade externa.
 - Regimentos e manuais de circulação interna informando sobre procedimentos.
 - Folhetos e jornais para divulgação interna, existência de sítios-web de divulgação. Análises sobre sua eficácia.
 - Guia do aluno ou semelhante que contenha informações sobre Projeto Pedagógico do curso, disciplinas, créditos, horários de funcionamento e outros.
 - Questionários destinados aos membros dos diversos segmentos da instituição avaliando a efetividade da comunicação e a circulação das informações na instituição.
 - Questionários para os estudantes, docentes e técnico-administrativos indagando e avaliando as estratégias mais eficazes e os problemas na circulação das informações.
 - Procedimentos de recepção de sugestões e procedimentos de resposta.

Quadro 2 – Roteiro para autoavaliação da Dimensão da Comunicação com a Sociedade
 Fonte: SINAES (2004)

No núcleo básico e comum, os tópicos sugeridos são bastante amplos. No entanto, percebe-se a tentativa de sugerir a universidade que analise suas estratégias de comunicação tanto em relação aos públicos internos quanto externos. Além disso, ao falar em “imagem pública” da instituição, vê-se presente a noção de avaliar a reputação da universidade, embora, no Roteiro, isso esteja ligado apenas aos meios de comunicação social, o que representa uma redução muito grande do objeto a ser avaliado.

Quanto ao núcleo de temas optativos, visualiza-se a predominância de questões relativas aos canais de comunicação disponibilizados pela universidade, bem como ao sistema de comunicação interna. Ou seja, de indicadores que avaliem

se a universidade dispõe de meios para divulgar suas informações. Nesse contexto, sente-se a falta de indicadores que avaliem como a instituição busca informações de seu contexto, ou seja, como usa a sociedade como fonte e não apenas como receptora de informações. Embora esteja presente o questionamento sobre um canal de ouvidoria, julga-se que o mesmo não é suficiente para essa avaliação.

Uma maior abrangência da avaliação da comunicação frente aos públicos/agentes da coalizão externa também é percebida no núcleo de documentação, dados e indicadores. Citam-se, predominantemente, documentos internos. Nesse caso, por exemplo, poderiam constar documentos externos como jornais, revistas e canais eletrônicos, os quais indicassem como a universidade é noticiada pela mídia.

O Instrumento de Avaliação Institucional Externa prevê, para cada dimensão, um conjunto de indicadores, os quais devem ser observados pela comissão de avaliação in loco. Cada um desses indicadores deve ser avaliado com base em um referencial mínimo de qualidade, ou seja, um conceito de referência para a condição mínima aceitável de um determinado indicador. Para a dimensão da Comunicação com a Sociedade, são previstos os indicadores e referenciais mínimos de qualidade constantes no Quadro 3, a seguir.

DIMENSÃO: COMUNICAÇÃO COM A SOCIEDADE
<p>1. Coerência das ações de comunicação com a sociedade com as políticas constantes dos documentos oficiais. Conceito referencial mínimo de qualidade: quando as ações de comunicação com a sociedade praticadas pela IES estão coerentes com o PDI.</p>
<p>2. Comunicação interna e externa. Conceito referencial mínimo de qualidade: 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>
<p>3. Ouvidoria. Conceito referencial mínimo de qualidade: quando a ouvidoria está implantada, funciona segundo padrões de qualidade claramente estabelecidos, dispõe de pessoal e infraestrutura adequados, e os seus registros e observações são efetivamente levados em consideração pelas instâncias acadêmicas e administrativas.</p>

Quadro 3 – Roteiro para avaliação externa da Dimensão da Comunicação com a Sociedade

Fonte: SINAES (2010)

Cada uma das dimensões do SINAES possui um peso para a atribuição do conceito final⁵ à Universidade. O peso da dimensão da Comunicação com a Sociedade é 5% (numa escala de 0 a 100%). Essa nota é dada em função dos conceitos referenciais mínimos citados anteriormente. A esse respeito, verifica-se o incentivo à existência de políticas de comunicação claramente explicitadas nos documentos institucionais. Novamente, o peso dos sistemas de comunicação, a exemplo do Roteiro de Autoavaliação Institucional, recai sobre a divulgação de informações (universidade apenas como fonte). Um grande peso também é dado à Ouvidoria, o que se considera um exagero, já que este é apenas um meio de comunicação e não um sinônimo da transparência da universidade. A eficiência da Ouvidoria como um mecanismo eficiente da comunicação como via de mão dupla resulta da concepção que a universidade tem da própria comunicação e não da sua simples existência.

Lima (2010) refere que a primeira ouvidoria no Brasil foi criada ainda na década de 1980, impulsionada pela redemocratização do país e pelas atividades ligadas à defesa do consumidor. De lá para cá, fazer a gestão das ouvidorias tem sido um grande desafio, já que ainda não foi possível criar uma uniformidade em relação às funções e papel dessa instituição em sociedade. Por muitas vezes, as ouvidorias são confundidas com os serviços de atendimento ao consumidor; enquanto sua real função, na abordagem da referida autora, é de que elas devem ser vistas como o locus pelo qual a organização pode desenvolver e cultivar relacionamentos estratégicos com seus públicos. Infelizmente, os roteiros de avaliação propostos pelo SINAES não permitem identificar o entendimento que deve-se ter, no âmbito da educação superior, a respeito do significado da ouvidoria, tampouco sua função perante a sociedade.

A ideia inicial a respeito do que a dimensão da Comunicação com a Sociedade representa, descrita no documento de diretrizes para a avaliação das instituições, envolve a relação da universidade com o seu meio e de como ela compartilha suas informações. Já no Roteiro de Autoavaliação, essa ideia é traduzida por meio, especialmente, das estratégias, recursos e qualidade da comunicação interna e externa, bem como da imagem pública da instituição nos meios de comunicação social. Por sua vez, o Instrumento de Avaliação Institucional

⁵ Ao final da avaliação atribui-se um conceito à instituição com base em uma escala de 1 a 5, sendo 1 a menor nota e 5 a nota máxima.

Externa enfatiza as políticas de comunicação, os canais e sistemas de informação, com destaque para a existência da Ouvidoria.

Um aspecto que merece uma atenção especial no atual contexto da comunicação organizacional são as tecnologias de informação. Elas tanto podem ser aliadas nas estratégias de distribuição de informações, quanto instrumentos de desumanização, conforme menciona Nassar (2009). Podem aproximar ou distanciar a universidade de seus públicos de interesse. Podem segmentar ou massificar mensagens. Por isso, é necessário que se identifique o quanto as tecnologias utilizadas são efetivas ou não na comunicação com a sociedade. Cabe sublinhar, ainda, a visão de Castells (1999), no que trata a organização em rede. Para ele, as transformações nas estruturas organizacionais estão diretamente relacionadas com a difusão das tecnologias da informação, mesmo que os processos tenham ocorrido de forma independente. As organizações operam em uma economia informacional global, na qual a administração de conhecimentos e o processamento da informação são determinantes para a sua sobrevivência. Nesse tocante, considera-se que o SINAES deixa a desejar. Não existem referências específicas em relação ao tema, o que é uma lacuna considerável quando visualizados os agentes com influência na universidade, especialmente os alunos.

4.2 Perspectivas de avaliação na área da comunicação organizacional

A avaliação na área da comunicação organizacional encontra os seus principais estudos no campo da atividade profissional de Relações Públicas. Isso deve ao fato de que a esta atividade compete a tarefa de gerenciar a função política da organização (SIMÕES, 1995), o que lhe confere, entre outras atribuições, as demandas relativas à pesquisa e avaliação do sistema organização-públicos.

Galerani (2006) defende que a avaliação da comunicação organizacional deve ter caráter permanente, iniciando-se desde a fase do planejamento de programas de comunicação, passando pelo acompanhamento de ações até a proposição de ações corretivas. Por isso, enfatiza-se a necessidade de se definirem indicadores, de vincular a avaliação à tomada de decisão, de se demonstrar resultados e de evitar a dicotomia punição/premiação.

A avaliação da comunicação assume caráter desafiador e complexo, especialmente pela natureza das funções da profissão, cujas atividades envolvem bens simbólicos intangíveis, de consequências que dificilmente podem ser medidas por meio de números ou de fórmulas matemáticas. Mesmo as mais poderosas e sofisticadas técnicas de Comunicação exigem criatividade e lidam com perspectivas, conflitos, atitudes, interpretação, julgamento, criatividade, enfim, valores mais comumente avaliados por seus efeitos que por sua quantidade. (GALERANI, 2005, p.153)

Lorenzetti (2005) chama ainda a atenção para a importância do planejamento para a avaliação dos resultados em comunicação organizacional. Ou seja, a avaliação trará respostas adequadas à instituição quando esta, *a priori*, possuir bem explicitados os objetivos que pretende alcançar e a relevância das ações propostas frente a cada um deles. No caso da universidade, vale lembrar aqui que o SINAES trouxe como uma das primeiras tarefas para as universidades a necessidade de formularem o planejamento de seus processos de autoavaliação, de explicitarem, para além da metodologia, os objetivos institucionais em relação a cada uma das dimensões que seriam verificadas.

A área da comunicação organizacional traz algumas referências em termos de metodologia de avaliação da comunicação de uma organização, conforme destaca Galerani (2006), variando procedimentos e processos de trabalho. A escolha por um ou outro modelo dependerá dos objetivos e necessidades do avaliador.

Como o objetivo deste estudo é apontar modelos que melhor atendam à percepção da comunicação como relacionamento, optou-se por abordar o modelo de avaliação de relacionamento, proposto pelos pesquisadores norte-americanos Hon e Grunig (1999). Segundo essa abordagem, o valor de um programa de comunicação está na qualidade dos relacionamentos que ele permite entre a organização e os seus públicos estratégicos. Em versão mais recente, publicada especialmente, no Brasil, Grunig (2009) apresenta novas perspectivas do modelo de avaliação de relacionamentos.

Outra abordagem destacada por esta pesquisa é a de mensuração em comunicação, proposta por Yanaze (2010). A abordagem baseia-se na visão da profissionalização da comunicação como área estratégica no auxílio à tomada de decisão e otimização de recursos institucionais. Defende, ainda, que é preciso planejar e delinear objetivos sólidos frente à comunicação da organização com seus

públicos. Por estas razões, julgou-se pertinente o destaque à lógica da mensuração aliada à lógica de comunicação como relacionamento.

4.2.1 Modelo de avaliação de relacionamentos

O relacionamento que a organização estabelece com seus públicos pode ser positivo ou negativo. França (2009) esclarece que o relacionamento é positivo quando produz vantagens para ambas as partes e é negativo quando há disparidade nas vantagens entre as partes. Grunig (2009), também nessa perspectiva, acrescenta que, além de identificar os públicos com os quais se relaciona e estabelecer programas de comunicação para garantir a positividade nesses relacionamentos, a organização deve ser capaz de mensurar e avaliar os relacionamentos entre organização-públicos. Sugere que isso seja feito, no mínimo, a cada três anos.

Os indicadores de qualidade de relacionamentos organização-públicos, propostos por Grunig (2009), são:

- Reciprocidade de controle: grau em que as organizações e públicos estão satisfeitos ou insatisfeitos com sua capacidade de influenciar o outro, independentemente se possuam ou não igual poder na relação.
- Confiança: grau que indica se há a crença de que a organização é justa ou injusta, se há um clima de confiabilidade e de competência (a organização se compromete com o que promete).
- Satisfação: medida que indica se cada uma das partes do relacionamento sente um clima favorável ou desfavorável, se as expectativas positivas no relacionamento são reforçadas.
- Compromisso: grau que indica se cada uma das partes sente que o relacionamento vale o dispêndio de energia para mantê-lo ou promovê-lo.
- Troca *versus* compartilhamento: indica se os relacionamentos são baseados na troca, quando um lado só traz benefícios para o outro porque precisa recompensá-lo ou espera ser recompensado no futuro, ou quando são comunitários, o que significa que ambos os lados trazem benefícios porque estão preocupados com o bem-estar do outro.

Para a avaliação de cada um desses indicadores de relacionamento, Hon e Grunig (1999) sugerem a aplicação de um questionário, com uma série de afirmações e opções de resposta de concordar/discordar. O objetivo é mensurar que tipo de relacionamento a organização possui com seus públicos. A seguir, apresenta-se, de forma abreviada, algumas afirmações que podem ser usadas para a avaliação dos indicadores de relacionamento.

<i>Reciprocidade de controle</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Esta organização e as pessoas como eu estão atentos ao que o outro diz. 2. Esta organização acredita que as opiniões de pessoas como eu são legítimas. 3. Ao lidar com pessoas como eu, essa organização tem uma tendência de jogar seu peso a favor. 4. Esta organização realmente ouve o que as pessoas como eu têm a dizer. 5. A gestão desta organização dá às pessoas espaço suficiente no processo de tomada de decisão.
<i>Confiança</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Esta organização trata as pessoas como eu de forma justa e com justiça. 2. Sempre que esta organização toma uma decisão importante, eu sei que vai se preocupar com pessoas como eu. 3. Esta organização mantém suas promessas. 4. Eu acredito que esta organização leva as opiniões de pessoas como eu em conta na tomada decisões. 5. Eu me sinto muito confiante sobre as habilidades desta organização. 6. Esta organização tem a capacidade de realizar o que ela diz que vai fazer.
<i>Satisfação</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estou feliz com esta organização. 2. Tanto a organização quanto pessoas como eu se beneficiam do relacionamento. 3. A maioria das pessoas como eu é feliz em suas interações com esta organização. 4. De um modo geral, estou satisfeito com a relação que esta organização estabeleceu com pessoas como eu. 5. A maioria das pessoas gosta de lidar com esta organização.
<i>Compromisso</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Eu sinto que esta organização está tentando manter um compromisso de longo prazo com pessoas como eu. 2. Eu posso ver que esta organização quer manter um relacionamento com pessoas como eu. 3. Há um vínculo duradouro entre esta organização e as pessoas como eu. 4. Comparado com outras organizações, valorizo mais a minha relação com esta organização. 5. Eu prefiro trabalhar em conjunto com esta organização do que o contrário.
<i>Troca versus compartilhamento – relações de troca</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sempre que esta organização dá ou oferece algo para pessoas como eu, geralmente, espera algo em troca. 2. Mesmo que pessoas como eu tenham um relacionamento com esta organização durante muito tempo, ela ainda espera algo em troca, sempre que nos oferece um favor. 3. Esta organização se compromete com pessoas como eu quando sabe que vai ganhar algo em troca. 4. Esta organização cuida de pessoas que possam recompensá-la.
<i>Troca versus compartilhamento – relações de compartilhamento</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Esta organização gosta de ajudar os outros. 2. Esta organização está muito preocupada com o bem-estar de pessoas como eu. 3. Eu sinto que esta organização não se aproveita de pessoas vulneráveis. 4. Eu acho que o que essa organização consegue não é pisando em outras pessoas. 5. Esta organização ajuda pessoas como eu sem esperar nada em troca.

Quadro 4 – Sugestão de afirmações para avaliação de indicadores de relacionamento
Fonte: Hon e Grunig (1999, tradução nossa)

O autor sugere ainda um conjunto de estratégias, denominadas como simétricas, as quais podem ser usadas nos programas de comunicação com vistas a cultivar relacionamento. Acredita-se que essas estratégias são bons indícios de indicadores que também podem balizar a avaliação de programas de comunicação. São elas:

- Acessibilidade: tanto a organização quanto os públicos mostram-se acessíveis ao diálogo, seja em situações conflituosas ou não.
- Abertura: tanto a organização quanto os públicos têm atitudes abertas e francas entre eles, expondo satisfações e insatisfações com o outro.
- Garantia de legitimidade: cada parte da relação tenta garantir à outra que suas preocupações são legítimas, demonstrando comprometimento.
- Rede de relacionamento: a organização constitui redes de relacionamento com os mesmos grupos que os seus públicos, como ambientalistas e sindicatos.
- Divisão de tarefas: a organização e os seus públicos compartilham a solução de problemas de forma conjunta ou separada.
- Estratégias de solução de conflitos integradas: quando os conflitos são discutidos de forma ampla, envolvendo todas as partes interessadas e gerando uma solução ganha/ganha.

Os indicadores de avaliação propostos por Grunig (2009) estão pautados na premissa de que a organização atinge objetivos maiores quando estabelece relacionamentos compartilhados. Beneficiam-se ao construir uma boa reputação e, a longo prazo, obter menos oposição e mais confiança dos seus públicos. Reputação, nessa perspectiva é vista como uma representação cognitiva da organização.

Analisamos as definições de reputação e conceitos semelhantes tais como marca, imagem, boa vontade e impressões. Concluímos que todos esses termos de fato descrevem um conceito único a que os psicólogos cognitivos chamam de 'representação cognitiva'. Para facilitar, utilizamos um único conceito: reputação. (GRUNIG, 2009, p.101)

A forte associação entre relacionamento e reputação leva o autor a sugerir que as organizações não considerem a avaliação da reputação como o centro do processo. Para Grunig (2009), a concentração de esforços deve se dar nos relacionamentos, como indicadores do valor e do sucesso do trabalho.

Corroborando com a ideia de criação de relacionamentos baseados na cooperação e na confiança, Zanini (2011) chama a atenção para o fato de que o impulso imediatista da cultura organizacional brasileira, de capturar imediatamente o valor de tudo, não se preocupa com a criação de diferenciais competitivos e, conseqüentemente, com a agregação de valor ao negócio. Embora a abordagem seja voltada ao setor empresarial, destaca-se o conceito de que “confiança é, basicamente, um mecanismo de redução do risco relacionado ao comportamento da outra pessoa ou grupo de pessoas” (ZANINI, 2011, p.33). Essa ideia auxilia na reflexão de que a ânsia pelos mecanismos de medição no contexto universitário, especialmente nos últimos vinte anos, tem levado a sociedade, muitas vezes, a perder a confiança na efetividade da universidade. Mecanismos de medição, aliás, baseados em indicadores momentâneos e limitados, os quais não permitem uma avaliação confiável. Portanto, a avaliação da comunicação da universidade comunitária deve ser capaz de verificar a subjetividade que está presente nos relacionamentos e até que ponto eles podem ter a confiança abalada frente a fatores externos.

4.2.2 Modelo da mensuração do retorno dos investimentos em comunicação

Yanaze e Crepaldi (2005) defendem que toda a comunicação tem objetivos. Por sua vez, esses objetivos podem ser decompostos em metas quantificáveis e, portanto, passíveis de mensuração. Direta ou indiretamente, essas métricas, quando quantificadas, podem ser traduzidas em valores monetários. Com isso, afirma-se que, independente do grau de dificuldade de mensuração, todas as iniciativas de comunicação possuem conseqüências econômicas, diretas ou indiretas, para a organização. O problema, segundo Yanaze (2010), reside na constatação de que, no contexto brasileiro, os profissionais de comunicação, pelo fato de possuírem

pouca intimidade com a linguagem financeira, ficam à margem da mensuração dos resultados em comunicação.

Adverte-se, porém, nesta abordagem, que não se trata de uma apologia aos números e questões financeiras. A defesa está no fato de que é necessário tangibilizar melhor os resultados em comunicação, por meio de parâmetros quantitativos, métricas, valores e padrões de tempo e espaço.

Quanto maior a mensuração dos resultados, mais os indicadores deixam de ser somente dados (brutos, isolados, em relevância aparente) constituindo-se em informações (relevantes, contextualizadas) passando a ser fonte de conhecimento, pois dão ao profissional a capacidade de reinterpretar a informação, desenvolvendo raciocínios sobre ela. (YANAZE, 2010, p.140)

Nessa abordagem, acredita-se que a comunicação de uma organização deve ser gerenciada em três dimensões: administrativa, institucional e mercadológica. No contexto administrativo, a comunicação auxilia os processos administrativos, quais sejam planejamento, organização, liderança e controle, no comprometimento dos públicos com a organização. Na comunicação institucional promovem-se as boas relações do sistema organização-públicos, gerando valor à imagem e reputação organizacional. Por fim, na comunicação mercadológica, promovem-se as boas negociações com clientes e fornecedores, no sentido de viabilizar a permanência econômica da organização.

Do ponto de vista da comunicação interna ou administrativa, a organização deve questionar-se a respeito da circulação das informações no contexto do desenvolvimento de suas atividades diárias. Deve buscar identificar o peso da sua rede formal e da sua rede informal de comunicação interna. Os meios de comunicação devem facilitar o desenvolvimento das funções administrativas da organização. No que trata a comunicação mercadológica, os processos avaliativos devem identificar se as estratégias de marketing e de propaganda estão alcançando os públicos de interesse. A avaliação nesse tocante pode ser realizada, por exemplo, através da relação entre os valores investidos em marketing e propaganda e o retorno oferecido em termos de acesso aos produtos e/ou serviços da organização. A comunicação institucional, através de seus instrumentos, trabalha no delineamento e gerenciamento da relação da organização com os seus públicos.

Nesse tocante, podem ser realizadas pesquisas de opinião pública com o propósito de identificar a imagem que os públicos têm a respeito da organização.

Frente a esse composto integrado, Yanaze (2010) defende que a comunicação tem 14 objetivos, os quais, posteriormente, servem à especificação de metas. São eles:

1. Despertar consciência acerca das necessidades e carências relacionadas ao objeto da comunicação;
2. Chamar atenção por meio de mensagens criativas;
3. Suscitar interesse, direcionando a atenção;
4. Proporcionar conhecimento, por meio de mensagens informativas;
5. Garantir identificação e empatia, por meio de vocabulário literário e gráfico adequados;
- 6/7. Criar desejo e/ou suscitar expectativa, gerando ações favoráveis à aquisição de produtos ou serviços;
8. Conseguir a preferência em relação a outras organizações concorrentes;
9. Levar à decisão, após conseguir preferência, fazer com que se efetive a compra.
10. Efetivar a ação tão logo se tome a decisão.
11. Garantir e manter a satisfação pós-ação, por meio de mecanismos que mantenham relações positivas mesmo depois da ação.
12. Estabelecer interação, por meio de um fluxo contínuo entre organização-públicos.
13. Obter fidelidade, mantendo o público fiel à organização; e
14. Gerar disseminação de informações positivas entre todos os públicos.

Cada um desses objetivos deve ser traduzido em um conjunto de metas, ou seja, daquilo que se pretende alcançar em termos de volume, valor e tempo. Contudo, Yanaze (2010) adverte que essa é uma das etapas mais difíceis para o gestor da comunicação. Para que as metas sejam equacionadas de forma coerente, devem ser traçadas métricas e indicadores coerentes. Esses indicadores tanto estão relacionados a moedas financeiras quanto não financeiras. Nas moedas financeiras, por exemplo, estão as receitas, custos com eventos, assessorias e equipes de comunicação. Já nas moedas não financeiras estão, por exemplo, a quantidade de crises internas e externas, a quantidade de mídia espontânea e o índice de

demanda por empregos. O autor especifica, amplamente, esses indicadores, na esfera da comunicação administrativa, da comunicação institucional e da comunicação mercadológica.

Definidos os objetivos, procede-se ao planejamento dos processos e ações de comunicação, os quais, por sua vez, serão posteriormente submetidos a três conjuntos de métricas/indicadores de avaliação e mensuração. Elas são baseadas nos conceitos de eficiência, eficácia e efetividade, propostos por Kunsch (2003), onde eficiência significa fazer bem feito, eficácia significa fazer o que é mais viável e correto e efetividade relaciona-se à permanência e perenidade das ações frente ao contexto organizacional. O Quadro a seguir retrata a proposição de métricas de avaliação e mensuração de processos e ações de comunicação.

1) Métricas de Eficiência	<ul style="list-style-type: none"> • Aderência aos objetivos de comunicação da empresa • Compatibilidade com os objetivos específicos da ação previamente estabelecidos • Qualidade do conteúdo da mensagem • Qualidade da forma de apresentação • Adequação dos meios utilizados • Qualidade e adequação da execução • Cumprimento das etapas e prazos, utilização correta dos recursos, de acordo com o previsto • Outras
2) Métricas de Eficácia	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de pessoas/públicos atingidos • Adequação das pessoas/públicos atingidos • Resultados da pesquisa de Recall • Medição dos “Shares”: <i>of Voice, of Mind, of Heart, of Power, of Market</i> etc. • Avaliação e mensuração de moedas Não Financeiras relacionadas • Avaliação e mensuração de moedas Financeiras relacionadas • Apuração dos Índices Econômicos, Financeiros e Patrimoniais • Outras
3) Métricas de efetividade	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de continuidade da ação e comparativo dos resultados de longo tempo • Pertinência em termos de: tempo de exposição, integração e sinergia com outras ações de comunicação • Grau de progressão ao longo do processo sistêmico de comunicação (14 objetivos) • Outras

Quadro 5 – Métricas de avaliação e mensuração da comunicação

Fonte: Yanaze (2010, p.141)

Yanaze (2010) recomenda que a avaliação da eficiência, eficácia e efetividade seja realizada por profissionais que não estejam diretamente envolvidos com o planejamento de comunicação, tais como pesquisadores e consultores ad hoc. A definição de parâmetros e de indicadores de eficiência deve ser feita em consonância com o planejamento organizacional, seus componentes estratégicos. O autor expõe, ainda, sugestões em relação ao processo de planejamento de comunicação, bem como modelos para avaliação de metas, os quais não serão aqui detalhados, já que o foco ao apresentar essa perspectiva teórica residia na exposição dos objetivos de comunicação e da mensuração da eficiência, eficácia e efetividade de processos e ações.

5 CAMINHOS METODOLÓGICOS

Assim como defendem Laville e Dionne (1999), a pesquisa no âmbito das ciências humanas deve ter o propósito de perceber um problema, seja ele de ordem teórica ou prática, formular hipóteses e testá-las. Para tanto, é imprescindível que se trabalhe com rigor e método. Ou seja, é o método, enquanto caminho científico, que permitirá maior segurança em relação aos resultados da pesquisa. Sendo assim, este capítulo destaca os caminhos metodológicos utilizados durante a pesquisa, explicitando procedimentos, técnicas e abordagens.

No que tange aos objetivos, esta pesquisa é do tipo exploratória. Para Gil (2006, p.43), “as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. O problema e as hipóteses são apresentados na Introdução deste estudo. O objeto em estudo é a comunicação como relacionamento nas universidades comunitárias do Rio Grande do Sul, por meio do processo de avaliação institucional.

Quanto aos procedimentos técnicos, utiliza-se de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa de campo. Em relação a este último procedimento, como instrumento de coleta foi usado o questionário. A abordagem de análise do problema foi qualitativa, por meio da estratégia de emparelhamento. A seguir, detalham-se esses caminhos, a partir da apresentação das etapas seguidas na pesquisa.

Etapa 1 – Revisão da literatura

Como primeira etapa da pesquisa, realizou-se uma revisão da literatura em torno da questão proposta. O objetivo foi analisar o que estava disponível a respeito do assunto e selecionar as abordagens que mais contribuiriam para o desenvolvimento do estudo. De acordo com Laville e Dionne (1999, p.112), na fase de revisão bibliográfica, o pesquisador “aproveita para tornar ainda mais conscientes e articuladas suas intenções e, desse modo, vendo como outros procederam em suas pesquisas, vislumbrar sua própria maneira de fazê-lo”.

Na fase de revisão da literatura foi possível delimitar com clareza o objeto de estudo. A seleção e organização das bibliografias disponíveis frente ao problema de

pesquisa permitiu a delimitação das abordagens teóricas que melhor pudessem contribuir para a testagem das hipóteses.

Etapa 2 – Definição das Universidades que fizeram parte da pesquisa

Definido o escopo do estudo, qual seja a dimensão da comunicação da universidade comunitária gaúcha com a sociedade, procedeu-se à identificação das instituições que fariam parte da pesquisa de campo. Foram selecionadas quatro instituições categorizadas como “universidade”, filiadas ao COMUNG, pertencentes a diferentes regiões do Estado do Rio Grande do Sul. Essas instituições foram previamente contatadas pela pesquisadora, a qual enviou convite (APÊNDICE I), garantindo sigilo em relação às informações por ela prestadas.

Cabe sublinhar que a escolha por essas instituições se deu em função da boa relação de trabalho que a pesquisadora mantém com os gestores dessas universidades, bem como pela possibilidade de, geograficamente, abranger mais de uma região do Estado do Rio Grande do Sul. Outro critério balizador foi a filiação ao COMUNG desde sua época de fundação. Ou seja, foram consideradas instituições que partilham dos princípios compartilhados pelo Consórcio desde sua criação. Cabe destacar que essa lógica de escolha não se baseou nos princípios de amostragem, já que não se pretende generalizar os resultados para um conjunto mais amplo.

Inicialmente, pretendia-se trabalhar com o método de estudos de casos múltiplos incorporados, assim como definido por Yin (2001). Isso porque o estudo envolve mais de uma unidade de análise (quatro universidades), com atenção para uma subunidade específica (comunicação com a sociedade). No entanto, esse método foi descartado frente à consideração de que “se as unidades incorporadas forem elas mesmas o foco de atenção (ou se se permitir que venham a sê-lo), e se o caso mais amplo for apenas um aspecto contextual menor, o trabalho não deve ser considerado um estudo de caso” (YIN, 2001, p.150). Como à unidade incorporada, qual seja a comunicação da universidade com a sociedade, é dada centralidade maior do que ao caso em si, optou-se pela pesquisa de campo.

A pesquisa de campo, assim como descrevem Prodanov e Freitas (2009, p.72), “é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual procuramos uma resposta”. A pesquisa de campo envolve a observação de fatos e fenômenos, bem como na

coleta e registro de dados a eles pertinentes. Inicialmente, a pesquisa de campo requer a realização de pesquisa bibliográfica, etapa anteriormente descrita. Por conseguinte, elegem-se as técnicas ou a técnica de coleta de dados, bem como as respectivas formas de análise.

A pesquisa de campo deu-se no período de fevereiro a maio de 2012, quando as instituições previamente eleitas pela pesquisadora foram acionadas a participar da pesquisa, enviando documentos e indicando sujeitos para aplicação de questionários. Nessa fase, foram coletadas e registradas evidências as quais permitiram compreender a avaliação da dimensão da comunicação das universidades frente à sociedade.

Etapa 3 – Análise dos Relatórios de Autoavaliação e Políticas de Comunicação das Universidades

Os dados obtidos em arquivos de instituições, tais como atas, relatórios e discursos, são, na visão de Gil (2006), capazes de proporcionar dados suficientes para uma pesquisa, evitando retrabalho com novos levantamentos. A pesquisa documental, nesse contexto, permite que se organizem e analisem documentos e registros já disponíveis em arquivos públicos ou particulares.

A pesquisa documental nos arquivos particulares das universidades foi solicitada por ocasião do envio do convite às instituições, para participação na pesquisa. Os documentos solicitados às instituições foram: plano, projeto ou programa que explicitasse as políticas de comunicação e Relatório de Autoavaliação Institucional.

Entre os documentos enviados à pesquisadora, pelas universidades, no que se refere à explicitação das políticas de comunicação, destacam-se o PDI e Relatórios de Gestão. Por meio dessa evidência, foi possível verificar se as universidades possuíam políticas de comunicação claramente definidas.

Anualmente, as universidades devem encaminhar ao INEP/MEC, até o último dia útil do mês de março, em atendimento à legislação específica do SINAES, o seu Relatório de Autoavaliação. Esse documento deve reproduzir todas as práticas avaliativas desenvolvidas durante o ano anterior, explicitando, por dimensão, metodologias, resultados e encaminhamentos. A partir desse documento, foi possível verificar como as universidades comunitárias gaúchas avaliam a dimensão da Comunicação com a Sociedade.

As universidades convidadas a participar do estudo encaminharam à pesquisadora os seus respectivos Relatórios de Autoavaliação dos últimos dois anos (2009 e 2010). O motivo da solicitação dos dois documentos se dá em virtude do fato de que não necessariamente uma instituição deve avaliar todas as dimensões durante todos os anos. Ou seja, é facultada a possibilidade de que as instituições dediquem mais tempo à avaliação de determinadas dimensões em um ano do que em outros. Por isso, foi importante ter, pelo menos, dois relatórios de cada instituição. Na análise, foi considerado que indicadores da comunicação entre universidade e sociedade estão sendo avaliados pelas instituições.

Etapa 4 – Questionários aplicados aos agentes com influência

Para Marconi e Lakatos (2006), o questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de questões, sejam elas abertas ou fechadas. Ele deve ser respondido por escrito e pode ser enviado ao respondente em modo eletrônico ou impresso.

Com o propósito de verificar como os agentes com influência percebem a comunicação na universidade, foram enviados, por e-mail, no período de abril a maio de 2012, questionários a representantes de cada um dos segmentos, por universidade: professor (preferencialmente, que não ocupasse função de gestão na universidade, no momento da pesquisa); técnico administrativo (preferencialmente, que não ocupasse cargo de coordenação de setor/unidade, no momento da pesquisa); estudante (preferencialmente, que estivesse em fase de conclusão de curso); e comunidade (preferencialmente, que não tivesse sido estudante, professor ou técnico da universidade no passado). Cabe destacar que as questões formuladas tiveram como principal referência a revisão bibliográfica realizada durante a pesquisa. Ou seja, as categorias de levantamento dos dados emergiram do referencial sobre os temas: comunicação, sociedade, avaliação institucional e agentes com influência.

Para a seleção dos respondentes foi solicitado que as universidades indicassem uma relação de até dois nomes em cada um dos segmentos, com os respectivos endereços eletrônicos, à pesquisadora. Com base nessa lista, foram realizados os contatos. O questionário aplicado encontra-se no APÊNDICE II.

Cabe destacar que a pesquisadora enviou os questionários a toda a lista de contatos sugerida pelas próprias instituições. Com isso, em alguns casos, foram

consideradas opiniões de mais de um representante por segmento. Já, em outros casos, nos quais não houve retorno, não foi possível. Os respondentes que, na primeira tentativa, não retornaram à pesquisadora foram novamente contatados. No total, foram feitos cinco contatos àqueles que ao final da pesquisa não registraram sua opinião. Entre os que não responderam ao questionário, as justificativas foram de falta de tempo ou de condições de opinar.

Como a centralidade do estudo estava na dimensão da comunicação da universidade com a sociedade e não necessariamente em cada universidade, de forma particular, optou-se por encerrar a coleta no momento em que se esgotaram as tentativas de contato.

Etapa 5 – Questionários aplicados aos gestores

Com o objetivo de perceber a visão de alguns gestores das universidades a respeito da dimensão da Comunicação com a Sociedade, aplicou-se um questionário específico a cada um dos seguintes sujeitos: um dirigente institucional (preferencialmente reitor, vice-reitor ou pró-reitor), o coordenador/gestor da área de comunicação da universidade e o coordenador da CPA/coordenador de avaliação da universidade. Em relação ao dirigente institucional, teve-se como propósito verificar qual a opinião a respeito da comunicação que a universidade estabelece com os seus públicos. No caso do gestor da área de comunicação, queria-se saber como ele percebe a efetividade das políticas e do sistema comunicacional da universidade frente à sociedade. Já no que tange o gestor da área de avaliação institucional, visava-se identificar como ele percebe a avaliação da comunicação da universidade com a sociedade, as metodologias, identificação de potencialidades e necessidades de melhoria e, especialmente, a gestão dos resultados. Os roteiros encontram-se, respectivamente, nos APÊNDICES III, IV e V. Novamente, destaca-se que as questões formuladas tiveram como principal referência a revisão bibliográfica realizada durante a pesquisa.

Entre os gestores, em todas as universidades pesquisadas, registrou-se participação dos dirigentes institucionais, o que revela o interesse e disponibilidade das instituições em participarem da pesquisa.

Tanto os questionários aplicados aos agentes com influência quanto aos gestores não passaram por pré-testes. No entanto, considerou-se a aprovação dos mesmos pela banca de qualificação do projeto de tese.

Do total de questionários enviados (44), retornaram 45% (20). Acredita-se que esse percentual permitiu uma boa leitura da realidade do objeto em estudo.

Ressalta-se que foi garantido aos respondentes o sigilo em relação à identidade, bem como todas as demais questões relativas à conduta ética em pesquisa. O aceite em participar do estudo foi dado, via e-mail, à pesquisadora, a qual manterá sob sua guarda os dados coletados por um período de cinco anos. Transcorrido esse prazo, os questionários serão incinerados.

Etapa 6 – Análise dos dados e encaminhamento de conclusões

As evidências possibilitadas pela pesquisa documental e pela pesquisa de campo foram confrontadas na fase de análise. A abordagem utilizada foi do tipo qualitativa, assim como referem Laville e Dionne (1999). Caracterizada por procedimentos menos codificados do que na abordagem quantitativa, as análises qualitativas de conteúdo conservam a forma literal dos dados. “O pesquisador decide prender-se às nuances de sentido que existem entre as unidades, aos elos lógicos entre essas unidades ou entre as categorias que às reúnem” (LAVILLE e DIONNE, 1999, p.227). Frente ao exposto, a dimensão da Comunicação com a Sociedade foi abordada em cada um dos casos, por meio de evidências coletadas. Após essa etapa, por meio da estratégia de emparelhamento, os dados coletados foram associados ao referencial teórico.

Essa estratégia [emparelhamento] supõe a presença de uma teoria sobre a qual o pesquisador apoia-se para imaginar um modelo do fenômeno ou da situação em estudo. Cumpre-lhe, em seguida, verificar se há verdadeira correspondência entre essa construção teórica e a situação observável, comparar seu modelo lógico ao que aparece nos conteúdos, objetos de sua análise. A qualidade da organização lógica do quadro operacional mostra-se aqui primordial, pois a grade de análise que dela emerge torna-se não só o instrumento de classificação, mas também o de toda a análise- interpretação dos conteúdos. (LAVILLE e DIONNE, 1999, p.227)

Como já mencionado, a pesquisadora possui uma relação bastante próxima com as universidades pesquisadas, tendo, por algum tempo, coordenado o PAIUNG. Por isso, acredita-se que a análise dos dados foi facilitada, já que muitas das evidências não eram totalmente estranhas ao conhecimento da pesquisadora.

A Figura 5, a seguir, representa, de forma gráfica, as etapas desenvolvidas ao longo da pesquisa.



Figura 5 – Resumo das etapas de pesquisa
Fonte: a autora.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A dimensão da Comunicação da Universidade com a Sociedade é apresentada, a seguir, em cada uma das universidades estudadas. Inicialmente, faz-se uma breve descrição da universidade e, na sequência, apresentam-se: 1) Concepções institucionais: frente às opiniões do dirigente institucional, do gestor de comunicação e do gestor de avaliação institucional descreve-se a concepção de comunicação frente à identidade comunitária, políticas, processo de avaliação, retorno para a imagem e reputação institucional, relacionamento com os públicos, pontos fortes e pontos fracos; 2) Explicitação de políticas e resultados de autoavaliação: por meio da análise dos documentos institucionais disponibilizados (PPI e/ou PDI), bem como dos relatórios de autoavaliação institucional, descreve-se a explicitação de políticas e de resultados de autoavaliação institucional da dimensão da Comunicação com a Sociedade; e 3) Percepções dos agentes com influência: diante a opinião de alunos, professores, técnicos administrativos e comunidade, descreve-se a visão desses agentes frente à comunicação que se estabelece com a universidade.

Com o intuito de proteger a identidade de cada uma das universidades, optou-se por denominá-las, sequencialmente, como Universidade A, Universidade B, Universidade C e Universidade D. Também foram omitidas nomenclaturas específicas de projetos e ações mencionados pelas instituições, bem como o cargo ou posição ocupada pelos respondentes. Os respondentes dos questionários aplicados pela pesquisadora são denominados como Professor, Técnico Administrativo, Estudante, Membro da Comunidade Externa, Dirigente Institucional, Gestor de Comunicação e Gestor de Avaliação Institucional também de acordo com a sequência de denominação das universidades. Especificamente em relação ao Dirigente Institucional, Gestor de Comunicação e ao Gestor de Avaliação Institucional, manteve-se essa nomenclatura, independente do nome da função que exercem na Instituição. Todos os respondentes são tratados no gênero masculino, de forma a padronizar a escrita e, mais uma vez, evitar a identificação de suas respectivas identidades.

Há que se destacar que, em apenas uma das universidades, houve retorno de todos os documentos e questionários. Nas demais, não houve retorno de todos

os questionários o que, infelizmente, não possibilitou uma percepção ampla de todos os aspectos pesquisados. O Apêndice VI traz um resumo dos retornos obtidos.

Ao final deste capítulo, realiza-se uma análise qualitativa cruzada entre os casos e o referencial teórico que balizou este estudo, utilizando-se da técnica de emparelhamento. Ressalta-se que a opção por apresentar esse cruzamento após a apresentação dos dados coletados em cada universidade, no julgamento da pesquisadora, permite uma compreensão mais clara das especificidades da dimensão da Comunicação com a Sociedade.

6.1 A dimensão da Comunicação com a Sociedade na Universidade A

A Universidade A possui mais de cinquenta anos de trajetória na educação superior, atuando nos níveis de graduação e de pós-graduação para um contingente de cerca de dez mil alunos. Possui forte vínculo regional, expresso em sua missão institucional e em sua estrutura multicampi.

A dimensão da comunicação da Universidade A é gerenciada por um setor interno, denominado Coordenação de Marketing. A instituição possui, em sua estrutura de comunicação, uma série de meios de comunicação, entre os quais destacam-se o Portal na Internet e a Ouvidoria. Também desenvolve um programa de comunicação interna, para professores e técnicos administrativos.

A experiência com avaliação institucional na Universidade A vem de longa data. O processo interno foi institucional na década de 1990, resultando, ao longo das últimas décadas, em várias publicações internas e externas.

6.1.1 Concepções institucionais

Na visão do Dirigente Institucional da Universidade A, “a convergência entre as ações de comunicação da Universidade e o cumprimento de sua missão é determinante para a efetivação do impacto social a que a universidade se propõe”. Nesse contexto, afirmou que as ações de comunicação devem possibilitar à Universidade A permanente interação com os diferentes segmentos sociais, apresentando as principais iniciativas e notícias que envolvem a Instituição e seus

impactos regionais. Complementa que, para comunicar-se com eficácia, a Universidade precisa conhecer, compreender e estar em sintonia com a sociedade regional. Chama esse processo de via de mão dupla.

O dirigente institucional da Universidade A enfatizou que a experiência histórica possibilitou a aproximação entre as políticas institucionais gerais e os instrumentos comunicacionais. Citou como exemplos disso o portal da Universidade, a rádio, a organização do setor interno de marketing, a participação da Universidade A em eventos e ações comunitárias, em conselhos e associações municipais e regionais e em entidades de representação nacional como o Comung e a Abruc.

Especificamente em relação às políticas de comunicação institucionais, o gestor da área afirmou que existem apenas algumas orientações em relação às demandas de comunicação. Complementou dizendo que “ainda não temos políticas de comunicação formalizadas em documentos” (GESTOR DE COMUNICAÇÃO DA UNIVERSIDADE A). Quando questionado se a Universidade sabe quem são os públicos que influenciam e são influenciados pela sua atuação, o gestor da área de comunicação afirmou que sim. A abordagem, segundo ele, de segmentação dos públicos, está embasada na teoria de Kotler e Fox (1994)⁶. Esses públicos são mapeados e tenta-se ampliar os esforços para atingi-los, embora a maioria das ações sejam focadas nos potenciais alunos. O Gestor de Comunicação da Universidade A diz que “a instituição, de uma forma ou outra, se relaciona com boa parte dos públicos, mas não há uma preparação dessas estratégias pelo setor de marketing”.

O gestor institucional considerou que trabalham firmemente para que as políticas de comunicação seguidas atualmente em sua Instituição permitam a melhora da relação desta com os seus diversos públicos. Destacou que pela comunicação busca-se o fortalecimento do projeto institucional e universidade comunitária, de caráter público não-estatal.

Neste sentido, as ações institucionais de comunicação, além de buscar informar com qualidade, destacam a natureza e os princípios da Universidade. Cabe destacar que a comunicação deve ser encarada nos seus dois sentidos, enfatizando-se o ouvir. De nada serve um qualificado serviço da universidade à comunidade se este

⁶ Nessa abordagem, considera-se que um público é constituído de um grupo de pessoas e/ou organizações, os quais possuem interesse real ou potencial em afetar uma instituição.

estiver descolado de suas expectativas. A comunicação envolve pois uma permanente autocrítica de nosso fazer, de como nos percebemos e como somos percebidos.

É evidente que ao afirmar isto não se pretende deixar a Instituição absolutamente refém do mercado e da própria sociedade, pois uma das funções da Universidade é também promover a problematização das questões sociais no seio da sociedade. (GESTOR INSTITUCIONAL DA UNIVERSIDADE A)

Na mesma perspectiva, o gestor de avaliação institucional da Universidade A disse que o objetivo de avaliação dessa dimensão deve ser verificar o cumprimento da missão e da visão da Instituição, especialmente no que concerne à consolidação do modelo comunitário. O modelo de gestão baseado nos princípios do diálogo, da participação e da responsabilização dos sujeitos em seus lócus tem, na avaliação, um elemento importante para a gestão dos processos acadêmicos e administrativos.

Em relação ao processo de avaliação interna da dimensão da comunicação da Universidade A com a sociedade, o gestor de avaliação institucional afirmou que, anterior ao SINAES, já haviam sistemáticas nesse sentido. Citou, como exemplos, iniciativas de avaliação junto a egressos e mercado de trabalho, com o objetivo de se identificar a influência da graduação para o ingresso e desempenho na vida profissional. Como exemplo de avaliações externas, citou o trabalho de uma consultoria estrangeira, na década de 1990, que resultou em indicativos de mudanças em várias dimensões.

A partir da Lei do SINAES, a Universidade A reformulou seu projeto interno de avaliação. Na dimensão da Comunicação com a Sociedade desenvolveu-se uma pesquisa de opinião junto a alguns segmentos externos, entre os quais: entidades de classe, escolas, egressos, prefeituras e empresas. Os objetivos dessa sistemática envolveram conhecer a opinião da comunidade regional a respeito da atuação da Universidade A e identificar a opinião de empregadores a respeito do desempenho dos alunos e ex-alunos da Instituição. Paralelamente, A CPA passou a interagir diretamente com a Ouvidoria, como canal que possibilita a avaliação dessa dimensão. Ainda segundo o Gestor de Avaliação Institucional da Universidade A, “a avaliação da Comunicação com sociedade é possibilitada em eventos, nos conselhos municipais em que a Universidade participa e nos conselhos internos”.

Em relação aos aspectos avaliados na dimensão da Comunicação com a Sociedade (metodologia e sujeitos envolvidos), atualmente, pela Universidade A, o gestor de avaliação institucional descreveu o conjunto de canais de comunicação:

portal, rádio, ouvidoria, coordenação de marketing, programa de endomarketing, relatório social, central de atendimento ao aluno e programa de egressos, participação em conselhos da comunidade, fóruns e associações.

Em todos estes canais de comunicação existem mecanismos de avaliação, uma vez que a universidade tem uma gestão descentralizada. Os gestores de cada unidade têm os seus mecanismos próprios de avaliação. Por exemplo, o portal da Universidade A é avaliado por diferentes canais e segmentos, dentre eles, redes sociais, ouvidoria, Fórum de coordenadores, Conselho de Gestão, Reitoria, CPA, Fórum de Gerentes, ou seja, formalmente (pessoalmente, documento, meio eletrônico, reuniões). Nestes, temos o olhar de estudantes, docentes, técnico-administrativos e de apoio e da comunidade externa. (GESTOR DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DA UNIVERSIDADE A)

Ainda segundo o gestor de avaliação institucional, a CPA está desenvolvendo um projeto voltado à avaliação da imagem da Universidade A frente à comunidade externa. A pesquisa será aplicada, em 2012, aos órgãos públicos, sindicatos, entidades municipais que interagem com a Universidade e representantes da sociedade civil.

A respeito do processo de gestão dos resultados obtidos na avaliação da Dimensão da Comunicação com a Sociedade, o gestor de avaliação institucional destacou que a Reitoria, a partir dos dados identificados, realiza uma análise e, se necessário, estabelece novas políticas institucionais. Os resultados, segundo ele, são encaminhados à CPA e publicados no relatório de autoavaliação institucional, anualmente, o qual é disponibilizado à comunidade acadêmica e à sociedade, além do jornal eletrônico da Universidade A. O retorno às partes envolvidas na avaliação, também se dá via Reitoria, de forma individual, em reuniões de conselhos e fóruns internos e externos.

Na visão do dirigente institucional, do gestor da área de comunicação e do gestor de avaliação institucional, a avaliação realizada atualmente da comunicação entre a Universidade e os seus públicos tem permitido aos gestores identificarem potencialidades e necessidades de melhoria. O gestor institucional e o gestor de avaliação citaram como exemplos a reestruturação do portal da Universidade, a consolidação do programa de formação continuada, a implementação do programa de avaliação docente, a criação do programa de endomarketing, a criação do programa de egressos. Como potencialidades, o gestor de avaliação citou a vontade política da Universidade A em rever e melhorar constantemente seus processos,

enquanto o gestor de comunicação citou a possibilidade de qualificar a comunicação com diferentes públicos. Entre as fragilidades, o gestor de comunicação e o gestor de avaliação citaram a necessidade de maior divulgação dos resultados de avaliação à comunidade, nessa dimensão.

Para o dirigente institucional, o processo de comunicação tem contribuído para fortalecer a marca institucional. No entanto, reconhece como desafio o entendimento pleno das expectativas do público interno e do público externo, os quais, segundo ele, possuem leituras diversas sobre as próprias ações de comunicação da universidade.

Quanto ao fato de os investimentos realizados em comunicação na Universidade A possibilitarem um bom retorno em termos de imagem e reputação frente à sociedade, tanto o dirigente institucional quanto o gestor de comunicação estão satisfeitos com essa relação. No entanto, o gestor de comunicação reconhece que ainda é possível potencializar a marca de universidade comunitária por meio da comunicação institucional. Para o Dirigente Institucional da Universidade A, outro aspecto no qual se precisa investir é na formação de professores e técnicos administrativos como agentes de comunicação: “para tanto, é necessário avançarmos no estabelecimento de um processo orgânico de comunicação entre as estruturas institucionalizadas da Universidade e estes atores de modo que eles se sintam confortáveis nesta dinâmica comunicativa”. Revela-se, nesse comentário, a visão de formação dos públicos para a comunicação.

6.1.2 Explicitação de políticas e resultados de autoavaliação

Em relação às políticas de comunicação, os documentos disponibilizados pela Universidade A, entre os quais o Plano de Desenvolvimento Institucional, não dão destaque a esse item, em especial. No entanto, foram localizadas, as seguintes intenções em relação à comunicação, em nível de objetivos e ações estratégicos:

- Desenvolvimento de ferramentas de comunicação adequadas para apresentação de serviços.
- Ampliação da comunicação na região de abrangência da Universidade A.

- Aperfeiçoamento do Portal da Universidade A na internet, assegurando a qualidade da comunicação institucional, acessibilidade das informações disponibilizadas e agilidade de relacionamentos entre os diversos públicos da Universidade.
- Elaboração de proposta de integração com a Rádio da Universidade A e outros meios de comunicação da região, com o propósito de envolver alunos e professores para atingir o meio empresarial com informações geradas a partir dos programas de extensão.
- Qualificação da comunicação entre alunos, docentes, egressos e comunidade.
- Qualificação dos espaços informativos institucionais internos e relacionamento com os meios de comunicação (externos).
- Fortalecimento de um banco de dados único, de forma a agilizar a comunicação e as relações com potenciais, atuais e ex-alunos da universidade.

No que se refere ao Relatório de Autoavaliação Institucional 2009, a dimensão da Comunicação com a Sociedade traz um breve texto, o qual destaca, inicialmente, como política de comunicação, a Ouvidoria. Em seguida, trata a Ouvidoria, em conjunto com a Central de Informações, como um mecanismo de comunicação entre a Universidade A e suas comunidades interna e externa. Menciona, ainda, como canais de comunicação, uma linha de telefone 0800 e o sistema de informações para o ensino, o qual subsidia o Portal da Universidade com os mais diversos dados. Destaca-se que o texto do Relatório de Autoavaliação Institucional 2009 é predominantemente descritivo e não apresenta dados de avaliação, apenas apresentando setores e canais de comunicação.

No mesmo documento, entre os anexos, localizou-se um relato de alunos formandos, os quais apontam problemas de comunicação entre professores e estudantes da Universidade A.

O Relatório de Autoavaliação Institucional 2010 não apresenta, de forma segmentada, a avaliação da dimensão da Comunicação com a Sociedade. No entanto, foram localizadas informações sobre o número e natureza de registros da Ouvidoria, durante o período. Além disso, na avaliação da situação de um

departamento acadêmico, os informativos internos foram destacados como instrumentos positivos de comunicação com alunos. Na avaliação da extensão da Universidade A, registrou-se ainda, como fragilidade, a ausência de apoio institucional e precariedade de comunicação interna para as atividades dessa natureza.

6.1.3 Percepções dos agentes com influência

Dos instrumentos enviados aos agentes com influência, retornaram respondidos um questionário do segmento docente e dois questionários do segmentos dos técnicos administrativos. Infelizmente, não houve retorno do segmento discente e de representantes da comunidade.

Quando questionados se sentem bem informados sobre o que acontece na Universidade A, docente e técnicos administrativos responderam afirmativamente à questão, indicando meios de comunicação disponibilizados pela Universidade A. Destaca-se ainda uma manifestação no sentido de que é responsabilidade também dos públicos manterem-se atualizados a respeito dos acontecimentos institucionais: “sabemos que o fato do professor estar bem informado depende muito da sua disponibilidade em dar atenção e estar receptivo aos meios e as informações enviadas” (PROFESSOR DA UNIVERSIDADE A).

Também se verificou uniformidade de opiniões entre os respondentes em relação ao fato de a Universidade A consultar as respectivas categorias que representam, em relação aos assuntos que mais os afetam. Ambos destacaram a natureza democrática da instituição e a importância da representação que as categorias docente e técnico administrativa possuem em órgãos colegiados.

Houve discordância entre docente e técnicos administrativos no que tange ao fato de a Universidade A ser a primeira a informar a respeito de decisões, de forma a não gerar boatos. Enquanto os técnicos administrativos responderam afirmativamente à questão, o docente afirmou que nem sempre isso acontece, embora tenha reconhecido, em seu depoimento, o esforço do grupo gestor nessa direção. Ilustrou um exemplo em que a falta de informações da instituição a respeito de uma decisão envolvendo fechamento de turmas motivou boatos e mobilização da comunidade acadêmica e da imprensa. Complementa dizendo que “acredito que o

fato serviu para reforçar a importância da comunicação previa de qualidade, para evitar boatos e descaminho de informações” (PROFESSOR DA UNIVERSIDADE A).

Para descrever a relação dos professores com a Universidade A, foi usada a palavra confiança. A palavra insatisfação foi usada para exemplificar como o corpo docente se sente frente a situações ligadas ao atraso de salários; enquanto a palavra descompromisso foi relacionada à falta de comprometimento dos professores com a Universidade, em situações diversas, como formação continuada. Os técnicos administrativos citaram a confiança, satisfação e compromisso como os adjetivos que melhor classificam a relação desta categoria com a Universidade A.

A relação da Universidade A com os seus diversos públicos também foi destacada como sendo de confiança pelo gestor de comunicação e pelo dirigente institucional. Esse último também descreveu uma série de meios de comunicação utilizados diariamente para promover uma boa circulação de informações e, conseqüentemente, auxiliar na manutenção de um bom relacionamento entre a Universidade A e seus públicos interno e externo.

Tanto o docente quanto os técnicos administrativos afirmam já terem participado de algum tipo de avaliação da comunicação da Universidade com suas respectivas categorias. O docente afirmou que não obteve retorno dessa participação, enquanto os técnicos administrativos mencionaram que houve retorno em relação à avaliação de um projeto de comunicação interna, especificamente.

Como ponto fraco da comunicação, o docente destacou a comunicação institucional, especialmente no que se refere à apresentação e atratividade das informações. Entre os técnicos administrativos, um deles citou a divulgação de eventos e ações, enquanto o outro destacou o volume de informações:

acredito que o próprio número de pessoas, as diferentes formas de vínculos e a quantidade de informações produzidas diariamente pela universidade, dificultam o processo de comunicação eficaz, fazendo com que algumas informações se percam ou não cheguem a quem deveria. (TÉCNICO ADMINISTRATIVO DA UNIVERSIDADE A).

Como pontos fortes da comunicação entre a Universidade A e os professores, foi citada a relação de confiança, a credibilidade das informações e o compromisso dos gestores em nível tático, com a distribuição dos dados. Os técnicos administrativos citaram como aspectos positivos os mecanismos internos de comunicação, em especial o programa para este fim, mantido pela Universidade.

6.2 A dimensão da Comunicação com a Sociedade na Universidade B

A Universidade B possui estrutura multicampi, com forte atuação no ensino, na pesquisa e na extensão. Possui, em 2012, cerca de dezesseis mil alunos em cursos de graduação e de pós-graduação. Entre os seus valores está o compromisso regional, característico de sua natureza comunitária.

A dimensão da comunicação da Universidade B é gerenciada por um setor interno, denominado Assessoria de Comunicação. A instituição possui, em sua estrutura de comunicação, uma série de meios de comunicação, entre os quais destaca o Portal na Internet, Ouvidoria e Conselhos. O processo de avaliação institucional também é descrito, pela Universidade, como um canal de comunicação.

A exemplo das demais instituições do COMUNG, a Universidade B tem trajetória de avaliação institucional anterior ao SINAES.

6.2.1 Concepções institucionais

Cabe destacar que as concepções a seguir são baseadas na visão do dirigente institucional e em dados dos Relatórios de Autoavaliação, apenas. Não houve retorno do gestor de avaliação e do gestor de comunicação a esse respeito.

Segundo o Dirigente Institucional da Universidade B, o papel da comunicação no contexto do cumprimento da missão das universidades comunitárias frente à sociedade deve ser “informar com clareza, assiduidade e compreensão de todos, que as ações da universidade no ensino, pesquisa e extensão, estão sendo realizadas plenamente em favor do desenvolvimento das próprias comunidades”. Considerou, ainda, que a relação da Universidade B com as diferentes representações da sociedade se dá de forma a manter um clima de parceria e respeito, enfatizando-se, como política, o papel institucional no contexto da comunidade.

A dimensão Comunicação com a Sociedade, segundo concepções presentes no Relatório de Autoavaliação Institucional 2009, trata dos procedimentos organizativos e operacionais, visando identificar: a consistência e a exequibilidade das propostas de comunicação com a sociedade, constituindo-se como referência na

identificação e solução de problemas de natureza social, técnica, organizacional, econômica, cultural e ecológica; e a consistência e a exequibilidade das propostas de comunicação com a comunidade interna, favorecendo a socialização das informações e qualificando a participação coletiva nas atividades da Universidade B, envolvendo a relação entre os cursos e demais instâncias acadêmicas.

A avaliação realizada atualmente da comunicação entre a Universidade e os seus públicos, segundo o dirigente institucional, tem permitido aos gestores identificarem potencialidades e necessidades de melhoria. A identificação de necessidades de correção de rumos são constantes no contexto universitário. Como exemplo, citou que, por mais de dois anos consecutivos, a Universidade B é uma das mais lembradas no Prêmio Top of Mind: “Ora, isto não pode ser obra do divino e nem presente por mais simpatia, ou algo do gênero. Aí reside uma síntese de toda atividade institucional, onde o processo de comunicação se insere” (DIRIGENTE INSTITUCIONAL DA UNIVERSIDADE B).

Entre os pontos fortes da comunicação destaca-se, na visão do dirigente institucional, a disposição para agir com presteza e confiabilidade. Já como ponto fraco citou-se a ciência de que sempre há necessidade de se melhorarem os processos.

Em relação aos investimentos realizados em comunicação, o dirigente institucional acredita que possibilitam um bom retorno em termos de imagem e reputação da Universidade B. Destacou que esses investimentos não são, necessariamente, financeiros. Acredita-se que esforços que se traduzam em dedicação e qualidade são indispensáveis nesse contexto.

6.2.2 Explicação de políticas e resultados de autoavaliação

Em relação às políticas de comunicação, nos documentos disponibilizados pela Universidade B, não dá destaque a esse item, em especial. No entanto, o Plano da atual gestão elenca como uma das suas prioridades o fortalecimento da comunicação com a sociedade. Nesse tocante, argumenta-se que as políticas institucionais devem garantir o fluxo de informações e de socialização do conhecimento, por meio de programas de marketing, estratégias de comunicação e

uso de tecnologias no sistema de comunicação. Apresenta, ainda, um conjunto de objetivos e estratégias, como segue:

- **Objetivo 1:** Dar visibilidade à Universidade B, através do marketing institucional e do endomarketing.

Estratégias:

- Ampliação e integração da estrutura de comunicação social.
 - Criação de um programa permanente de marketing institucional visando manter a comunidade informada sobre as ações da Universidade B, difundir o conhecimento e consolidar a imagem da instituição.
 - Interação com a comunidade, criando programas de interesse e desenvolvimento regional.
 - Fortalecimento e ampliação de mecanismos de participação dos municípios nas ações da Universidade B.
 - Implementação do endomarketing.
- **Objetivo 2:** Consolidar a identidade visual da Universidade B

Estratégias:

- Proposição de novas estratégias de comunicação visando a dar visibilidade às ações da Universidade B.
 - Planejamento de campanhas de divulgação com linhas/dados comuns.
 - Reestruturação de logotipia.
 - Utilização de campanhas unificadas, visando à divulgação da marca.
- **Objetivo 3:** Modernizar e melhorar o sistema de comunicação da instituição, como instrumento de socialização da informação e como facilitador da participação e promoção da transparência das ações da Universidade B.

Estratégias:

- Implementação de mecanismos de melhoria da comunicação interna e externa, através de mídias integradoras.
- Implantação de novas formas de comunicação interunidades, possibilitando a tomada de decisões urgentes e evitando deslocamentos.
- Implementação, com uso frequente, de teleconferências entre todos os setores da universidade.
- Uso das páginas na Internet com mais informações e detalhamento de ações.

- Proposição da autonomia dos campi, nas estratégias de marketing adotadas, com o objetivo de focar as ações no ambiente de ação de cada um, identificando-os com seu mercado sem, no entanto, abandonar o conceito de unidade.
- Manutenção das publicações, qualificando sua produção.
- Utilização de novas mídias para comunicação.
- Aperfeiçoamento da estrutura de comunicação interna - intra e interinstâncias administrativas da instituição.

No Relatório de Autoavaliação Institucional 2009, evidencia-se que o compromisso de toda instituição produtora de conhecimento acadêmico e científico é criar e manter canais de diálogo com seus parceiros, técnicos administrativos, professores e alunos. Além disso, há um grande reforço à universidade como disseminadora de conhecimento por meio da comunicação.

Como exemplos da busca de aprimoramento e reestruturação dos meios de comunicação, em 2009, descrevem-se os seguintes meios: Portal da Universidade B na Internet, Ouvidoria, mídia impressa e eletrônica, Portal de Periódicos da Capes, Editora e periódicos científicos. Também são descritos serviços, os quais, segundo a Instituição, relacionam-se à comunicação com a sociedade: Laboratórios Jurídicos, Laboratórios Contábeis, Farmácia, Centros de Psicologia e de Fisioterapia, entre outros.

Por fim, o Relatório de Autoavaliação 2009 da Universidade B apresenta um parecer avaliativo acerca da comunicação da Instituição com a sociedade. Neste parecer, diz-se que os processos comunicativos internos e externos foram alvos de avaliação e que os resultados foram positivos. No entanto, o Relatório não apresenta nenhum indicativo a esse respeito. O parecer é justificado com citações de pesquisadores diversos, entre os quais Edgar Morin, Goldhaber e Barrichelo. Porém, não foram localizados dados que permitam identificar que avaliações foram realizadas nessa dimensão, resultados e encaminhamentos.

O Relatório de Autoavaliação 2010 é iniciado dando destaque aos seguintes instrumentos de comunicação: Portal na Internet, serviços de vídeo conferência, mala direta, jornais com notícias das unidades, cartazes, murais, folders, boletins informativos, publicações acadêmicas e campanhas de divulgação das atividades da instituição; organização de eventos que oportunizam o conhecimento dos espaços

da Universidade e orientação sobre as profissões. Também faz-se referência, na seguinte ordem: à Feira de Profissões, ao setor de imprensa, à rádio universitária, à Ouvidoria, ao Serviço de Apoio ao Estudante, à Assessoria de Comunicação e Eventos, ao Conselho Universitário, ao Comitê de Ética em Pesquisa, à CPA e à participação de docentes em entidades de representação regional.

Ainda segundo o relatório, a imagem pública institucional, no ano de 2010, esteve ligada ao fato de ser uma das mais lembradas no Estado. Infere-se aqui que essa afirmação tenha origem na questão de que a universidade foi uma das vencedoras do Top of Mind, embora o Relatório não mencione isso.

O Relatório de Autoavaliação 2010 é finalizado com um quadro quantitativo com o número de produções científicas da Universidade B no período e com uma descrição das principais obras nesse contexto.

6.2.3 Percepções dos agentes com influência

Dos instrumentos enviados aos agentes com influência, retornou respondido um questionário do segmento discente. Infelizmente, não houve retorno dos demais segmentos. Portanto, os dados a seguir representam apenas a visão do aluno.

Quando questionado se considera ser bem informado em relação ao que acontece na Universidade B, o aluno respondeu afirmativamente. Segundo ele, a Instituição disponibiliza informativos, via Portal, a respeito de eventos, projetos desenvolvidos e viagens de estudo. Considerou, ainda, que a Universidade consulta a opinião dos alunos em relação às decisões que mais os afetam e informa-os de forma adequada, evitando boatos. Citou como exemplos o processo de avaliação institucional e o Portal da Internet.

A relação entre os alunos e a Universidade B foi classificada, pelo discente, como sendo de confiança: “a grande maioria dos alunos, principalmente os mais dedicados aos estudos, estão sempre envolvidos nos acontecimentos da instituição, sendo que o aluno aprende muita coisa dessa forma” (ESTUDANTE DA UNIVERSIDADE B). Por sua vez, o dirigente institucional corroborou com essa afirmação, dizendo que a postura de todos é pela manutenção da relação de confiança mútua. Acredita-se que é do somatório dos esforços que se alcançam os objetivos da Universidade. Complementa, ainda, que “nosso compromisso não é

com este ou aquele, nem com um ou outro. É com tudo e com todos que vise o bem comum, qualificando cada vez mais e sem distinções de qualquer ordem, uma melhor qualidade de vida individual e coletiva” (DIRIGENTE INSTITUCIONAL DA UNIVERSIDADE B).

O aluno disse já ter participado de algum tipo de avaliação da comunicação da Universidade com o corpo discente. No entanto, como exemplo, citou um processo de avaliação da infraestrutura, pelo qual os alunos reivindicaram cobertura entre alguns prédios.

Como ponto forte da comunicação entre alunos e a Universidade B, o discente citou o atendimento às necessidades desta categoria. Por outro lado, como ponto fraco, citou-se a falta de contato direto com coordenações e dirigentes institucionais.

6.3 A dimensão da Comunicação com a Sociedade na Universidade C

A Universidade C possui forte identificação com os princípios comunitários, especialmente no que se refere à regionalidade de atuação. Atualmente, possui cerca de dezesseis mil alunos, os quais se concentram, predominantemente, no ensino de graduação. Nos documentos institucionais, enfatiza-se a noção de que o desenvolvimento do projeto de uma instituição comunitária passa, necessariamente, pela condição de que os sujeitos que dela participam devem assumir seu papel, de forma ativa e responsável.

A dimensão da comunicação da Universidade C é gerenciada por um setor interno, denominado Setor de Marketing, ligado, do ponto de vista estrutural, ao Reitor. Este setor tem várias subdivisões, as quais contemplam as áreas de jornalismo, relações públicas, mídias, relacionamento e criação. A estrutura de comunicação não prevê a existência de Ouvidoria, embora a boa parte das tarefas que seriam assumidas por um setor desta natureza (envio e *feedback* em relação a consultas, elogios, reclamações e sugestões), esteja subordinada ao que se denomina Núcleo de Relacionamento, por meio de um canal intitulado Fale com a Universidade C. Entre os meios de comunicação, destacam-se o Portal na Internet e as redes sociais.

A origem das práticas avaliativas da Universidade C está na década de 1990, no âmbito do ensino de graduação.

6.3.1 Concepções institucionais

A respeito do papel da comunicação para o cumprimento da missão da Universidade C frente à sociedade, o dirigente institucional destacou o seguinte:

creio que o papel da comunicação seja o de informar, veicular em diferentes mídias e espaços, a que vem a universidade dentro do que ela se propõe. Para tanto, deve se fazer conhecedora do que é planejado e executado na universidade, sendo condição *sine qua non* sua efetiva participação, articulação e comunicação com os diferentes segmentos que constituem a universidade. (DIRIGENTE INSTITUCIONAL DA UNIVERSIDADE C)

Para o gestor institucional, depois de um longo período, a Universidade C conseguiu constituir uma estrutura interna que permite a concretização das políticas de comunicação entre a universidade e a sociedade. Enfatizou, ainda, que todo esse esforço interno tem sido gerado de forma a compreender e contemplar a complexa rede de sujeitos e processos que se relacionam com a instituição.

O gestor da área de comunicação esclareceu que a Universidade C possui políticas e diretrizes claramente definidas, nesse contexto. Essas políticas foram elaboradas, segundo ele, pela coordenação do Setor de Marketing, em conjunto com o grupo gestor estratégico. Essas políticas são divulgadas institucionalmente por meio de canais como o site da Universidade.

Com relação aos públicos que influenciam e são influenciados pela atuação da Universidade C, o gestor da área de comunicação afirmou que há um mapeamento desses sujeitos. Esse mapeamento permite uma segmentação das estratégias de comunicação: “por meio de nossa segmentação de públicos, buscamos atingir os públicos de interesse de cada área, ampliando a nossa rede de relacionamento ou visando a prospecção, bem como a fidelização e a retenção dos nossos alunos, por exemplo” (GESTOR DE COMUNICAÇÃO DA UNIVERSIDADE C). O gestor de comunicação cita ainda o fato de que a natureza de uma universidade comunitária, com valores sólidos e arraigados na sua comunidade, fazem com que a Universidade C contemple ações específicas e direcionadas.

“Gradativamente, pretende-se atingir nossos *stakeholders* de modo singular e satisfatório, nas nossas várias áreas de atuação” (GESTOR DE COMUNICAÇÃO DA UNIVERSIDADE C).

Quando questionado sobre quem são os públicos que influenciam e são influenciados pela Universidade C, o gestor de comunicação listou a mantenedora, a comunidade interna e a comunidade externa. Complementou, ainda, afirmando que a inserção da Instituição é ampla, tendo em vista a missão que se propõe em sociedade. O mapeamento desses públicos está registrado, segundo ele, em um documento institucional, prevendo ainda representatividades e ações específicas. “Por exemplo, aqui no Marketing, mapeamos e listamos escolas, temos *mailing list* de nossos contatos com a imprensa, com os contatos estratégicos da Reitoria (ex. governos, prefeituras, etc.)” (GESTOR DE COMUNICAÇÃO DA UNIVERSIDADE C). O gestor destacou ainda que a Universidade C está implantando uma ferramenta de CRM⁷, a qual permitirá qualificar ainda mais o relacionamento com seus diversos públicos. Atualmente, cada núcleo do Setor de Marketing planeja e estrutura ações específicas frente a esse mapeamento dos públicos.

A respeito da avaliação da dimensão da comunicação da universidade com a sociedade, o gestor da área de avaliação institucional afirmou que, anterior ao SINAES, não tem conhecimento de alguma prática avaliativa realizada pela Universidade C, nesse âmbito. Com a instalação da CPA, houve uma releitura das dimensões propostas pelo Roteiro de Autoavaliação do SINAES. Nessa releitura, optou-se pela estruturação de um Projeto de Autoavaliação com sete macrodimensões: Missão e PDI, Avaliação no Ensino, Avaliação na Pesquisa, Avaliação na Extensão; Avaliação na Gestão, Responsabilidade Social e Planejamento e Avaliação. Com isso, a dimensão da Comunicação com a Sociedade está contemplada na macrodimensão Gestão.

⁷ Sigla utilizada para designar a expressão *Customer Relationship Management*. Trata-se de uma ferramenta para gestão do relacionamento com o cliente, colocando-o, nesta abordagem, como centro do processo.

Quanto ao objetivo da avaliação da dimensão da comunicação da universidade C com a sociedade, o gestor de avaliação relatou o seguinte:

Visando qualificar os processos de comunicação interna e externa, a Instituição desenvolveu como objetivo dessa dimensão diagnosticar os canais de comunicação com a sociedade. No processo de construção foram pontuados os conceitos que, estrategicamente, devem ser associados ao nome da Universidade e apontadas as políticas que devem nortear os processos para que os objetivos de qualificação da comunicação e do atendimento/relacionamento sejam atingidos. O diagnóstico e a definição das políticas foram basilares para a adequação do processo de comunicação. A proposta metodológica fez uso de um trabalho de pesquisa em profundidade. Nesse sentido, como paradigma científico empregou-se a Complexidade, atentando-se não apenas para a superfície linear e organizada, mas, fundamentalmente, para os lugares da desordem, das contradições, da criação, das resistências, das distorções, dos fluxos, da significação e outros. Os dados foram coletados empregando-se diferentes técnicas, de acordo com suas especificidades: entrevistas, depoimentos, grupos focais, pesquisa documental, observações e sondagens. O universo pesquisado compreendeu a comunidade acadêmica e a sociedade. (GESTOR DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DA UNIVERSIDADE C)

Ainda de acordo com o gestor de avaliação, a comunicação deve privilegiar a ampla circulação e a veracidade das informações, sendo ética e moral. Para tanto, a Universidade C, “avalia os seus processos a partir de duas perspectivas: a análise do quanto eles cumprem com os objetivos propostos e até que ponto a Instituição consegue fazer uso dessas avaliações para se comunicar com os seus públicos e retroalimentar os processos institucionais” (GESTOR DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DA UNIVERSIDADE C). Nesse sentido, o *feedback* dos vários públicos da Instituição auxiliam na retroalimentação do processo, oportunizando a reformulação de ações, quando necessário.

Em relação aos objetos e metodologias de avaliação utilizados nessa dimensão da Comunicação com a Sociedade, o gestor de avaliação institucional destacou que a CPA está revisando alguns indicadores, já que identificou que as práticas atuais não permitem uma leitura ampla desse contexto. Destacou ainda que, em termos metodológicos, são utilizados questionários e entrevistas com públicos internos e externos, os quais são planejados pela CPA e pelo Setor de Marketing. Os resultados obtidos na avaliação da macrodimensão Gestão, na qual está inserida a Comunicação com a Sociedade, segundo o gestor de avaliação institucional, são encaminhados à Pró-Reitoria de Administração e ao responsável pelo Setor de Marketing.

Na perspectiva do dirigente institucional e do gestor de comunicação, a avaliação realizada da Comunicação com a Sociedade, pela Universidade C, não tem permitido que se identifiquem potencialidades e necessidades de melhoria. O dirigente atribui isso ao fato de que o processo ainda é muito difuso. Essa perspectiva é reforçada pelo gestor de comunicação, o qual afirma que não há um foco específico na avaliação da comunicação, no modelo adotado pela Universidade C. Por outro lado, na visão do gestor de avaliação institucional, a autoavaliação tem permitido avanços significativos no avanço de uma cultura interna de avaliação. Reforçou, ainda, que a Instituição precisa avançar na garantia da participação da comunidade nos processos avaliativos e “na ampla e persistente veiculação das informações e avaliações enquanto estratégia das decisões, de reafirmação da confiança nos pares e de responsabilização de todos que constituem a comunidade universitária” (GESTOR DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DA UNIVERSIDADE C).

No que tange aos investimentos realizados em comunicação pela Universidade C, o dirigente institucional considera que são suficientes, dentro das possibilidades atuais, para um bom retorno em termos de imagem e reputação da universidade frente à sociedade. Essa visão também é referendada pelo Gestor de Comunicação da Universidade C: “os investimentos estão de acordo com nossas necessidades e, de certa forma, fazemos o possível para otimizar a verba prevista a cada semestre. Crescemos em termos de imagem”. Esta fala do gestor de comunicação ainda foi complementada com alguns exemplos de ações que propiciaram, segundo ele, agregar-se valor à marca e reconhecer-se a reputação institucional.

Em relação aos pontos fortes da comunicação interna, o dirigente institucional citou o conhecimento dos públicos internos sobre a concepção e finalidades da Universidade C. Já no âmbito externo, citou a imagem institucional. Como pontos fracos, na esfera interna, o Dirigente Institucional da Universidade C mencionou “a dificuldade em avaliar o que é essencial e o que é acessório, dada a demanda por comunicação e divulgação advinda dos segmentos da comunidade acadêmica”. Quanto à comunicação externa, o ponto fraco citado foi o retraimento da Universidade.

6.3.2 Explicitação de políticas e resultados de autoavaliação

As políticas de comunicação da Universidade C estão claramente explícitas em seu PDI. São elas:

- A comunicação deve privilegiar a ampla circulação e a veracidade das informações (ser ética e moral).
- Toda a comunicação deve compor e articular as decisões estratégicas da Instituição.
- Toda a comunicação formal deve atentar para a imagem-conceito que se quer construir para a Instituição; é preciso que as mensagens articulem os valores simbólicos almejados pela Universidade C.
- Considerando que toda instituição deve assumir um discurso oficial, as diferentes apropriações discursivas devem guardar unidade e coerência entre si, e em relação às práticas.
- Os sistemas de comunicação e informação devem ser adequados em termos de linguagem, meios, estratégias, atualidade e continuidade à política da Instituição, aos seus objetivos e ao perfil dos públicos-alvo.
- O cuidado com a circulação de informações deve ser preocupação e responsabilidade de todos, pois tudo e todos significam e comunicam. Neste sentido, importa o reconhecimento, o envolvimento e o comprometimento.
- A comunicação deve retroalimentar o sistema.

Além dessas políticas, o PDI prevê os objetivos do Setor de Marketing, os quais não serão aqui descritos porque contemplam ações bastante características e particulares à Universidade e possibilitariam sua imediata identificação. Também no âmbito dos documentos do planejamento estratégicos, disponibilizados pela Universidade C, foram identificados desdobramentos das políticas de comunicação, em diretrizes específicas. Tanto no caso dos objetivos institucionais quanto das diretrizes para o planejamento estratégico de comunicação, estão presentes eixos que contemplam: a promoção da cultura interna e externa de comunicação; a comunicação como processo que subsidia e retroalimenta a gestão estratégica; a orientação do processo de comunicação para o fortalecimento da imagem e da identidade institucional; a coerência entre o discurso e as práticas institucionais; a

adequação dos sistemas de comunicação e informação ao perfil dos públicos de interesse; e o aprimoramento e ampliação do relacionamento institucional com os públicos de interesse.

No Relatório de Autoavaliação Institucional 2009 da Universidade C, a dimensão da Comunicação com a Sociedade é tratada nas seguintes macrodimensões: extensão, gestão e responsabilidade social. Na macrodimensão da Extensão, apresenta-se um gráfico com resultados de uma avaliação feita pela comunidade externa em relação à existência de instrumentos adequados de comunicação e informação acerca da extensão com os seus diversos públicos. Ressalta-se que a avaliação, nesse tocante, foi positiva, segundo o que a própria Instituição tem como referência. Na macrodimensão da Gestão, menciona-se que, em 2009, o instrumento utilizado para avaliação da comunicação interna foi a Avaliação de Serviços e Infraestrutura, que destacou os itens: jornal interno, site, canal Fale com a Universidade C. Os gráficos com os resultados de cada um desses itens são apresentados na Avaliação de Serviços e Infraestrutura. Entre esses gráficos, também foi identificada a avaliação do núcleo de relacionamento, unidade ligada ao Setor de Marketing, e que gerencia o canal Fale com a Universidade C. O jornal e o site da Universidade C ficaram com desempenhos inferiores ao que a própria Instituição considera ideal. Na macrodimensão da Responsabilidade Social, são descritas as campanhas de marketing realizadas pela Universidade C, especialmente para a divulgação do processo seletivo – vestibular, no ano de 2009, bem como a peça de divulgação (revista impressa) do Balanço Social. Além disso, apresenta-se um quadro quantitativo com o número de solicitações encaminhadas pelo canal Fale com a Universidade C.

No ano de 2010, o Relatório de Autoavaliação traz a dimensão da Comunicação com a Sociedade em duas macrodimensões: Extensão e Responsabilidade Social. Na macrodimensão da Extensão, relata-se apenas que o item de avaliação da Comunicação com a Sociedade, a partir da reformulação de instrumentos da área, passa a constar apenas como indicador de avaliação externa, com o objetivo de evitar acúmulo de instrumentos com a mesma finalidade. Acredita-se que a avaliação externa aqui mencionada refere-se à comunidade externa e não ao processo encadeado pelo INEP, embora não haja maiores esclarecimentos a esse respeito. Já na macrodimensão da Responsabilidade Social, relata-se o número de edições do jornal interno produzidas no ano, a divulgação da revista

impressa do Balanço Social e um quadro quantitativo com o número de solicitações encaminhadas pelo canal Fale com a Universidade C.

Tanto no Relatório de Autoavaliação Institucional 2009, quanto 2010, apresentam-se considerações gerais, potencialidades, necessidades de melhoria e proposta de um plano de ação para o processo de avaliação da Universidade C. Nesse campo, registrou-se, em ambos os anos, a necessidade de ampliar e aprofundar os processos de autoavaliação em todas as dimensões, especialmente as dimensões da Responsabilidade Social e da Comunicação com a Sociedade.

6.3.3 Percepções dos agentes com influência

Na Universidade C, houve retorno dos questionários entre todos os agentes de influência consultados: dois docentes, dois técnicos administrativos, dois estudantes e um membro da comunidade externa.

Quando questionados se sentem bem informados em relação ao que acontece na Universidade, o Professor 1 da Universidade C, respondeu que parcialmente, enquanto o Professor 2 respondeu que sim. O Professor 1 da Universidade C relatou que “os assuntos mais diretamente ligados à atuação em sala de aula são disponibilizados, mas os temas mais estratégicos nem sempre são apresentados aos professores em geral”. No caso dos técnicos administrativos, os dois que responderam ao instrumento, também afirmaram que se sentem bem informados, citando como principais canais o e-mail e a Intranet.

O Estudante 2 da Universidade C disse sentir-se bem informado em relação ao que acontece: “penso que os meios de comunicação da Universidade são eficazes e transmitem as informações à sociedade em geral”. No entanto, o Estudante 2 não compartilhe da mesma posição, enfatizando que o excesso de e-mails enviado pela Universidade C favorece o desgaste da informação: “muitas vezes acabo deletando os emails sem ler”. O Membro da Comunidade, por sua vez, reconhece que só busca informações relacionadas à programação cultural da Instituição, mas ressalta o seguinte: “vejo bastante publicidade pelos jornais e ruas da cidade”.

Na visão do Professor 1 da Universidade C, a Instituição não consulta a opinião dos docentes em relação aos assuntos que mais os afetam. Diz que os

professores têm oportunidade de manifestar suas opiniões por meio dos processos avaliativos, mas não é consultado em temas que envolvem questões como alterações de carga horária, por exemplo. O Professor 2 também diz que existem instrumentos institucionais de consulta, “contudo, creio que este é um processo que ainda não está totalmente contemplado na instituição, sendo que, não é exceção movimentos onde não há consulta e nem informação adequada” (PROFESSOR 2 DA UNIVERSIDADE C). Esse mesmo sentimento também é relatado pelo Técnico Administrativo 2, o qual admite que não sente que a opinião desta categoria é consultada em todos os assuntos que a afetam. Por outro lado, o Técnico Administrativo 1 da Universidade C diz: “sempre que possível os funcionários administrativos são consultados em relação às questões institucionais”.

O Estudante 1, quando questionado se as suas opiniões são consultadas pela Universidade C, disse que, na maioria das vezes, não: “sinto-me parte de uma comunicação sem interatividade, na qual sou apenas o receptor”. O Estudante 2, relatou que percebe a preocupação da Instituição em medir a satisfação dos alunos. A mesma questão, quanto feita ao Membro da Comunidade da Universidade C gerou o relato: “a minha opinião nunca foi consultada, mas acredito que faz muita diferença a opinião da comunidade para a Universidade”.

Tanto o Professor 1 quanto o Professor 2, bem como o Técnico Administrativo 1 e o Técnico Administrativo 2, pensam que a Universidade C procura ser a primeira a informar a respeito de suas decisões, de forma a não gerar boatos. No entanto, os professores reconhecem que a complexidade da estrutura institucional, composta por diferentes níveis decisórios, nem sempre permite que isso ocorra. O Professor 1 citou como exemplo uma situação envolvendo redefinição de carga horária, enquanto o Professor 2 citou a mudança na gestão dos estacionamentos da Universidade C. “Muitas vezes, questões que afetam a vida das pessoas não passam por processos de consulta e, nestes casos, a comunicação destas informações acaba sendo morosa e gera boatos e desconfortos” (PROFESSOR 2 DA UNIVERSIDADE C).

A sensação de que a Universidade C se antecipa na comunicação dos fatos também é percebida pelos estudantes e membro da comunidade externa. Ambos citaram exemplos ilustrando momentos em que a Instituição tornou públicos alguns fatos que interessavam às suas respectivas categorias. “Recebo semanalmente e-mails da instituição com diversos conteúdos, entre eles decisões e esclarecimentos.

As redes sociais e site da Universidade são bem organizadas e objetivam esclarecer, informar e interagir com a sociedade” (ESTUDANTE 2 DA UNIVERSIDADE C).

O Gestor de Comunicação e o Dirigente Institucional acreditam que a relação da Universidade C com os públicos de interesse é de confiança, satisfação e compromisso. O Dirigente Institucional, no entanto, reforça a necessidade permanente de retroalimentação, tendo em vista o tensionamento das demandas.

Essa posição é enfatizada também pelo Professor 1, no que trata a confiança e a satisfação. No entanto, destaca o seguinte:

quanto ao compromisso, creio que ele existe mais da parte da Universidade para com o professor, de forma geral, do que o contrário. Tenho a sensação de que as pessoas não se posicionam, não se comprometem o suficiente com a Universidade e com suas próprias posições, como se fosse “arriscado” atuar com autonomia. Talvez isto seja característica de uma gestão mais centralizada, mas não sei dizer ao certo. (PROFESSOR 1 DA UNIVERSIDADE C)

A falta de compromisso dos professores com a Instituição também é reforçada pelo Professor 2, o qual cita docentes que estão a pouco tempo na Universidade e/ou que possuem carga horária de trabalho reduzida. Nesse contexto, o Professor 2 também esclarece que a relação de professores que estão há muito tempo na Instituição e que, portanto, acompanharam sua trajetória histórica, está pautada em um sentimento positivo de pertencimento.

Os técnicos administrativos consultados dizem que a relação desta categoria com a Universidade C é de muita confiança. O Técnico Administrativo 2 esclarece que “a satisfação é notável principalmente quanto a pontualidade do pagamento do salário e direitos correlacionados”. Já o Técnico Administrativo 1 da Universidade C enfatiza a relação aberta e acessibilidade que todos têm ao grupo gestor estratégico: “acredito que essa relação é um dos diferenciais da instituição, pois gera em seus colaboradores o clima de confiança, compromisso e satisfação com o local de atuação de cada colaborador”.

A relação de confiança, satisfação e compromisso também esteve presente na fala dos estudantes e membro da comunidade externa. Os dois estudantes enfatizaram a questão do compromisso: “me sinto ‘acolhida’ pela instituição” (ESTUDANTE 2 DA UNIVERSIDADE C). O Membro da Comunidade Externa citou

projetos de extensão realizados pela Universidade C e complementou dizendo “os alunos que estudam na Universidade acreditam na competência do seu currículo”.

Quando perguntados se já participaram de algum tipo de avaliação da comunicação da Universidade com o corpo docente, tanto o Professor 1 quanto o Professor 2 afirmaram já ter tido contato com algumas questões a esse respeito, por meio dos instrumentos disponibilizados pela CPA. No entanto, afirmaram não terem tido retorno sobre o processo. Entre os técnicos administrativos, um disse nunca ter participado, enquanto o outro disse que já participou e o *feedback* foi dado pelo seu gestor imediato.

O Estudante 1 e o Membro da Comunidade Externa também relataram nunca terem participado de um processo de avaliação da comunicação entre a Universidade C e suas respectivas categorias. No entanto, o Estudante 2 fez o seguinte relato:

Recordo-me de ter participado de pesquisas referente à instituição de forma geral, visto que algumas questões da pesquisa se referiam à comunicação da Universidade com os alunos. O retorno que obtive deste tipo de pesquisa foi um gráfico demonstrativo dos níveis de concordância e discordância de forma geral, ou seja, se referindo ao tema central da pesquisa, a Universidade. Não obtive retornos específicos de cada questão. (ESTUDANTE 2 DA UNIVERSIDADE C)

Como pontos fortes da comunicação, o Professor 1 da Universidade C disse que “os setores dos quais necessitamos para o trabalho conseguem informar e atender de forma a não termos dúvidas quanto a procedimentos e regras”. Também mencionou como ação positiva o fato de a Universidade C apresentar as campanhas institucionais aos funcionários antes da veiculação na mídia. O Professor 2, o Técnico Administrativo 1 e o Técnico Administrativo 2 citaram as condições tecnológicas internas favoráveis à circulação das informações, ilustrando exemplos como a Intranet. Como pontos negativos, o Professor 1 da Universidade C mencionou que “as questões estratégicas e as políticas institucionais não estão presentes no dia a dia dos professores em geral. Creio que o valor que mais se destaca é o da inovação, mas não necessariamente na ação em sala de aula ou no discurso dos professores”. O Professor 2 disse ainda que o excesso de informações, por vezes, gera certo descaso em relação às informações. Também reforçou a existência de ruídos e boatos, gerados quando a Instituição não se antecipa em

relação à comunicação de decisões estratégicas. O Técnico Administrativo 1 também mencionou o excesso de informações, especialmente via e-mail. Já o Técnico Administrativo 2 ressaltou a falta de espaços pelos quais os funcionários possam sugerir ações e ter retorno da Instituição.

Na visão do Estudante 1, o ponto forte da comunicação na Universidade C é o boca-a-boca estabelecido com os professores, enquanto para o Estudante 2 destaca-se a clareza e a objetividade das informações. O Membro da Comunidade Externa citou a divulgação dos eventos e projetos junto à comunidade. Como pontos negativos, o Estudante 1 citou a desorganização dos murais e o excesso de informações. Já o Estudante 2 relatou:

Alguns colegas me comentaram que acham falha a comunicação da instituição no que diz respeito aos ajustes do valor do crédito. Relatam que não há divulgação e que só percebem que foram ajustados os valores, no momento em que recebem o boleto em casa. Como sou bolsista integral do PROUNI, não tenho acesso à valores. (ESTUDANTE 2 DA UNIVERSIDADE C)

Na visão do Membro da Comunidade Externa não existem pontos fracos na comunicação entre a Universidade C e a comunidade.

6.4 A dimensão da Comunicação com a Sociedade na Universidade D

A Universidade D, pautada pelos princípios de uma instituição de educação superior comunitária, não possui finalidades lucrativas, reinvestindo seus recursos nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Em mais de cinquenta anos de história, consolidou forte atuação regional em várias áreas do conhecimento e diferentes níveis de formação. Atualmente, possui cerca de seis mil alunos.

Na sua estrutura organizacional, a Universidade D possui uma Assessoria de Comunicação e Marketing. Além disso, mantém um serviço de Ouvidoria e demais canais de comunicação como Portal na Internet, boletins on-line, Rádio Universidade, Internet, perfil nas redes sociais, entre outras. A Instituição investe ainda em sistemas informatizados, os quais possibilitem o bom fluxo de informações, tanto no âmbito da comunicação interna quanto externa.

O processo de avaliação está bem institucionalizado na Universidade, inclusive com grupos de pesquisa com produção em periódicos científicos da área. Os documentos produzidos pela CPA são disponibilizados para consulta pública.

6.4.1 Concepções institucionais

O Dirigente Institucional da Universidade D ressaltou o papel determinante da comunicação para o cumprimento da missão das universidades comunitárias em sociedade, dizendo que “a comunicação é a chave da relação e da visibilidade da Universidade com as partes interessadas”. No entanto, crê que as políticas de comunicação adotadas pela Universidade D, até alguns anos atrás, estavam muito centradas no processo seletivo vestibular, não possibilitando à sociedade reconhecer a importância da atuação da Instituição em âmbito local e regional. Destaca ainda que

somente agora a Universidade começa a construir um plano estratégico e dentro dele o detalhamento de posição da comunicação e de gestão da marca. Somente agora passa a valorar as redes sociais e a mídia social com importância devida, mas ainda construindo uma política de administração de tema. (DIRIGENTE INSTITUCIONAL DA UNIVERSIDADE D)

O gestor de avaliação institucional, quando indagado sobre os objetivos de se avaliar esta dimensão da comunicação, esclarece que a Assessoria de Comunicação e Marketing tem desenvolvido projetos com vistas a estimular a comunicação interna e externa, em consonância com o PDI.

Pode constatar-se que as ações de comunicação com a sociedade praticadas pelas IES estão coerentes com o PDI, 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. A ouvidoria está implantada, funciona segundo padrões de qualidade claramente estabelecidos, dispõe de pessoal e infraestrutura adequados e os seus registros e observações são efetivamente levados em consideração pelas instâncias acadêmicas e administrativas. (GESTOR DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DA UNIVERSIDADE D)

A respeito da avaliação da dimensão da comunicação da universidade com a sociedade, em processos anteriores à criação do SINAES, o Gestor de Avaliação esclarece que a Universidade D adotava o modelo do CRUB e do PAIUNG.

O objetivo maior do modelo era “levar a instituição a identificar sua marca, a especificidade de suas respostas às demandas e necessidades da comunidade a que se propõe atender”. O modelo focalizou três pontos principais: qualidade do ensino, eficiência gerencial e organizacional e relevância pública e social. Diferentemente do PAIUNG, esse modelo trabalhou com um detalhamento maior das dimensões: 1 - Missão, objetivos e vocação da instituição; 2 - Ensino; 3 - Pesquisa; 4 - Relações externas; 5 - Corpo docente; 6 - Corpo discente; 7 - Corpo técnico administrativo; 8 - Administração acadêmica de cursos; 9 - Controle do produto; 10 - Organização e governo; 11 - Planejamento e avaliação; 12 - Recursos de informação; 13 - Recursos de infraestrutura; 14 - Recursos financeiros. (GESTOR DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DA UNIVERSIDADE D)

A partir desse modelo, a Universidade D, a partir do ano de 2001, organizou-se em torno de comissões e subcomissões de trabalho, com o propósito de garantir ampla participação e divulgação frente ao processo avaliativo. Porém, com a instituição do SINAES, em 2004, a Universidade D precisou abandonar o modelo CRUB e focar seus esforços na adaptação dos seus processos internos à nova sistemática.

Especificamente em relação à dimensão da Comunicação com a Sociedade, a Universidade D realizou, por meio da CPA, um mapeamento de dados internos, com base no que se solicita por meio do instrumento de avaliação institucional externa. Além disso, foram discutidos instrumentos de pesquisa de opinião, com a comunidade acadêmica, os quais contemplam questões a respeito da Instituição e são aplicados a cada ciclo de três anos a professores, estudantes, técnicos administrativos, egressos, comunidade em geral e entidades parceiras. Os resultados são disponibilizados via Portal.

Atualmente, os aspectos avaliados pela Universidade D na dimensão da Comunicação com a Sociedade são idênticos ao que se especifica no Instrumento de Avaliação Externa: 1) coerência das ações de comunicação com a sociedade com as políticas constantes dos documentos oficiais; 2) Comunicação interna e externa; e 3) Ouvidoria. As metodologias utilizadas são levantamento de dados internos, feita pela CPA, e pesquisas de opinião, envolvendo públicos diversos. Em relação à gestão dos resultados, o Gestor de Avaliação Institucional da Universidade

D esclarece que “se dá na medida em que os relatórios dos instrumentos de autoavaliação (e avaliação externa) são divulgados pela CPA à comunidade interna e externa e, especialmente, Reitoria”.

A avaliação realizada atualmente da comunicação entre a Universidade D e os seus públicos, segundo o Gestor de Avaliação Institucional, é pouco utilizada como apoio à tomada de decisão. Por sua vez, o Dirigente Institucional esclarece que a Universidade D está trabalhando em um Plano de Comunicação, o qual deve ampliar o escopo de pesquisas de mercado e de identificação dos cenários e necessidades regionais.

O Dirigente institucional destaca, ainda, que os investimentos realizados em Comunicação, pela Universidade D, ainda são muito baixos e com pouco foco. Como pontos que ainda precisam ser melhorados no âmbito da comunicação institucional cita o atraso na distribuição de informações, o uso das redes sociais e a divulgação de projetos e ações comunitários.

6.4.2 Explicitação de políticas e resultados de autoavaliação

A fala do Dirigente Institucional deixou claro que a Universidade D encontra-se em processo de construção no que se refere a políticas e plano de comunicação. Analisando-se seu PDI, contudo, foram identificados objetivos e metas da dimensão da Comunicação com a Sociedade. Ressalta-se que o fato de o Plano de Desenvolvimento Institucional seguir como eixos as mesmas dimensões de avaliação previstas pelo SINAES, facilitou essa identificação. O PDI explicita o seguinte:

- **Objetivo 1:** Ampliar o funcionamento dos canais de comunicação interna e os sistemas internos de informação.

Metas:

- Refinar os mecanismos de coleta, sistematização e divulgação da informação.
- Aprimorar os mecanismos de garantia, precisão e periodicidade da informação.
- Apurar a utilização de tecnologia de informação e comunicação.

- Garantir a consistência e exequibilidade dos mecanismos de comunicação com a comunidade interna.
- **Objetivo 2:** Garantir os meios de ouvidoria instituídos.
Metas:
 - Refinar o funcionamento e as práticas do serviço de ouvidoria existente.
- **Objetivo 3:** Ampliar o funcionamento dos canais de comunicação externa e os sistemas externos de informação.
Metas:
 - Desenvolver políticas de relacionamento com os veículos locais, regionais e nacionais.
 - Aperfeiçoar a integração entre os serviços de comunicação (Rádio, TV, Internet e outros).
- **Objetivo 4:** Manter a imagem pública da Universidade D.
Metas:
 - Garantir a imagem pública da Universidade, de forma permanente e abrangente, nas mais diversas mídias.

O modelo de estrutura dos Relatórios de Autoavaliação Institucional da Universidade D segue o mesmo padrão do Instrumento de Avaliação Externa. Nesse sentido, os dados são apresentados por dimensão e, ao final de cada uma delas, a Universidade atribui uma nota, em escala de 1 a 5, ao seu desempenho. Cabe esclarecer, ainda em relação a este modelo, que a apresentação das informações é feita de forma descritiva, sem inserção de gráficos ou tabelas, contemplando um juízo de valor aos objetos avaliados. Pode-se comparar, nesse caso, a CPA a uma comissão que coleta evidências e emite pareceres acerca das dimensões de autoavaliação.

No Relatório de Autoavaliação Institucional 2009, na Dimensão da Comunicação com a Sociedade, inicialmente apresentam-se os objetivos e metas institucionais estabelecidos nesse contexto. Na sequência, são descritas as ações desenvolvidas, durante o período, para o cumprimento dos objetivos e metas institucionais. Na comunicação interna são enfatizados os sistemas de comunicação informatizados, o serviço de apoio aos diversos públicos institucionais, a Intranet, boletins on-line, murais, eventos de integração e reforço à cultura institucional. Na

comunicação externa são destacados a assessoria de imprensa, o Portal na Internet, a rádio e TV universitárias, mídias institucionais e promocionais. A Ouvidoria aparece como um item especial, mencionando-se objetivos, estrutura de funcionamento e volume de demandas. Frente a todas as evidências, a CPA atribui, no ano de 2009, conceito final 3 a esta Dimensão da Comunicação com a Sociedade.

No Relatório de Autoavaliação Institucional 2010, inicialmente, descreve-se a Dimensão da Comunicação com a Sociedade como uma preocupação institucional para o cumprimento da missão da Universidade D. Na sequência, são descritos canais de comunicação interna e externa, a exemplo do Relatório de Autoavaliação Institucional 2009. São enfatizados ainda os conselhos e fóruns externos dos quais os membros da Instituição participam. A CPA constata que, frente às evidências, as ações de comunicação com a sociedade praticadas pela Instituição estão coerentes com o PDI, 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 Universidade D. A ouvidoria, também segundo a CPA, está implantada, funciona segundo padrões de qualidade claramente estabelecidos, dispõe de pessoal e infraestrutura adequados e os seus registros e observações são efetivamente levados em consideração pelas instâncias acadêmicas e administrativas. Frente a isso, atribui-se conceito final 4 a esta Dimensão.

6.4.3 Percepções dos agentes com influência

Os representantes dos segmentos docente, técnico administrativo, discente e comunidade da Universidade D, contatados, não deram retorno ao questionário enviado. Com isso, na Universidade D, não foi possível descrever a percepção destes agentes com influência a respeito da atuação da Instituição.

Ressalta-se, contudo, a fala do Dirigente Institucional, o qual trouxe elementos significativos para a compreensão da relação da gestão da universidade com a sociedade. Este gestor acredita que a imagem da Universidade D perante seus públicos é de uma Instituição cara. Apesar de já ter formado mais de trinta e seis mil alunos, gerar cerca de seis mil empregos diretos e indiretos e prestar vários

atendimentos gratuitos, especialmente nas áreas da saúde e ciências jurídicas, o Dirigente Institucional relata que “temos a imagem de uma Universidade cara, onde o dinheiro é preponderante levando a desconfiança sobre um processo qualitativo”.

6.5 Análises cruzadas

A estrutura de universidade como burocracia profissional (MINTZBERG, 2009) esteve presente em todas as instituições pesquisadas. A complexidade da estrutura organizacional, relatada na fala dos dirigentes e constatada pela pesquisadora na forma peculiar de organização de documentos institucionais, revela sistemas educacionais com forte ênfase na burocracia e na descentralização. Os relatos dos professores revelam ainda o quanto se outorga importância a esse público nesse tipo de estrutura. É no professor, enquanto principal representante da assessoria de apoio da burocracia profissional, que reside a centralidade da execução do projeto pedagógico institucional. Fato esse reconhecido, inclusive, na fala de um dos estudantes da Universidade C, que o destaca como o ponto forte da comunicação universidade-sociedade.

Mas, se é na democracia e na especialização que as organizações do tipo burocracias profissionais são reconhecidas, também é verdadeiro afirmar que é na democracia e autonomia de seus profissionais que residem seus maiores conflitos. A estrutura burocrática não sabe lidar com problemas relacionados à coordenação, autonomia e inovação. Os próprios professores, nas universidades investigadas, reconhecem que nem sempre há reciprocidade entre o que a universidade espera de seu corpo docente e o que de fato acontece. A pouca adesão de professores horistas à realidade institucional, conforme evidenciado por um dos professores da Universidade C, pode ocasionar descompromisso frente ao projeto institucional. Por outro lado, a morosidade institucional em relação a comunicados que impactem no cotidiano profissional dos professores, gera conflitos e insatisfações, contribuindo para uma sensação de não pertencimento.

Mintzberg (2009) adverte para o fato de que as burocracias profissionais são inflexíveis: bem ajustadas para “produzir”, mas mal ajustadas para “adaptar”. Essa realidade de professores horistas, os quais convivem pouco com as instituições de educação superior comunitárias, provoca o problema da falta da inovação, revelado

pelo autor anteriormente citado. Isso porque a inovação depende, também, na universidade, da cooperação. Obter cooperação em projetos interdisciplinares, por exemplo, parece uma árdua tarefa frente à realidade de um corpo docente com pouca adesão ou convivência frente ao projeto institucional.

As visões de Castells (1999) e de Chauí (2001), que veem na universidade um organismo social investido de poder, com autoridade para atuar em uma sociedade da qual ela é a própria expressão viva, foram claramente percebidas nos relatos dos seus agentes com influência. Destaca-se o compromisso das instituições com a educação de qualidade, com o desenvolvimento de suas comunidades, para além da geração de lucros. Além disso, as evidências coletadas na pesquisa de campo indicam que esse projeto de universidade-sociedade só se efetiva no espaço coletivo, no comprometimento e na responsabilização de todos. Esta é, por sua natureza, uma tarefa complexa, dada a dificuldade de garantir que todos os agentes com influência percebam as estratégias institucionais da mesma maneira e que, do lugar que ocupam, assumam seu papel. Ilustrativa a fala de um dos estudantes da Universidade C que ao mesmo tempo que se diz apenas um receptor da comunicação da universidade, também admite que não acompanha todas as informações que ela lhe envia.

As características fundantes da universidade comunitária no Rio Grande do Sul é muito presente em todas as instituições pesquisadas, especialmente na fala do dirigente institucional e do gestor de avaliação institucional da Universidade A. Trata-se de instituições que nasceram do desejo da mobilização popular e de globalização do conhecimento, orientadas ao princípio de educação como bem público e não à lógica do mercado. Aí reside mais um fator que permite reconhecê-las como estruturas complexas, tanto do ponto de vista de sua natureza quanto de operação. E, muito embora tenham nascido da convicção de suas comunidades, reconhecem que são ineficazes em mapear e agir com segurança frente às demandas e necessidades dessas próprias comunidades.

Notável, também, a trajetória de avaliação institucional dessas universidades. O princípio da autonomia permitiu que as instituições constituíssem lógicas avaliativas independentes dos mecanismos regulatórios. A reunião em torno do PAIUNG e a adesão ao SINAES tem permitido às universidades comunitárias gaúchas uma trajetória madura de avaliação, reconhecida externa e internamente. Porém, os documentos das universidades que fizeram parte do estudo revelam um

processo avaliativo predominantemente descritivo, com raras exceções na direção de uma avaliação de caráter formativo. Às universidades comunitárias talvez ainda falte percorrer novas trilhas na direção de uma avaliação que desvele a natureza de sua complexidade e do quanto ainda precisa fazer em termos de projeto institucional, ou seja, de uma avaliação que não fique centrada na constatação do que se faz. Nas Universidades B e C, por exemplo, revelam-se documentos que, por hora, pareceram distanciados do discurso dos dirigentes institucionais e do PDI por elas apresentados. Fica a impressão de que a CPA organizou relatórios de autoavaliação distanciados da visão da gestão superior. Por outro lado, na Universidade D, o Relatório de Autoavaliação Institucional, apesar de seguir o modelo dos indicadores de avaliação externa, mostra uma boa aproximação entre a visão institucional, presente no PDI e na fala do dirigente institucional, e a visão da CPA.

Um programa de avaliação institucional com vistas à melhoria da qualidade e ao reforço do caráter público não estatal da universidade deve garantir coerência na verificação entre o que a instituição tem como ideal e o que de fato faz na concretização desse ideal, assim como defende Belloni (2000). Isso significa que aqueles que fazem a gestão do processo avaliativo devem estar inseridos no ambiente de gestão universitário, o que não foi verificado em todas as instituições pesquisadas. Na Universidade C, as contradições entre o que diz o gestor de avaliação e o que revelam o dirigente institucional e o gestor de comunicação, para além de um problema de falta de comunicação interna, passa a ideia de um distanciamento em o planejamento e gestão institucional e a avaliação interna.

Nesse mesmo sentido, pesquisar a opinião dos agentes com influência e dar conhecimento e encaminhamento às suas opiniões, são etapas do todo de um processo avaliativo. Nas Universidades B e C, ficou claro que os agentes com influência são mobilizados a emitirem suas opiniões a respeito das diversas dinâmicas institucionais, no entanto, a etapa do *feedback*, tão significativa em uma avaliação participativa, deixa a desejar. Da mesma forma, nessas instituições, parece não haver clareza sobre o lugar da dimensão da Comunicação com a Sociedade no processo avaliativo, já que ela foi situada entre os indicadores da avaliação da infraestrutura e serviços ou de produção científica. Por tudo que se sabe e se defende em termos de comunicação, parece óbvio que ela não pode ser mensurada apenas como um item físico ou de prestação de informações.

Quanto ao uso que se faz do processo avaliativo em nível de gestão, na Universidade C foi evidente o distanciamento dessas esferas. A avaliação como constatação é inócua. Gestores institucionais que não se apropriam do processo avaliativo e não fazem dele uma prática no exercício das funções administrativas assumem o descompromisso com o próprio projeto político pedagógico institucional. Nota-se que em apenas na Universidade A foi nítida a coerência entre as concepções e práticas de gestão em nível estratégico e tático com a avaliação.

A comunicação como uma via de mão dupla foi destacada de forma explícita na Universidade A, embora tenha estado presente, ainda que indiretamente, na fala dos demais. À exceção da Universidade B que revelou uma noção de comunicação muito mais no sentido de difusão de sua produção científica, como no modelo sugerido por Kunsch (1992), os demais refletem uma preocupação com um processo de fala e de escuta. Além disso, revelam também o compromisso de enxergar a comunicação como um meio para a efetivação da “rede”, assim como destacado por Castells (1999).

Os agentes com influência, assim como defendido por Mintzberg (1992), nem sempre estão mapeados pelas universidades comunitárias na perspectiva de comunicação com a sociedade, embora boa parte delas tenha relativo conhecimento sobre os públicos com os quais se relaciona. A identificação de quem são os agentes com influência e das estratégias específicas de comunicação que cabe a cada um deles foi identificada, com clareza, na Universidade C.

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

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

Ainda em relação aos agentes com influência, apesar de nem todos terem participado da pesquisa, pode-se inferir que há uma adesão maior dos professores e técnicos administrativos (agentes da coalizão interna) ao projeto institucional. Em geral, os professores mostraram-se mais críticos em relação ao contexto universitário, o que parece ser um reflexo da própria posição que ocupam na burocracia profissional. Os técnicos administrativos, por sua vez, demonstram um bom conhecimento da dinâmica universitária e uma boa vivência dos processos comunicacionais. Já os alunos e membro da comunidade externa revelam interesses e objetivos bastante particulares em relação ao contexto institucional. No caso dos alunos, citam-se exemplos relacionados às questões de mensalidade e o membro da comunidade fala do interesse pela programação cultural e projetos de extensão da universidade.

Quanto à metodologia de avaliação da dimensão da Comunicação com a Sociedade, empregada pelas universidades comunitárias pesquisadas, verificou-se uma forte tendência à utilização dos indicadores propostos pelo Instrumento de Avaliação Institucional Externa, especialmente no que trata a comunicação interna, a comunicação externa e a ouvidoria. Também foram verificadas iniciativas tímidas no que trata a avaliação da imagem das universidades, conforme sugere o Roteiro de Autoavaliação do SINAES. Não foram identificados, nos relatórios de autoavaliação das universidades pesquisadas, iniciativas de avaliação baseadas no contexto do relacionamento, assim como sugere Grunig (2009) ou mesmo de mensuração dos retornos de investimentos em comunicação, como defende Yanaze (2010).

A respeito de uma avaliação baseada no tipo de relacionamento que a universidade mantém com seus agentes de influência, cabe destacar que os entrevistados conseguiram mensurar as características que balizam as relações

institucionais. Tanto os membros da coalizão interna quanto da coalizão externa conseguiram qualificar o tipo de relação que mantém com as universidades, o que pode ser um indício de que essa metodologia pode ser aplicada no contexto organizacional em questão. Por outro lado, os dirigentes institucionais e gestores de comunicação encontraram dificuldades em mensurar se os investimentos em comunicação são ou não suficientes. O problema relatado por Yanaze (2010), de que, no contexto brasileiro, os profissionais de comunicação têm pouca intimidade com as métricas financeiras, parece ecoar, também, no âmbito da gestão estratégica das instituições, no que concerne à comunicação. Talvez a própria cultura da universidade comunitária, a qual é avessa a determinados termos de mercado, não possibilite uma tendência à definição e monitoramento de métricas financeiras na comunicação. Os próprios gestores institucionais foram evasivos quando questionados se os investimentos em comunicação são suficientes.

No entanto, uma perspectiva que, explícita ou implicitamente, também perpassou todas as universidades pesquisadas foi da presença da comunicação como estratégia de marketing. Ou seja, foi marcante a dimensão da comunicação mercadológica, assim como trata Yanaze (2010). Na Universidade A, o próprio mapeamento dos agentes com influência parte desse contexto teórico. Já na Universidade B, se dá grande centralidade a um prêmio relacionado à marca como estratégia de marketing. Sendo assim, parece contraditório que as instituições não tenham explicitado estratégias de avaliação baseadas no monitoramento de indicadores mercadológicos, já que essa é uma condição *sine qua non* para o desenvolvimento dos pressupostos do marketing.

Parece redundante afirmar que a universidade é o lugar da construção e difusão do conhecimento. No espaço universitário desenvolve-se a pesquisa sobre as funções da comunicação e do marketing. Também na universidade, difunde-se esse conhecimento. No entanto, a universidade, como organização que requer políticas e processos de gestão, não segue o que ela mesma pesquisa e ensina sobre as diferenças entre uma gestão de comunicação baseada na construção de relacionamento e uma gestão baseada no marketing. Tratam-se de opções diferentes, com ações que até podem guardar aproximações, mas que revelam intencionalidades distintas.

Acredita-se que a crise econômica e a necessidade de geração de novas receitas, provocadas pela expansão do ensino superior brasileiro, ao longo dos

últimos anos, fez com que as universidades comunitárias buscassem no marketing e em seus pressupostos, estratégias para atração e retenção de novos alunos. Essas estratégias vão desde a criação de campanhas de divulgação e promoção agressivas em processos seletivos até a revisão da estrutura organizacional interna, com a criação de departamentos de marketing. Essas estruturas, mais do que alterarem o nome de um setor (antes comunicação, agora marketing), revelam um novo olhar, um novo direcionamento político no que concerne à relação universidade-sociedade. Portanto, as universidades devem ter a clareza de que a centralidade que estão dando ao marketing, tal qual ensinam em suas salas de aula, revela um reposicionamento da relação que estabeleceram com suas comunidades desde a sua criação. Com isso, não se quer afirmar que as universidades estejam excluindo a comunicação como relacionamento, mas que a estão deixando em segundo plano.

O fato de colocar a comunicação em segundo plano também é evidente no processo avaliativo interno. A forte vocação das universidades comunitárias para o ensino de graduação acaba dando a essa dimensão um grande peso nos relatórios de autoavaliação. No entanto, se é pela comunicação que a universidade se efetiva frente à sociedade, parece natural que ela fosse refletida no espaço do ensino de graduação, ou seja, na relação currículo-professor-aluno.

Há que se reconhecer que em todas as universidades pesquisadas, há algum direcionamento em relação ao que se pretende com a comunicação, seja em forma de políticas, objetivos, diretrizes ou metas. Nassar (200-?), chama a atenção para o fato de que as políticas de comunicação de uma organização devem expressar seus valores, sua missão. A construção dessas políticas, portanto, deve envolver o todo da universidade e não apenas o gestor da área. Com exceção da Universidade C, os demais não revelaram a existência e processo de construção de políticas de comunicação. Em geral, parece que o que se pretende com a comunicação fica restrito a um pequeno grupo, ou seja, aos dirigentes institucionais e ao gestor da área. Com isso, dificilmente a comunicação entre universidade-sociedade será um processo legitimado, ou seja, reconhecido e acreditado pelos agentes com influência.

Obviamente, se nas universidades pesquisadas foi evidente, tanto nas falas dos agentes com influência quanto nos documentos disponibilizados, que as instituições ainda não conseguiram avançar na legitimação de políticas de

comunicação, não se pode esperar que avancem em termos de metodologia de avaliação para essa dimensão. Isso porque, um processo avaliativo só se concretiza quando o objeto a ser avaliado encontra-se bem definido e consensuado. Portanto, com este estudo, acredita-se na possibilidade de indicar um modelo teórico, o qual possa auxiliar as universidades comunitárias a iniciarem esse processo de construção de um significado e um método de avaliação para a dimensão da Comunicação com a Sociedade.

7 UM MODELO TEÓRICO PARA A AVALIAÇÃO DA COMUNICAÇÃO DA UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA COM A SOCIEDADE

A proposição de um modelo teórico de avaliação passa, necessariamente, pela definição de um modelo de gestão de determinada dimensão institucional. Ou seja, *a priori*, deve-se definir o que se quer com a comunicação e onde se quer que a universidade chegue com ela. Pensar e planejar uma sistemática sólida de avaliação da Comunicação com a Sociedade requer que a universidade esteja preparada para avaliar, antes de tudo, qual é a visão instituída que a comunidade acadêmica tem sobre a comunicação e qual a sua relevância frente ao cumprimento do projeto político pedagógico institucional. Só assim, se abre a possibilidade da construção de políticas de comunicação, as quais balizarão a avaliação desta dimensão.

Além disso, a universidade deve reconhecer a diferença de um processo de comunicação que dá centralidade à dimensão mercadológica, ou seja, aos pressupostos do marketing; e entre um processo de comunicação que dá centralidade ao relacionamento. Evidentemente que a comunicação deve ser entendida e gerenciada a partir de suas várias dimensões: administrativa, institucional e mercadológica. O que se propõe aqui é que essas três dimensões possam ser pensadas na perspectiva ampla do relacionamento. Ou seja, que em ações de comunicação interna, de comunicação de marca e de comunicação de venda, por exemplo, o que determine os direcionamentos sejam políticas baseadas na construção e manutenção de uma relação de confiança, compromisso e satisfação entre universidade-agentes com influência.

O modelo de avaliação da comunicação da universidade com a sociedade, aqui proposto, tem como centro do processo os agentes com influência. São os públicos de uma universidade a causa de sua existência o que, portanto, justifica que sejam eles os balizadores do planejamento de sua comunicação. Além disso, a perspectiva adotada é da comunicação organizacional como uma via de mão dupla, o que requer que a universidade avalie tanto as estratégias de emissão quanto de recepção de informações. Ou seja, é determinante que se perceba a efetividade das estratégias utilizadas na escuta dos seus diversos públicos, nas formas que utiliza para trazer ao seu contexto as diversas opiniões que podem aproximá-la da sociedade e qualificar ainda mais a sua atuação no meio no qual está inserida.

Afinal, é nessa perspectiva que se materializa a natureza da universidade comunitária.

Em um modelo ideal de avaliação da comunicação da universidade com a sociedade, parte-se da explicitação de um conjunto de políticas que determinam como deve se dar a relação universidade-agentes com influência. Necessariamente, essas políticas são ancoradas em um prévio mapeamento de quem são esses agentes com influência. Nesse tocante, sugere-se adotar o modelo sugerido Pelo Quadro 1 deste estudo, o qual destaca quais são os agentes da coalizão interna e os agentes da coalizão externa, bem como os objetivos que devem ser alcançados na sua relação com a universidade.

Definidas as políticas de comunicação entre a universidade e seus respectivos agentes com influência, deve-se partir então para o delineamento metodológico do processo avaliativo. A Figura 6 traz uma representação gráfica dos elementos essenciais à avaliação.

Sugere-se que parta da cúpula estratégica institucional, em conjunto com a área de comunicação e com a área de avaliação institucional, a discussão dos objetivos de comunicação frente à missão institucional e o mapeamento dos agentes com influência. Isso porque, em qualquer processo de definição de políticas e de avaliação, deve haver vontade política da gestão superior. Igualmente, deve-se envolver, na perspectiva da estrutura democrática da instituição comunitária, representações da comunidade acadêmica e sociedade.

Mapeados os agentes com influência e elaborada a proposta de objetivos de comunicação, esta última deve ser levada à discussão dos agentes da coalizão interna e da coalizão externa. Isso pode ser feito por meio de fóruns específicos para esse fim. Das discussões desses objetivos de comunicação com os agentes com influência, os dirigentes institucionais devem fazer emergir as políticas de comunicação da universidade. Acredita-se que esse processo participativo auxiliará na legitimação dessas políticas, já que todos devem ser incentivados a fazer parte da discussão e exporem, livremente, suas opiniões.

As políticas de comunicação devem ser amplamente divulgadas no contexto universitário. Devem estar presentes nos documentos institucionais como o PPI, o PDI e o Programa de Avaliação, bem como em instrumentos formais de comunicação como Portal da Internet e da Intranet. É importante ainda que fiquem claros aos membros novos, que se integram à organização, no sentido de estarem

cientes desses elementos que também são constituintes da cultura organizacional. Sugere-se aqui que estejam presentes nos momentos de integração de novos professores e técnicos administrativos, por exemplo. O fato de o professor, em especial, ter um destaque tanto na estrutura da universidade, quanto na fala de outros públicos das universidades pesquisadas, como um importante agente de efetivação da comunicação, requer que a universidade tenha planejadas para ele estratégias específicas para este fim.

Em relação ao modelo de avaliação propriamente dito, inicialmente, sugere-se que se avaliem os meios e canais de comunicação entre a universidade e seus agentes com influência, frente ao cumprimento dos objetivos de comunicação propostos por Yanaze (2010). Nesse tocante, vale destacar que esses meios e canais são tanto aqueles instituídos com o propósito de a universidade divulgar informações, quanto de captar dados a respeito de seus públicos. Entram aqui, portanto canais como Portal na Internet, Intranet, redes sociais, ouvidoria, conselhos e fóruns internos e externos, mídias em geral. Em uma primeira instância sugere-se inclusive, fazer um levantamento de que canais e meios são utilizados frente a cada um dos agentes com influência. A partir de então, é possível partir-se para uma verificação quanto ao cumprimento de seus objetivos. Essa verificação pode ser realizada por meio de pesquisas de opinião, de análise de evidências quantitativas e qualitativas recolhidas pelos próprios processos administrativos internos, entre outros. No sentido de qualificar ainda mais essa etapa de avaliação, pode-se ainda partir para a avaliação da eficácia, eficiência e efetividade desses meios e canais, por consultores externos, assim como menciona Yanaze (2010). As próprias universidades comunitárias podem, entre elas, disponibilizarem grupos de consultores externos para essa avaliação. A experiência colaborativa do PAIUNG possibilitaria isso.

Num segundo movimento, deve-se partir para a avaliação do tipo de relacionamento que os agentes de influência possuem com a universidade e vice-versa. Neste estudo, ficou evidente que um mesmo agente com influência pode manter relacionamentos análogos com a universidade. Portanto, sugere-se que a instituição de educação superior possa fazer essa identificação a partir do modelo proposto por Hon e Grunig (1999). Nesse tocante, a metodologia de avaliação a ser utilizada deve ser, essencialmente, qualitativa. Para além de técnicas de coleta de opinião, a universidade pode optar por técnicas de grupo focal e entrevistas em

grupo, com a presença de mediadores, por exemplo. Na construção dos instrumentos de pesquisa, há também que se ter o cuidado de contemplar indicadores que confrontem os agentes da coalizão interna e da coalizão externa com situações reais da universidade. Sublinha-se que a identificação dos indicadores do tipo de relacionamento que cada um dos agentes com influência possui com a universidade deve partir de duas frentes: da qualificação do tipo de relacionamento e das estratégias simétricas de comunicação.

Os relacionamentos, do ponto de vista da qualificação que assumem entre universidade-agentes com influência, podem ser categorizados em reciprocidade de controle, confiança, satisfação, compromisso e troca versus compartilhamento. Já as estratégias simétricas com vistas à concretização desses relacionamentos, defendidas por Grunig (2009), as quais devem balizar os programas de comunicação, são: acessibilidade, abertura, garantia de legitimidade, rede de relacionamento, divisão de tarefas, estratégias de solução de conflitos integradas. Ou seja, a construção de indicadores de relacionamento entre a universidade e seus agentes com influência devem considerar até que ponto as estratégias de comunicação resultam em relacionamentos positivos ou não e em que momentos isso ocorre.

Grunig (2009) defende, também, que a reputação da instituição não deve ser o centro do processo de comunicação, já que esse elemento não passa de uma representação cognitiva de como as organizações gerenciam sua rede de relacionamentos. Portanto, a reputação da instituição deve ser um resultado natural dos seus relacionamentos. Isso explica o motivo pelo qual, na representação gráfica, a reputação aparece como um processo decorrente da avaliação dos relacionamentos. Imagina-se que, ao mensurar e qualificar o tipo de relacionamento que possui com cada agente com influência, a universidade terá condições de identificar como é percebida por eles. Essa percepção deve, por sua vez, ser confrontada com o ideal que a universidade almeja, ou seja, com a identidade pela qual quer ser reconhecida. Nota-se aí, então, a importância da definição dos indicadores de relacionamento. Pois, são eles que devem fornecer uma leitura sobre a reputação da universidade.

No que se refere aos investimentos em comunicação, embora o estudo tenha demonstrado que as universidades não possuem expertise nessa área, é importante que passem a assumi-la como um referencial para a avaliação. Sendo

assim, sugere-se, num primeiro momento, um modelo simples, baseado em moedas financeiras (YANAZE, 2010), que identifique o volume de recursos investidos na comunicação com cada público (anúncios, eventos, capacitações, etc.) e o retorno em termos de volume de recursos gerados pelos serviços oferecidos pela instituição (receitas no ensino, na pesquisa, na extensão, na prestação de serviços, etc.). Da mesma forma, a universidade deve mapear o volume de recursos economizados por conta de geração de mídia espontânea positiva, ou seja, com a divulgação da marca institucional por fontes terceiras. Igualmente, é possível mapear o que foi gerado de mídia espontânea negativa, ou seja, o volume de recursos que fontes terceiras investiram em notícias que prejudicam a imagem institucional.

Os indicadores de investimentos em comunicação, propostos anteriormente, são relativamente simples de gerar, já que são tomados como pontos de orçamento ou de processos internos de trabalho do setor de comunicação como a clipagem, no caso da mídia espontânea, por exemplo. Destaca-se que a opção, aqui defendida, por um modelo simples, é no sentido de, aos poucos, incentivar uma cultura de mensuração de resultados na comunicação. Se comparados, entre si, esses indicadores podem dar uma boa visão aos gestores em relação ao que se investe e ao que se obtém a partir da comunicação.

O Relatório de Autoavaliação Institucional, como documento de reflexão e ação da comunidade universitária, deve trazer, anualmente, dados de monitoramento dos indicadores propostos, bem como uma análise qualitativa do contexto comunicacional da universidade. Essa análise, necessariamente, deve ser ancorada nos princípios da universidade comunitária, democrática, autônoma e comprometida com o desenvolvimento da sociedade da qual faz parte. Ou seja, mais do que avaliar que meios e ações foram usados para a comunicação com os agentes com influência, O Relatório de Autoavaliação deve trazer uma reflexão desses meios e ações frente à missão comunitária de educação superior.

Redundante, mas necessário, afirmar que a construção desse tipo de análise não é tarefa particular da CPA. Deve envolver a área de comunicação, bem como a cúpula estratégica da burocracia especializada. A avaliação de caráter formativo é um compromisso coletivo, onde cada um assume suas responsabilidades a partir do lugar em que ocupa.

Esse modelo teórico de avaliação da comunicação da universidade comunitária com a sociedade não contradiz o modelo defendido pelo SINAES. Em

relação ao Roteiro de Autoavaliação Institucional, acredita-se que os indicadores sugeridos contemplam boa parte do que é solicitado, embora os reposicione no contexto de uma avaliação da comunicação como relacionamento, no âmbito das universidades comunitárias gaúchas. Já no que se refere ao Instrumento de avaliação Institucional Externa, o que está aqui proposto permite que se responda aos três indicadores lá mencionados.

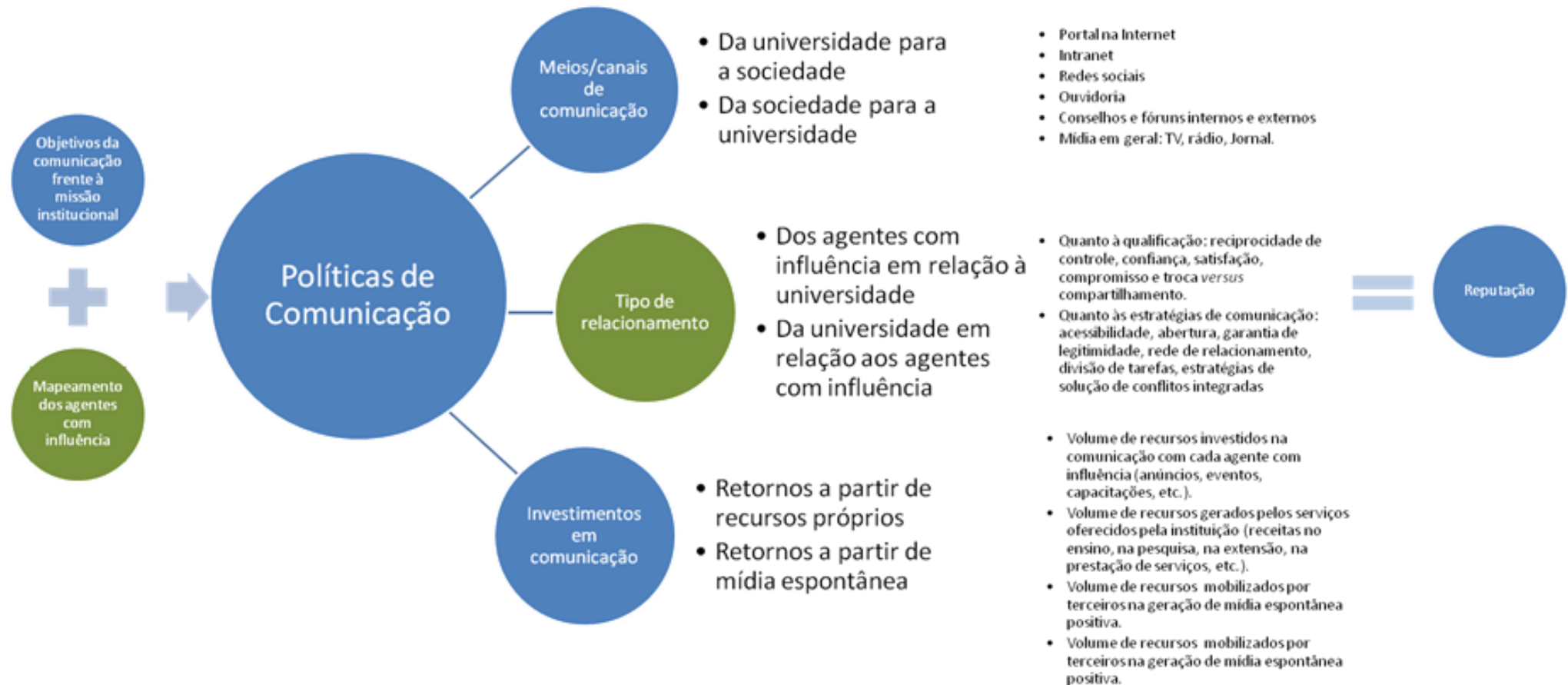


Figura 6 – Representação gráfica do modelo de avaliação da comunicação da universidade com a sociedade
Fonte: a autora.

8 CONCLUSÕES

A avaliação como elemento central na construção de uma nova institucionalidade para a universidade requer que esta esteja preparada para assumir esse processo em sua totalidade. Isso significa reconhecer, entre outros aspectos, que a autoavaliação só ganha sentido quando é capaz de analisar a inter-relação entre as diversas dimensões institucionais, ultrapassando visões fragmentadas e mera descrição, gerando autoconhecimento e possibilitando avanços no projeto político pedagógico institucional.

A proposta do SINAES trouxe às universidades a urgência de debruçarem-se sobre os múltiplos aspectos da vida institucional, de verificarem indicadores em dimensões até então pouco explorados em termos de avaliação. Dentre essas dimensões, a da Comunicação da Universidade com a Sociedade induziu as instituições a refletirem sobre a relação que mantém com os seus agentes com influência. Nesse contexto, emergiu o problema desta pesquisa, qual seja responder se a avaliação que as universidades comunitárias fazem da sua Comunicação com a Sociedade (modelo SINAES) tem favorecido a melhora da relação com seus agentes com influência.

Para responder a esse questionamento, recorreu-se a uma revisão bibliográfica sobre o tema e à pesquisa de campo junto a quatro universidades filiadas ao Comung. Frente aos dados coletados, pode-se concluir que não há evidências suficientes que comprovem que a avaliação que as universidades realizam com base no modelo proposto pelo SINAES – tanto no Roteiro de Autoavaliação Institucional quanto no Instrumento de Avaliação Institucional Externa – tem possibilitado a melhora da relação que mantém com seus agentes com influência. Isso porque, as próprias universidades pesquisadas reconhecem que nem sempre os dados obtidos na avaliação dessa dimensão são suficientes para tal. Além disso, na visão da pesquisadora, os resultados dos processos dessa dimensão, descritos nos Relatórios de Autoavaliação analisados, não possibilitam a tomada de decisão no que tange a melhora da relação universidade-agentes com influência. Ou seja, os processos de avaliação conduzido pelas instituições, na dimensão da Comunicação da Universidade com a Sociedade são frágeis, tanto no que diz respeito ao que deve ser avaliado quanto de como deve ser avaliado.

Apesar de uma trajetória reconhecida pela comunidade acadêmica, no campo da avaliação institucional, as universidades comunitárias, por meio de seus documentos internos, revelaram que ainda não conseguiram romper totalmente com um modelo de avaliação descritivo, baseado na mera constatação de dados. No caso da avaliação da dimensão da Comunicação com a Sociedade esse fato é ainda mais agravado quando se percebem instituições que reduzem essa dimensão a dados sobre a opinião dos alunos acerca da infraestrutura institucional ou à divulgação do volume da produção científica de seus professores. Uma avaliação que possibilite a melhora da relação da universidade com os seus agentes com influência requer um questionamento sobre o próprio sentido da comunicação para as instituições comunitárias o que, aparentemente, não tem sido feito. Além disso, a comunicação como via de mão dupla, ainda não é suficientemente desenvolvida pelas universidades. Muito se faz em relação a levar as informações das instituições para a sociedade; no entanto, pouco se faz no sentido de escutar o que a sociedade tem a dizer sobre a universidade.

Os públicos com os quais as universidades se relacionam e os quais influenciam e são influenciados por sua atuação foram aqui tratados como agentes com influência. A esse respeito, embora se reconheça e defenda-se que cada um deles possui um papel específico, o qual deve ser reconhecido frente ao contexto institucional, não há como não considerar o peso que os professores possuem na estrutura. São eles os porta-vozes da universidade comunitária frente a um outro agente do qual depende sua sustentabilidade: os alunos. Ou seja, a reputação da universidade, em grande parte, é dada da relação que se estabelece entre professor-aluno cotidianamente.

Independente da área na qual atua – ensino, pesquisa, extensão, gestão – ou do tempo que se dedica à universidade – integral, parcial, horista –, o professor é a expressão viva da universidade, de sua missão. Por isso, se essa relação entre a universidade e os professores não for bem gerenciada e tratada com o cuidado que merece, por meio da comunicação, corre-se o risco de comprometer o próprio projeto da universidade.

No que diz respeito às hipóteses inicialmente construídas para a pesquisa, acredita-se que se comprovou, nas instituições estudadas, que, de alguma forma, há um mapeamento de quem são os agentes com influência na universidade e algum entendimento, ainda que não em forma de políticas, sobre o que se compreende por

comunicação. Verificou-se, ainda, que as universidades possuem trajetória de avaliação da dimensão da Comunicação com a Sociedade motivada pelo surgimento pelo SINAES, mas que esta ainda não reflete diretamente na melhoria das relações que mantém com o seu entorno. Nesse tocante, ainda há uma longa trajetória a ser trilhada, tanto no que se refere à consolidação de um modelo de avaliação dessa dimensão quanto no reflexo desta frente à gestão da relação universidade-agentes com influência.

Quanto aos indicadores de avaliação utilizados no âmbito da Comunicação com a Sociedade, verificou-se que estão, em grande parte, baseados no Instrumento de Avaliação Institucional Externa. Estratégias de comunicação interna e externa e ouvidoria são os itens mais evidentes nos Relatórios de Autoavaliação das universidades. Já no que trata o Roteiro de Autoavaliação Institucional do SINAES, verificou-se que ainda são tímidas as iniciativas em relação à avaliação da imagem pública das universidades, bem como à qualidade da comunicação interna e externa.

Admite-se que a pesquisadora tinha uma expectativa inicial de encontrar muitas informações desconhecidas sobre a dimensão da Comunicação com a Sociedade nos documentos institucionais, especialmente no PDI e Relatórios de Autoavaliação. De fato, a pesquisa de campo revelou algumas confusões entre o que se espera e o que se avalia em termos de comunicação. Mas, apesar disso, deve-se reconhecer que as universidades comunitárias mantêm sistemas de comunicação bastante diversificados, os quais auxiliam tanto na comunicação com os agentes da coalizão interna quanto externa.

O objetivo geral focava, além da análise de como a dimensão da Comunicação com a Sociedade está sendo avaliada pelas universidades comunitárias do Rio Grande do Sul, a proposição de um modelo teórico de avaliação dessa dimensão no contexto estratégico do gerenciamento da relação universidade-agentes com influência. Nesse contexto, acredita-se que o objetivo foi alcançado na medida em que se constatou que a avaliação da dimensão da Comunicação com a Sociedade, nas instituições pesquisadas, ainda não está consolidada. Ou seja, ainda são necessários avanços em relação ao entendimento do que se espera desse processo, bem como de seu significado no contexto estudado. A avaliação da comunicação ainda se dá muito mais pela percepção daqueles que sistematizam os Relatórios de Autoavaliação do que pela autorreflexão institucional, compartilhada

entre múltiplos sujeitos, sobre a responsabilidade da comunicação na legitimação da relação universidade-agentes com influência.

O modelo teórico de avaliação da dimensão da comunicação da universidade comunitária com a sociedade proposto nesta pesquisa parte da visão de comunicação como relacionamento. Com isso, espera-se contribuir para que as universidades comunitárias repensem aquilo que foi fundamental em sua constituição e que, de certa forma, pode ter se distanciado de suas práticas recentes: a aproximação com sua comunidade. Porém, é necessário advertir que esse modelo não deve ser colocado em prática por um único setor ou comissão institucional. Sua dinâmica prevê, obrigatoriamente, vontade política do conjunto dos dirigentes institucionais e envolvimento de toda a comunidade acadêmica. Além disso, por se tratar de um modelo que não foi testado, imagina-se que ainda mereça aperfeiçoamentos e adaptações, as quais só poderão ser percebidas durante sua aplicação.

No âmbito do modelo de avaliação proposto, também há que se reforçar a necessidade de que as universidades entendam a avaliação como uma via de mão dupla. Ou seja, para além de coletar dados e opiniões, a avaliação deve dar conhecimento aos agentes com influência a respeito do que foi constatado e de como a universidade fará a gestão dessas questões. Um processo avaliativo que não dá participação e conhecimento aos agentes da coalizão interna e externa sobre os resultados dele decorrente dificilmente provocará avanços em relação à qualidade do projeto institucional. Igualmente, um processo avaliativo baseado na descrição de fatos, não possibilita a autocrítica e o autoconhecimento. Portanto, cabe às universidades comunitárias que testarem o modelo proposto por esta pesquisa compreenderem a avaliação como uma construção coletiva.

Dentre as limitações encontradas para a realização deste estudo e as quais, eventualmente, podem ter contribuído para uma visão parcial de alguns fatos cita-se a dificuldade de obter retorno de todos os sujeitos indicados pelas instituições para responderem ao questionário. Talvez, um número mais de adesões pudesse ter revelado fatos diferentes. Também o fato de se ter optado por um conjunto restrito de instituições, não permite a generalização das considerações aqui apresentadas.

Por fim, acredita-se que esse estudo tenha contribuído, por meio de uma aproximação entre os referenciais da educação superior, especialmente da avaliação institucional e da comunicação social, para um olhar amplo sobre a

relação universidade-agentes com influência. Os papéis de simples mecanismo de transmissão de informações e de venda de serviços, muitas vezes atribuídos à comunicação, reduzem-na a uma dimensão técnica, quando seu sentido se dá, primordialmente, em uma dimensão política. Cabe ao processo de avaliação institucional desvelar essas dimensões, seu peso e significados frente ao compromisso social assumido pelas universidades comunitárias.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Ana Luisa C. Reputação organizacional: a importância dos parâmetros para o seu gerenciamento. **Revista Organicom**, Ano 2, Nº2, 1º semestre de 2005. pp.116-133. Disponível em

<<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/viewFile/24/158>> Acesso em 19 de agosto de 2011.

ANDRADE, Candido Teobaldo de Souza. **Curso de Relações Públicas**: relações com os diferentes públicos. ed. 6. rev. ampl. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

ARENDT, Hannah. **O que é política**. 5. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2004.

BARICHELLO, Eugenia Mariano da Rocha. Modelos e práticas de comunicação na universidade: identidade, territorialidade e legitimação institucional. In:____(org.). **Visibilidade midiática, legitimação e responsabilidade social**: dez estudos sobre as práticas de comunicação na universidade. Santa Maria, RS: CNPq, 2004. p.13-44.

BELLONI, Isaura. A função social da avaliação institucional. In: DIAS SOBRINHO, J.;RISTOFF, D. I. **Universidade desconstruída**: avaliação institucional e resistência. Florianópolis: Insular, 2000, p. 37-58.

BRASIL. Ministério da Educação. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 15 de abril de 2004, Seção 1, p.03.

CASTELLO, L.A.; MÁRSICO, C.T. **Oculto nas palavras**: dicionário etimológico para ensinar e aprender. Belo Horizonte: Autêntica, 2007.

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

CESCA, Cleusa Gertrudes Gimenes. **Estratégias empresariais diante do novo consumidor**: relações públicas e aspectos jurídicos. São Paulo: Summus, 2000.

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

COMUNG. Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas. **Documentos das Universidades Comunitárias do Comung**. Passo Fundo, RS: Editora da UPF, 1998.

CUNHA, Luiz Antônio. **A universidade temporã**: o ensino superior, da Colônia à Era Vargas. São Paulo: Editora da UNESP, 2007.

DIAS SOBRINHO, José. Avaliação ética e política em função da educação como direito público ou como mercadoria? In: **Revista Educação e Sociedade**, Campinas, vol. 25, n.88, p.703-725, outubro de 2004.

DIEHL, Astor Antônio. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.

FRANÇA, Fabio. Gestão de relacionamentos corporativos. In: GRUNIG, J.E.; FERRARI, M.A.; FRANÇA, F. **Relações Públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009. p.p. 209-271.

FRANCO, Maria Estela Dal Pai. Globalização, internacionalização e cooperação interinstitucional. In: SOARES, Maria Susana Arrosa (org.). **A educação superior no país**. IESALC, UNESCO: Porto Alegre, novembro de 2002. pp.309-331

FRANTZ, Walter. **As funções sociais da universidade**: o papel da extensão e a questão das comunitárias. Ijuí, RS: Editora da Unijuí, 2002.

FREEMAN, Edward. **Strategic management**: a stakeholder approach. New York: Basic Books, 1984.

GALERANI, Gilceana Soares Moreira. O desafio da avaliação de resultados em comunicação organizacional. **Revista Organicom**, Nº2, 1º semestre de 2005. pp.147-165. Disponível em <
<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/viewFile/26/160>> Acesso em 19 de agosto de 2011.

_____. **Avaliação em comunicação organizacional**. Brasília, DF: Embrapa, 2006.

GANDIN, Danilo. **A prática do planejamento participativo**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GLÜER, L.M.; CRUZ, C.M.L. A imagem da universidade: reflexões sobre avaliação institucional, na dimensão da comunicação com a sociedade. **UNirevista**, vol.1, Nº 03, São Leopoldo, RS, julho de 2006. Disponível em
<http://www.unirevista.unisinos.br/_pdf/UNIrev_Scroferneker.PDF> Acesso em 20 de junho de 2011.

GLÜER, Laura Maria. A ouvidoria universitária como instrumento para uma avaliação institucional emancipatória do ensino superior. **Anais do XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, Intercom, Brasília, setembro de 2006. Disponível em < http://www.unifal-mg.edu.br/ouvidoria/files/Ouvid_Univ_instrumento_avalia%C3%A7%C3%A3o_institucional.PDF> Acesso em 20 de junho de 2011.

GOERGEN, Pedro. A avaliação universitária na perspectiva da pós-modernidade. In: DIAS SOBRINHO, J.; RISTOFF, D. I. (orgs.). **Universidade desconstruída: avaliação institucional e resistência**. Florianópolis: Insular, 2000, p. 15-35.

GONZÁLEZ, Maribel Brull. Sistema de Evaluación de los procesos de Comunicación em lãs universidades: um enfoque extensionista para el desarrollo.

Congreso Latinoamericano de Extensión Universitaria: organizaciones e universidades para el desarrollo humano, Herida, Costa Rica, Noviembre de 2008.

Disponível em

<http://hosting.udlap.mx/sitios/unionlat.extension/pdf/2008/maribel_brull.pdf> Acesso em 21 de junho de 2011.

GRUNIG, James E. A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal. **Revista Comunicação & Sociedade**, Nº 39, São Bernardo do Campo, SP, 1º semestre de 2003. pp.67-92.

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

HOHLFELDT, Antonio. As origens antigas: a comunicação e as civilizações. In: HOHLFELDT, A.; MARTINO, L.C.; FRANÇA, V.V.(orgs.). ed.2. **Teorias da Comunicação: conceitos, escolas e tendências**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001. pp.61-98

HON, L. C.; GRUNIG, J.. **Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations**. Institute for Public Relations, november, 1999. Disponível em <http://www.aco.nato.int/resources/9/Conference%202011/Guidelines_Measuring_Relationships%5B1%5D.pdf> Acesso em 12 de fevereiro de 2012.

KOTLER, P.; FOX, K. F. A.. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

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

_____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. ed. 3. São Paulo: Summus, 2003.

LAVILLE, C; DIONNE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artmed, 1999.

LEITE, Denise B. **Reformas universitárias**: avaliação institucional participativa. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

_____. Modelos institucionais, avaliação e isomorfismos. In: **Modelos Institucionais de Educação Superior**. Revista Educação Superior em Debate, Brasília, INEP, 2006, pp.165-201.

LIMA, Chussely Souza. Gestão de relacionamentos com líderes: desafio para o ouvidor. **Revista Organicom**, Nº 12, 1º semestre de 2010, pp.150-165. Disponível em:

<http://www.eca.usp.br/departam/crp/cursos/posgrad/gestcorp/organicom/re_vista12/150.pdf> Acesso em 19 de outubro de 2012.

LONGHI, Solange Maria. **A face comunitária da universidade**. Tese de doutoramento. Porto Alegre: UFRGS, 1998.

LORENZETTI, Gisele. Os desafios de avaliar o intangível. **Revista Organicom**, Nº 2, 1º semestre de 2005, pp.202-213. Disponível em:

<<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/29/163>> Acesso em 19 de agosto de 2011.

LOZANO, M.; SÁNCHEZ-MORA, C (ed.). **Evaluando la comunicación de la ciencia: una perspectiva latinoamericana**. México: CYTED, AECI, DGDC-UNAM, 2006.

MARBACK NETO, Guilherme. **Avaliação**: instrumento de gestão universitária. Vila Velha, ES: Editora Hopper, 2007.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E.M. **Técnicas de Pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINO, Luiz C. De qual comunicação estamos falando? In: HOHLFELDT, A.; MARTINO, L.C.; FRANÇA, V.V.(orgs.). ed. 2. **Teorias da Comunicação**: conceitos, escolas e tendências. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001. pp.11-25

MATTELART, Armand. **Comunicação-mundo: história das ideias e das estratégias**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

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

_____. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. ed. 2. reimpr. 5. São Paulo: Atlas, 2009.

MORI, Jorge. **Hacia una universidad transparente**. Lima, Peru: Lealtad, 2011.

MORIN, Edgar. **As duas globalizações**: complexidade e comunicação, uma pedagogia do presente. ed. 2. Porto Alegre: Sulina/Edipucrs, 2002.

_____. Uma mundialização plural. In: MORAES, Dênis (org.). **Por uma outra comunicação**. Rio de Janeiro: Record, 2005.

MOROSINI, M.; LEITE, D. (orgs.). Integração e relações Estado-universidade-sociedade no Cone Sul. In: _____. **Universidade e integração no Cone Sul**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 1992. pp.17-25

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

_____. Política e comunicação: a comunicação com pensamento. **RedDircom Iberoamericana**, [200-?]. Disponível em: <<http://www.reddircom.org/textos/nassar.pdf>> Acesso em 07 de fevereiro de 2012.

NEVES, Clarissa Eckert Baeta Neves. **Ensino Superior Privado no Rio Grande do Sul**: a experiência das universidades comunitárias. São Paulo: NUPES, 1995. Disponível em < <http://nupps.usp.br/downloads/docs/dt9506.pdf>> Acesso em 20 de dezembro de 2012.

NUNES, Ana Karin. Avaliação Institucional Integrada na Educação Superior Comunitária: a experiência do PAIUNG. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional da Universidade Federal de Santa Maria**, Vol.1, Nº1, Santa Maria, RS, 2009.

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

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2009.

RÊGO, Ana Regina. O crescente valor da Reputação Corporativa no ambiente mercadológico. **Anais do IV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional**, Abrapcorp, 2010. Disponível em <http://www.abrapcorp.org.br/anais2010/GT2/GT2_Rego.pdf> Acesso em 07 de fevereiro de 2012.

RISTOFF, Dilvo Ilvo. **Universidade em Foco**: reflexões sobre a educação superior. Florianópolis: Insular: 1999.

SANTIAGO, Rui A. et al. Modelos de governo, gerencialismo e avaliação institucional nas universidades. **Revista Portuguesa de Educação**, Universidade do Minho, 2003, 16(1), pp.75-99.

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

SCHMIDT, João Pedro. O comunitário em tempos de público não estatal. Avaliação: **Revista da Avaliação da Educação Superior**, vl. 15, nº 01, Sorocaba, SP, março de 2010. pp. 09-39

_____ (org.). **Instituições Comunitárias**: instituições públicas não estatais. Santa Cruz do Sul, RS: Edunisc, 2009.

SCHMIDT, J. P.; CAMPIS, L. A.C. As instituições comunitárias e o novo marco jurídico do público não estatal. In: SCHMIDT, João Pedro. **Instituições Comunitárias**: instituições públicas não estatais. Santa Cruz do Sul, RS: Edunisc, 2009. pp.17-37

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Auditoria da comunicação e a avaliação institucional: um [novo] desafio para a universidade. **UNIrevista**, vol.1, Nº 03, São Leopoldo, RS, julho de 2006. Disponível em http://www.unirevista.unisinos.br/pdf/UNIrev_Scroferneker.PDF > Acesso em 20 de junho de 2011.

SGUISSARDI, Valdemar. Universidade no Brasil: dos modelos clássicos aos modelos de ocasião. In: RISTOFF, D. I.; SEVEGNANI, P. (orgs.). **Modelos Institucionais de Educação Superior**. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, Coleção Educação Superior em Debate, v. 7, 2006, 67-92.

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

SILVA, Heloiza Dias da. Políticas de Comunicação: o caso Embrapa. **Congresso Virtual de Comunicação Empresarial e Congresso Brasileiro de Comunicação Empresarial** – CONVICOM, São Paulo, 2002. Disponível em <<http://www.comtexto.com.br/convicomcaseHeloizaEmbrapa.htm>> Acesso em 10 de maio de 2011.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas: função política**. São Paulo: Summus, 1995.

_____. **Relações Públicas e Micropolítica**. São Paulo: Summus, 2001.

SINAES. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior. **Instrumento de Avaliação Institucional Externa**. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, Brasília, setembro de 2010. Disponível em <http://download.inep.gov.br/download/superior/institucional/2010/instrumento_avalicao_institucional_externa_recredenciamento.pdf> Acesso em 10 de março de 2012.

_____. **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: da concepção à regulação**. ed. 5, rev. e ampl. Brasília: INEP, 2009.

_____. **Roteiro de Autoavaliação Institucional: orientações gerais**. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, Brasília, 2004.

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

STACKS, D.W.; HOCKING, J.E. **Communication Research**. 2. ed. New York: Addison Wesley Longman, 1999.

TRENNEPOHL, D.; SILVA, I.B.; NUNES, A.K. As instituições de educação superior comunitárias do Rio Grande do Sul e a avaliação institucional: os 15 anos do

PAIUNG. In: NUNES, Ana Karin (org.). **Universidade Comunitária e avaliação: os 15 anos do PAIUNG**. Santa Cruz do Sul, RS: Edunisc, 2009. pp.14-27

UNESCO. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. **Declaração Mundial sobre Educação Superior no Século XXI**. Piracicaba, SP, Unimep, 1998.

VANUCCI, Aldo. **A universidade comunitária: o que é, como se faz**. São Paulo: Loyola, 2004.

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

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

VILLAFANE, Justo. **La Gestión Profesional de la Imagen Corporativa**. Instituto Tecnológico de Monterrey, Mexico-DF, 2005. Disponível em <www.villafane.com> Acesso em 07 de fevereiro de 2012.

WAIMBERG, Jacques A. **Casa-grande e senzala com antena parabólica: telecomunicação e o Brasil**. Porto Alegre: Edipucrs, 2001.

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

YANAZE, M. H.; CREPALDI, U. A comunicação e a tangibilidade de sua avaliação. **Revista Organicom**, Ano 2, Nº2, 1º semestre de 2005. pp.134-145. Disponível em <<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/viewFile/24/158>> Acesso em 19 de agosto de 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANINI, Marco Tulio. Sua empresa já fez diagnóstico de intangíveis? **Revista HSM Management**, Nº 85, março-abril de 2011. pp.30-38

APÊNDICES

APÊNDICE I – CARTA CONVITE ENCAMINHADA ÀS UNIVERSIDADES

Porto Alegre, 08 de fevereiro de 2012.

Prezados(as) Dirigentes Institucionais,

Venho por meio deste convidar esta Instituição de Educação Superior Comunitária a fazer parte do estudo *A Avaliação da Comunicação da Universidade com a Sociedade*, desenvolvido no Programa de Pós-Graduação em Educação – Doutorado, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, sob orientação da Prof.^a Dr^a Denise Leite.

O estudo tem como objetivo analisar como a dimensão da Comunicação com a Sociedade está sendo avaliada pelas universidades do COMUNG, com vistas à proposição de um modelo teórico de avaliação dessa dimensão no contexto estratégico do gerenciamento da relação entre a universidade e seus públicos de interesse.

A participação da Universidade no estudo consiste no seguinte:

- 1) Disponibilização de documento onde estejam explicitadas as políticas de comunicação da universidade (se houver).
- 2) Disponibilização dos Relatórios de Autoavaliação Institucional da Universidade, dos anos de 2009 e 2010 (caso não queira disponibilizar os Relatórios integralmente, a instituição poderá disponibilizar apenas a parte referente à avaliação da Dimensão da Comunicação com a Sociedade).
- 3) Disponibilização de contato de e-mail de sujeitos de cada um dos públicos a seguir:
 - Dois professores (preferencialmente, que não ocupem função de gestão na universidade, no momento da pesquisa).
 - Dois técnicos administrativos (preferencialmente, que não ocupem cargo de coordenação de setor/unidade, no momento da pesquisa).
 - Dois estudantes (preferencialmente, que estejam em fase de conclusão de curso).
 - Dois membros da comunidade (preferencialmente, que não tenham sido estudantes, professores ou técnicos da universidade no passado).
 - Um dirigente institucional (preferencialmente reitor, vice-reitor ou pró-reitor).
 - Coordenador/gestor da área de comunicação da universidade.
 - Coordenador da CPA/coordenador de avaliação da universidade.

OBS: serão enviados, por e-mail, questionários a cada um desses sujeitos, os quais têm o objetivo de verificar como eles percebem o processo de comunicação com a universidade.

A pesquisadora responsável pelo estudo garante sigilo absoluto em relação à identidade da Universidade, bem como de seus sujeitos. Isto porque se trata um estudo de casos múltiplos, cujo

interesse é no conjunto dos resultados e não de instituições em particular. Os dados coletados serão armazenados por um período de cinco anos e, após, incinerados.

Além disso, ao aceitar em participar da pesquisa, a Universidade pode solicitar acesso ao Projeto de Pesquisa, o qual esclarece detalhadamente a metodologia do estudo.

A participação da Universidade não gerará qualquer tipo de custo ou benefício para os sujeitos envolvidos.

Por sim, a pesquisadora compromete-se a divulgar os resultados de sua pesquisa, ao final do estudo, à Universidade.

Na expectativa de seu aceite, coloco-me à disposição para quaisquer outros esclarecimentos pelo e-mail anakarin_nunes@yahoo.com.br ou pelo telefone da pesquisadora: 5198264247.

Atenciosamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ana Karin Nunes', is centered on the page. The signature is fluid and cursive.

Ana Karin Nunes,
Doutoranda em Educação pela UFRGS.

APÊNDICE II – QUESTIONÁRIO: AGENTES COM INFLUÊNCIA

Prezado(a),

Solicita-se a sua gentileza de responder às questões abaixo, as quais fazem parte da pesquisa de Doutorado intitulada “A Avaliação da Comunicação da Universidade com a Sociedade”, desenvolvida no Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. A pesquisa tem como objetivo analisar como a Dimensão da Comunicação com a Sociedade está sendo avaliada pelas universidades comunitárias do RS. Quaisquer dúvidas poderão ser esclarecidas diretamente com a pesquisadora responsável, Ana Karin Nunes, pelo e-mail anakarin@feevale.br ou pelo telefone 5198264247. Na expectativa de contar com a sua colaboração, garante-se total sigilo em relação à sua identidade.

QUESTÕES:

1. Assinale abaixo o segmento do qual você faz parte em relação à Universidade:
() professor () técnico-administrativo () estudante () comunidade
2. Você se sente bem informado em relação ao que acontece na Universidade?
Justifique a sua resposta.
3. Você sente que a opinião do segmento do qual você faz parte é consultada pela Universidade em relação aos assuntos que mais o afetam? Justifique a sua resposta.
4. Você sente que a Universidade é a primeira a informar a respeito de suas decisões de forma a não gerar boatos? Cite um exemplo que ilustre a sua resposta.
5. Como você descreve a relação do segmento do qual você faz parte com a universidade? (para qualificar esse relacionamento você pode usar adjetivos como confiança/desconfiança; satisfação/insatisfação; compromisso/descompromisso)
6. Você já participou de algum tipo de avaliação da comunicação da Universidade com o segmento do qual você faz parte? Em caso afirmativo, você teve algum retorno dessa avaliação?
7. Quais são, em sua opinião, os pontos fortes da comunicação entre a Universidade e o segmento do qual você faz parte?
8. Quais são, em sua opinião, os pontos fracos da comunicação entre a Universidade e o segmento do qual você faz parte?

Muito obrigada pela sua colaboração.

APÊNDICE III – QUESTIONÁRIO: DIRIGENTE INSTITUCIONAL

UNIVERSIDADE: _____

NOME DO RESPONSÁVEL PELAS INFORMAÇÕES: _____

CARGO DO RESPONSÁVEL PELAS INFORMAÇÕES: _____

DATA DA ENTREVISTA: ____ / ____ / ____

QUESTÕES:

1. Na sua visão, qual é o papel da comunicação no contexto do cumprimento da missão das universidades comunitárias frente à sociedade?
2. Você considera que as políticas de comunicação seguidas atualmente em sua Instituição permitem a melhora da relação desta com os seus diversos públicos? Justifique a sua resposta.
3. Como você descreve a relação da universidade com seus diversos públicos (professores, técnicos administrativos, alunos, comunidade, mídia)? (para qualificar esse relacionamento você pode usar adjetivos como confiança/desconfiança; satisfação/insatisfação; compromisso/descompromisso)
4. Você considera que os investimentos realizados em comunicação na universidade atualmente possibilitam um bom retorno em termos de imagem e reputação da universidade frente à sociedade?
5. A avaliação realizada atualmente da comunicação entre a Universidade e os seus públicos tem permitido aos gestores identificarem potencialidades e necessidades de melhoria? Em caso afirmativo, dê exemplos que ilustrem a sua resposta.
6. Na sua visão, quais são os pontos fortes da comunicação interna e da comunicação externa em sua Universidade?
7. Na sua visão, quais são os pontos fracos da comunicação interna e da comunicação externa em sua Universidade?

Muito obrigada pela sua colaboração.

APÊNDICE IV – QUESTIONÁRIO: GESTOR DE COMUNICAÇÃO

UNIVERSIDADE: _____

NOME DO RESPONSÁVEL PELAS INFORMAÇÕES: _____

CARGO DO RESPONSÁVEL PELAS INFORMAÇÕES: _____

DATA DA ENTREVISTA: ____ / ____ / ____

QUESTÕES:

1. A Universidade têm claramente definidas políticas de Comunicação? Em caso afirmativo, como elas foram construídas? Quem participou desse processo? Em que documento institucional elas estão registradas?
2. A Universidade avalia a efetividade dessas políticas? Como isso ocorre? Como os resultados são gerenciados?
3. A Universidade sabe quem são os públicos que influenciam e são influenciados pela sua atuação? Em caso afirmativo, quem são esses públicos? Eles estão mapeados em algum documento no setor/área de comunicação? No planejamento de comunicação, são previstas estratégias específicas para cada um deles?
4. Como você descreve a relação da universidade com seus diversos públicos? (para qualificar esse relacionamento você pode usar adjetivos como confiança/desconfiança; satisfação/insatisfação; compromisso/descompromisso)
5. Você considera que os investimentos realizados em comunicação na universidade atualmente possibilitam um bom retorno em termos de imagem e reputação da universidade frente à sociedade?
6. Na sua perspectiva, como gestor da área de comunicação da Universidade, os resultados obtidos atualmente na avaliação da Comunicação com a Sociedade pelo modelo do SINAES permitem à instituição melhorar a relação que estabelecem com os seus diversos públicos (professores, técnicos administrativos, estudantes, comunidade, poder público, entre outros)? Justifique a sua resposta apontando potencialidades e necessidades de melhoria.

Muito obrigada pela sua colaboração.

APÊNDICE V – QUESTIONÁRIO: GESTOR DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

UNIVERSIDADE: _____

NOME DO RESPONSÁVEL PELAS INFORMAÇÕES: _____

CARGO DO RESPONSÁVEL PELAS INFORMAÇÕES: _____

DATA DA ENTREVISTA: ____ / ____ / ____

QUESTÕES:

1. Até a aprovação da Lei do SINAES, a Universidade avaliava, de alguma maneira, a Comunicação com a Sociedade? Em caso afirmativo, como se dava a dinâmica dessa avaliação (aspectos avaliados, instrumentos)?
2. A partir da Lei do SINAES, como ocorreu o (re)planejamento da dinâmica de avaliação da Comunicação com a Sociedade?
3. Qual é, na perspectiva da instituição, o objetivo da avaliação da Dimensão da Comunicação da Universidade Comunitária com a Sociedade?
4. Quais são os aspectos avaliados na dimensão da Comunicação com a Sociedade atualmente pela instituição? Que metodologias são utilizadas para a avaliação dos aspectos mencionados? Quais são os setores/unidades acadêmicas envolvidos no planejamento e execução dessa avaliação?
5. Como se dá a gestão dos resultados obtidos na avaliação da Dimensão da Comunicação com a Sociedade? Quem são os principais responsáveis pelos encaminhamentos? Como se dá o retorno às partes envolvidas nessa avaliação?
6. Na sua perspectiva, como gestor da área de avaliação da Universidade, os resultados obtidos atualmente na avaliação da Comunicação com a Sociedade permitem à instituição melhorar a relação que estabelecem com os seus diversos públicos (professores, técnicos administrativos, estudantes, comunidade, poder público, entre outros)? Justifique a sua resposta apontando potencialidades e necessidades de melhoria.

Muito obrigada pela sua colaboração.

APÊNDICE VI – RESUMO DOS RETORNOS OBTIDOS NA PESQUISA DE CAMPO – QUESTIONÁRIOS

	Políticas de Comunicação	Dimensão da Comunicação com a Sociedade nos Relatórios de Autoavaliação	Docentes	Técnicos	Estudantes	Comunidade	Gestor Institucional	Gestor de Comunicação	Gestor da CPA
UNIVERSIDADE A	Não definidas. Localizaram-se objetivos e ações estratégicos, no PDI.	Relatório 2009: descrição de canais de comunicação. Relatório 2010: registro de atendimentos da Ouvidoria. Citação de potencialidade e fragilidade pontuais.	Um respondente.	Dois respondentes.	Não houve retorno.	Não houve retorno.	Um respondente.	Um respondente.	Um respondente.
UNIVERSIDADE B	Não definidas. Localizaram-se objetivos e estratégias de gestão, no Plano de Gestão.	Relatório 2009: descrição de meios de comunicação e parecer avaliativo sem apresentação de dados. Relatório 2010: descrição de instrumentos de comunicação e dados quantitativos da produção científica.	Não houve retorno.	Não houve retorno.	Um respondente.	Não houve retorno.	Um respondente.	Não houve retorno.	Não houve retorno.
UNIVERSIDADE C	Claramente definidas no PDI. Localizaram-se, ainda, objetivos do Setor de Marketing e diretrizes para o planejamento estratégico da comunicação.	Relatório 2009: apresentação de dados da comunicação na extensão e na infraestrutura e serviços; e descrição de meios de comunicação na responsabilidade social. Relatório 2010: descrição de meios de comunicação na responsabilidade social.	Dois respondentes.	Dois respondentes.	Dois respondentes.	Um respondente.	Um respondente.	Um respondente.	Um respondente.
UNIVERSIDADE D	Não definidas. Localizaram-se objetivos e metas, no PDI.	Relatório 2009: confronto dos objetivos e metas com as ações desenvolvidas na comunicação interna, externa e ouvidoria. Parecer qualitativo e conceito quantitativo atribuídos pela CPA. Relatório 2010: descrição das ações desenvolvidas na comunicação interna, externa e ouvidoria. Parecer qualitativo e conceito quantitativo atribuídos pela CPA.	Não houve retorno.	Não houve retorno.	Não houve retorno.	Não houve retorno.	Um respondente.	Não houve retorno.	Um respondente.