



MESTRADO PROFISSIONAL EM
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS (ESAN)
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (PROFIAP)**

Vanessa Nunes Azevedo

**AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL: DIAGNÓSTICO E PROPOSIÇÃO DE
AÇÕES BALIZADORAS PARA MÍDIAS DIGITAIS VISANDO À
SENSIBILIZAÇÃO DA COMUNIDADE UNIVERSITÁRIA DE INSTITUIÇÕES
FEDERAIS**

Campo Grande - MS

2018

VANESSA NUNES AZEVEDO

**AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL: DIAGNÓSTICO E PROPOSIÇÃO DE
AÇÕES BALIZADORAS PARA MÍDIAS DIGITAIS VISANDO À
SENSIBILIZAÇÃO DA COMUNIDADE UNIVERSITÁRIA DE INSTITUIÇÕES
FEDERAIS**

Trabalho de Conclusão Final apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP- realizado na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Miguel Renda dos Santos

Campo Grande - MS

2018



Ata de Defesa de Dissertação
Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional
Mestrado

Aos catorze dias do mês de setembro do ano de dois mil e dezoito, às catorze horas, na Escola de Administração e Negócios - ESAN, da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, reuniu-se a Banca Examinadora composta pelos membros: Luiz Miguel Renda dos Santos (UFMS), Alberto de Barros Aguirre (UFMS) e Marcos Paulo da Silva (UFMS), sob a presidência do primeiro, para julgar o trabalho da aluna: **VANESSA NUNES AZEVEDO**, CPF 97669199172, do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional, Curso de Mestrado, da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, apresentado sob o título "**Proposta de um Plano de Comunicação Visando a Participação da Comunidade Universitária na Autoavaliação Institucional**" e orientação de Luiz Miguel Renda dos Santos. O presidente da Banca Examinadora declarou abertos os trabalhos e agradeceu a presença de todos os Membros. A seguir, concedeu a palavra à aluna que expôs sua Dissertação. Terminada a exposição, os senhores membros da Banca Examinadora iniciaram as arguições. Terminadas as arguições, o presidente da Banca Examinadora fez suas considerações. A seguir, a Banca Examinadora reuniu-se para avaliação, e após, emitiu Parecer expresso conforme segue:

EXAMINADOR

Dr. Luiz Miguel Renda dos Santos (Interno)
Dr. Alberto de Barros Aguirre (Interno)
Dr. Jeovan de Carvalho Figueiredo (Interno) (Suplente)
Dra. Jose Aparecido Moura Aranha (Externo) (Suplente)
Dr. Marcos Paulo da Silva (Externo)

ASSINATURA

AValiação

Aprovado
Aprovado

Aprovado

RESULTADO FINAL:

☒ Aprovação

☐ Aprovação com revisão

☐ Reprovação

OBSERVAÇÕES:

Seguir as recomendações da banca

Nada mais havendo a ser tratado, o Presidente declarou a sessão encerrada e agradeceu a todos pela presença.

Assinaturas:

Presidente da Banca Examinadora

Aluna

*“Raramente chego ao destino pretendido, mas
muitas vezes acabo em algum lugar em que
precisava estar”.*

Douglas Adams

AZEVEDO, Vanessa Nunes. **Autoavaliação Institucional:** diagnóstico e proposição de ações balizadoras para mídias digitais visando à sensibilização da comunidade universitária de instituições federais. Campo Grande: Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, Escola de Administração e Negócios, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, 2018, 55 p. Trabalho de Conclusão Final.

RESUMO

A Autoavaliação Institucional das Instituições Federais de Ensino Superior tem como principais objetivos produzir conhecimentos, identificar as causas dos seus problemas e deficiências, fortalecer as relações de cooperação entre os diversos atores institucionais, tornar mais efetiva a vinculação da instituição com a comunidade, além de prestar contas à sociedade. Identificando fragilidades e as potencialidades da instituição nas dez dimensões previstas em lei, ela é um importante instrumento para a tomada de decisão. Inserido neste processo, encontra-se um item determinante que é a participação dos membros que compõem a Instituição. Neste contexto, o presente estudo objetiva propor – por meio de um conjunto de estratégias e ações de comunicação – a incorporação da Autoavaliação Institucional no cotidiano da comunidade universitária. Para fazer a coleta de dados, um documento de gestão forma o *corpus* da pesquisa: o Relatório de Autoavaliação Institucional. A escolha desta publicação se dá em razão esta conter o número de participantes como também as ações que foram feitas para a sensibilização da população. A metodologia da pesquisa escolhida, a Análise de Conteúdo, possibilita a coleta de dados a partir das necessidades apresentadas pelo pesquisador, ou seja, a partir do recorte da pesquisa. Em linhas gerais, os dados coletados de 49 universidades federais sinalizam uma baixa participação nas pesquisas avaliativas, principalmente do segmento dos discentes, e uma demanda grande de divulgação do processo avaliativo.

Palavras-chave: Avaliação Institucional; Autoavaliação Institucional Participativa; Estratégia e comunicação; Plano de Comunicação Institucional; Mídias Sociais.

ABSTRACT

The Institutional Self-Assessment of Federal Institutions of Higher Education has as main objectives to produce knowledge, to identify the causes of its problems and deficiencies, to strengthen the relations of cooperation between the different institutional actors, to make the institution's link with the community more effective, besides accounts. Identifying weaknesses and the potential of the institution in the ten dimensions provided by law, it is an important tool for decision making. Inserted in this process, there is a determining element that is the participation of the members that compose the Institution. In this context, the present study aims to propose - through a set of communication strategies and actions - the incorporation of Institutional Self - Assessment in the daily life of the university community. To collect data, a management document forms the corpus of the research: the Institutional Self-Assessment Report. The choice of this publication is given as it contains the number of participants as well as the actions that were done to raise awareness of the population. The methodology of the chosen research, the Content Analysis, allows the collection of data from the needs presented by the researcher, that is, from the research cut. In general terms, data collected from 49 federal universities indicate a low participation in evaluative surveys, mainly in the student segment, and a great demand for the dissemination of the evaluative process.

Keywords: Institutional Assessment; Institutional Participative Self-Assessment; Strategic planning and communication; Institutional Communication Plan; Digital Social Networks.

LISTA DE SIGLAS

CONAES	Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
CPA	Comissão Própria de Avaliação
ENADE	Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
FURG	Universidade Federal do Rio Grande
MEC	Ministério da Educação
PAIUB	Programa de Avaliação das Universidades Brasileiras
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
TAEs	Técnico-administrativos em Educação
UFABC	Universidade Federal do ABC
UFAC	Universidade Federal do Acre
UFAL	Universidade Federal de Alagoas
UFAM	Universidade Federal do Amazonas
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UFC	Universidade Federal do Ceará
UFCA	Universidade Federal do Cariri
UFMG	Universidade Federal de Campina Grande
UFCSPA	Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre
UFERSA	Universidade Federal Rural do Semi-Árido
UFES	Universidade Federal do Espírito Santo
UFF	Universidade Federal Fluminense
UFFS	Universidade Federal da Fronteira Sul
UFG	Universidade Federal de Goiás
UFGD	Universidade Federal da Grande Dourados
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UFPA	Universidade Federal de Lavras
UFMA	Universidade Federal do Maranhão
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFMS	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
UFMT	Universidade Federal de Mato Grosso
UFOB	Universidade Federal do Oeste da Bahia
UFOP	Universidade Federal de Ouro Preto
UFOPA	Universidade Federal do Oeste do Pará
UFPA	Universidade Federal do Pará
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UFPEl	Universidade Federal de Pelotas
UFPI	Universidade Federal do Piauí
UFPR	Universidade Federal do Paraná
UFRA	Universidade Federal Rural da Amazônia
UFRB	Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte

UFRPE	Universidade Federal Rural de Pernambuco
UFRR	Universidade Federal de Roraima
UFRRJ	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
UFS	Universidade Federal de Sergipe
UFSB	Universidade Federal do Sul da Bahia
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFSCar	Universidade Federal de São Carlos
UFSJ	Universidade Federal de São João del-Rei
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
UFT	Universidade Federal do Tocantins
UFTM	Universidade Federal do Triângulo Mineiro
UFU	Universidade Federal de Uberlândia
UFV	Universidade Federal de Viçosa
UFVJM	Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
UnB	Universidade de Brasília
UNIFAL-MG	Universidade Federal de Alfenas
UNIFAP	Universidade Federal do Amapá
UNIFEI	Universidade Federal de Itajubá
UNIFESP	Universidade Federal de São Paulo
UNIFESSPA	Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará
UNILA	Universidade Federal da Integração Latino-Americana
UNILAB	Universidade Federal da Lusofonia Afro-Brasileira
UNIPAMPA	Universidade Federal do Pampa
UNIR	Universidade Federal de Rondônia
UNIRIO	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
UNIVASF	Universidade Federal do Vale de São Francisco
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 A Autoavaliação nas Universidades Federais Brasileiras	15
2.1.1 Participação na Autoavaliação Institucional	17
2.2 Comunicação	19
2.2.1 Comunicação nas Organizações	22
2.2.2 Canais de Comunicação e Barreiras à Comunicação	23
2.2.3 Comunicação pelas Mídias Digitais	24
2.2.4 Plataformas Site e Mídias Sociais Institucionais	29
2.3 Planejamento	32
2.3.1 Planejamento de Comunicação	34
2.4 Mapeamento Sistemático	35
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	40
3.1 Método Proposto	41
4 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO	46
4.1 Universidades Federais Brasileiras	46
4.2 A Participação nas Autoavaliações	54
4.3 Ações das Instituições com Melhor Engajamento	60
4.4 Universidades Federais Brasileiras nas Mídias Sociais	62
5 AÇÕES BALIZADORAS DE COMUNICAÇÃO PARA MÍDIAS DIGITAIS	64
5.1 Escolha da(s) mensagem(ns)	64
5.2 Análise da situação, pesquisas e orientação estratégica	65
5.3 Definição do público-alvo	67
5.4 Canais de Comunicação	68
6. CONCLUSÃO	70
REFERÊNCIAS	72
ANEXOS	76
Referencia dos Relatórios de Autoavaliação Institucional Analisados	76
Os Perfis das IFES em Redes Sociais	80
Sites Institucionais	83

1 INTRODUÇÃO

A avaliação é o campo social que possibilita a discussão e valoração dos processos, contextos, produtos, objetivos, procedimentos, estruturas, causalidades, metas de superação, condições de produção das atividades educativas, sentidos e impactos que se refletem na e para a formação dos cidadãos, bem como na e para a construção da sociedade democrática. Dias Sobrinho (2008) enfatiza que a avaliação, tendo como referência essa concepção, trata-se de um processo dinâmico de comunicação, no qual avaliadores e avaliados se constituem mutuamente.

A avaliação constitui hoje um dos temas de destaque na gestão de grande parte das instituições brasileiras de educação superior, sejam do setor público, sejam do privado. A ideia de avaliação vem sendo discutida de diferentes formas, tendo como principal foco a busca de informações para análise. Para Cronbach, citado por Dias Sobrinho (2003), a avaliação tem por objetivo coletar informações para que decisões possam ser tomadas. De acordo com Stake (1991), a avaliação é a descoberta da natureza e do valor de alguma coisa; os propósitos podem ser muitos, mas busca descrever algo e indicar os méritos e deméritos, caracterizando-se por ser um inventário do status presente, ou uma previsão para o sucesso futuro.

É nesse contexto de busca pela integralidade, de conceber o todo universitário segundo a perspectiva sistêmica, bem como de prospectar novos horizontes para a universidade, que foi elaborada a nova proposta de avaliação para a educação brasileira, denominada de Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituída pela Lei nº. 10.861, de 14 de abril de 2004. (BRASIL, 2004a). Esta proposta tem como ideias centrais, dentre outras, as de “integração e de participação”, conceitos que são fundamentais à “construção de um sistema capaz de aprofundar os compromissos e responsabilidades sociais das instituições”, bem como “promover os valores democráticos, o respeito à diversidade, a busca da autonomia e a afirmação da identidade.” (BERTOLIN, 2004, p. 69).

O SINAES constitui-se de três componentes principais: a avaliação de cursos de graduação, a avaliação do desempenho dos estudantes e a avaliação institucional. Essa última organiza-se em dois momentos, a avaliação externa, cuja realização é de responsabilidade do Ministério da Educação (MEC) e do Instituto Nacional de Estudos e pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), e uma avaliação interna ou

autoavaliação, que fica a encargo da Comissão Própria de Avaliação (CPA) constituída no âmbito da universidade por membros da comunidade acadêmica.

A CPA assume o relevante papel de organizar o processo de autoavaliação de acordo com as diretrizes do SINAES, bem como formular instrumentos para efetivação dessa política e institucionalização da avaliação na universidade, envolvendo toda a comunidade acadêmica (SILVA, 2010). Deste modo, a autoavaliação desempenha um papel de busca do autoconhecimento com vistas à construção de uma cultura avaliativa.

Segundo as Orientações Gerais para o roteiro da autoavaliação das instituições da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior, CONAES (BRASIL, 2004), uma etapa muito importante na autoavaliação é a etapa da sensibilização, que busca o envolvimento da comunidade universitária na construção da proposta. Cabe ressaltar que a sensibilização deve estar presente tanto nos momentos iniciais quanto na continuidade das ações avaliativas, pois sempre haverá novos sujeitos iniciando sua participação no processo.

Para que este tipo de processo seja desenvolvido com sucesso, o elemento essencial e, inclusive, balizador desta dinâmica, é a participação dos sujeitos no processo avaliativo como atores atuantes e não somente informantes ou meros espectadores. O grau de envolvimento dos seus atores de certa forma conduz a dinâmica do processo em questão e o caracteriza como participativo.

Nesse sentido, estabeleceu-se como problema de pesquisa: “Como sensibilizar a comunidade universitária a participar do processo de autoavaliação institucional?”. A partir do problema descrito, procurou-se verificação da participação efetiva da comunidade universitária no processo de autoavaliação institucional da educação superior nas universidades federais brasileiras, para assim propor estratégias de comunicação que tenham por escopo a sensibilização da comunidade a participar dos processos de maneira efetiva, responsável e contínua, utilizando principalmente as mídias digitais, criando um canal onde a comunidade possa se manifestar e aprimorar a avaliação.

A Avaliação Institucional visa melhorar a qualidade da educação superior, identificar méritos e valores das instituições, orientar a expansão da oferta e promover a responsabilidade social das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

A autoavaliação corresponde a um levantamento de dados das instituições, conduzida pela Comissão Própria de Avaliação – CPA das IFES, onde toda a

comunidade universitária participa através de pesquisas que visam detectar diversos aspectos pedagógicos, administrativos, infraestrutura entre outros.

De acordo com Andriola (2005) um dos principais desafios que se apresenta na atuação dos membros da CPA é a sensibilização da comunidade interna. Isso porque o mesmo afirma que é preciso destruir o mito da avaliação presente no contexto educacional onde avaliação está relacionada à punição e estabelecimento de ranking.

A sensibilização para participação na Autoavaliação Institucional busca a tomada de consciência do sujeito quanto a sua importância no processo de construção e reconstrução da IES. A comunicação pode auxiliar no cumprimento desse objetivo, promovendo mudanças significativas nas múltiplas relações da instituição com os seus públicos (MONTEIRO; DUARTE, 2009).

Neste contexto, o presente trabalho defende o uso da Comunicação, suas ferramentas e seu poder de mobilização como uma das formas de construir conhecimento, informar, propor debates e engajar a população a participar dos processos avaliativos.

As ações comunicativas, quando pensadas estrategicamente e dentro de um contexto global e regional, podem fortalecer a democracia de um país para que um povo exerça com propriedade sua cidadania.

Pensando na Avaliação Institucional Interna como um processo complexo com muitas particularidades, este trabalho se limita a tratar do plano de comunicação com intuito de engajar a comunidade universitária a contribuir na melhora institucional e construindo um retrato do atual momento da educação superior brasileira. Boa parte das práticas apresentadas neste trabalho poderá ser aplicada a outros tipos de projeto.

Para responder à questão problema deste trabalho foram formulados o objetivo geral e os específicos.

O objetivo geral desta pesquisa é sugerir ações balizadoras de comunicação nas mídias digitais para as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) a fim de sensibilizar a comunidade universitária sobre o processo de Autoavaliação Institucional e a importância da participação no processo avaliativo. Para isso, foram utilizadas ferramentas de Comunicação – princípios, teorias e aplicações diretas – para promover a Autoavaliação Institucional e a importância da participação de todos no processo.

A intenção é tornar a Autoavaliação Institucional cada vez mais conhecida e assimilada pelos mais diversos públicos, principalmente pela comunidade universitária

que deve participar das avaliações para que se possa avaliar como está cada instituição e quais aspectos devem ser trabalhados para melhorá-la.

Para que esta promoção de fato ocorra, são essenciais a mobilização, o envolvimento e a participação de todos os setores da comunidade universitária. Para que o objetivo geral seja atendido foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- Investigar a importância da Autoavaliação Institucional no contexto institucional e a necessidade da atuação de diversas áreas da Comunicação para promover e difundir informações e conhecimento;
- Levantar as características da comunidade universitária, o grau de participação desta população nas autoavaliações institucionais das universidades federais brasileiras e seus canais de comunicação;
- Propor um modelo de plano de comunicação com base no impacto das autoavaliações das IFES.

O esquema apresentado na figura 1 resume os objetivos que se pretende alcançar neste trabalho.

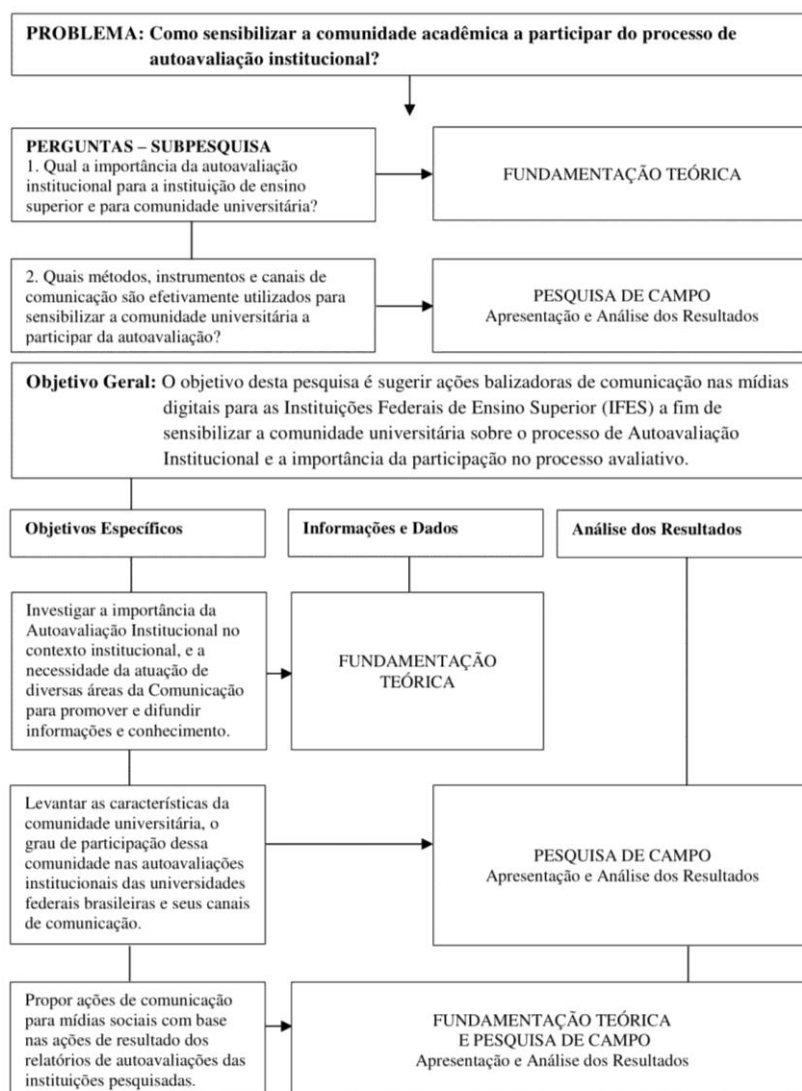


Figura 1 – Resumos dos Atendimentos aos objetivos propostos

Fonte: Elaboração da autora (2018)

O trabalho está dividido em seis capítulos. No primeiro é descrita a introdução, apresentando o problema, a justificativa, os objetivos, a delimitação do trabalho e como será o desenvolvimento da pesquisa. No segundo capítulo consta a fundamentação teórica, onde são explorados a Autoavaliação Institucional, a comunicação, os canais de comunicação, as barreiras à comunicação, as mídias sociais e os conceitos de plano de comunicação. No terceiro capítulo é apresentada a metodologia. No quarto capítulo consta o mapeamento das universidades federais brasileiras, o estudo da participação no processo de Autoavaliação Institucional das IFES, o mapeamento dos canais de comunicação institucionais das mesmas e no quinto capítulo constam as sugestões para as ações balizadoras de comunicação para mídias digitais propostas. Por fim, no sexto capítulo constam as contribuições do trabalho e as sugestões para trabalhos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A proposta deste projeto culmina na sugestão de um plano de comunicação institucional para a Autoavaliação Institucional utilizando as mídias sociais como ferramenta de sensibilização da comunidade. Para o desenvolvimento do mesmo, os seguintes tópicos foram abordados: a Autoavaliação Institucional, a comunicação institucional, as mídias sociais e, por último, os conceitos de plano de comunicação.

2.1 A Autoavaliação nas Universidades Federais Brasileiras

A Avaliação Institucional não é uma novidade no cenário educacional, mas só ganhou força na década de 90, quando foi instituído o Programa de Avaliação das Universidades Brasileiras (PAIUB), que surgiu com a necessidade de imprimir uma avaliação de caráter permanente e que somasse o resultado de outras avaliações ao processo. Os processos de Avaliação Institucional adquiriram novas feições com a aprovação da Lei Nº. 10.861, de 14 de abril de 2004, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), onde as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) iniciaram um processo de avaliação com o objetivo de atender à lei e de utilizar estes mecanismos para se autoconhecerem e se autogerirem.

Segundo o parágrafo 1º, do Artigo 1º, da Lei 10.861, de 14/4/2004, o SINAES tem por finalidades a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito às diferenças e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional.

É constituído de três processos específicos: avaliação dos estudantes por meio do ENADE, avaliação dos cursos e Avaliação Institucional (interna e externa), além dos instrumentos de informação: censo da educação superior e cadastro de instituições e cursos. O primeiro processo é o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE), instituído pela Portaria 40/2010, Art. 33-D, que estabelece o objetivo de aferir “o desempenho dos estudantes em relação aos conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares do respectivo curso de graduação, e as habilidades e competências adquiridas em sua formação” (BRASIL, 2010, p. 23). Tem como

instrumentos básicos a prova, o questionário dos estudantes e do coordenador do curso. O segundo processo se refere à Avaliação dos cursos de graduação realizada por comissões externas de avaliadores designadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) para verificação das condições de ensino relativas ao perfil do corpo docente, infraestrutura e organização didático-pedagógica. O terceiro processo se refere à Autoavaliação Institucional e a Avaliação Externa como um dos componentes do SINAES.

A autoavaliação ou avaliação interna é coordenada pela CPA e contempla a análise global e integrada das dez dimensões organizadas em cinco eixos previstos no Instrumento de Avaliação Institucional Externa: Eixo 1 - Planejamento e Avaliação Institucional; considera a dimensão 8 (Planejamento e Avaliação) do SINAES; Eixo 2 - Desenvolvimento Institucional; Eixo 3 - Políticas Acadêmicas; Eixo 4 – Políticas de Gestão; e Eixo 5 – Infraestrutura Física (BRASIL, 2014). Além desses eixos, as instituições devem considerar as três dimensões: organização didático-pedagógica, corpo docente e instalações físicas, adotadas no Instrumento de Avaliação dos cursos de graduação presencial e à distância. Como estratégia para as avaliações internas (institucional e de cursos) poderão ser adotados os mesmos indicadores dos instrumentos de avaliação *in loco* do INEP com vistas à melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados para uma avaliação externa efetiva.

Segundo Fernandes (2002), existem pelo menos duas correntes de pensamento sobre Avaliação Institucional em educação: Avaliação Meritocrática ou para Controle; e Avaliação para Transformação e Aperfeiçoamento. A avaliação meritocrática é a que atualmente está em maior evidência e visa identificar “quem sabe mais, desempenha ou tem melhores resultados” (FERNANDES, 2002).

A outra corrente enfoca a avaliação como processo para transformação e aperfeiçoamento. Segundo Fernandes (2002), esta corrente possui as seguintes características: Considera a Avaliação Institucional como um instrumento para melhoria da educação; É usada para identificar dificuldades e sucessos; Visa formular ações para a transformação e aperfeiçoamento da escola e do sistema educacional; É usada para construir a qualidade e democratização da escola, com impacto positivo no processo de transformação social.

Nesta corrente, o processo de Autoavaliação Institucional assume grande importância, levando-se em consideração que a mesma promove o autoconhecimento da realidade institucional favorecendo a (re)definição de novos caminhos.

Fernandes (2002) sintetiza, em cinco, os princípios básicos que deverão nortear um processo avaliativo numa perspectiva transformadora e de aperfeiçoamento institucional:

- 1) *Adesão voluntária* – que deve ser conseguida por meio da conscientização de toda a comunidade sobre a importância do envolvimento de todos os segmentos no processo de Autoavaliação Institucional.
- 2) *Avaliação total e coletiva* – a instituição deve ser avaliada como um todo e, portanto, por todos. Todos serão avaliados e avaliadores nesse processo. É essencial a participação de todos os segmentos da instituição.
- 3) *Respeito à identidade* – a instituição deve ser avaliada dentro do seu contexto, levando-se em consideração as suas especificidades para que haja coerência na realização e resultado no processo avaliativo.
- 4) *Unidade de linguagem* – busca-se um “entendimento comum dos conceitos, princípios e finalidades do projeto, já que há várias concepções da avaliação”. (FERNANDES, 2002, p.136).
- 5) *Competência técnico-metodológica* – Todo projeto de Avaliação Institucional precisa fundamentar-se em base científica para que se garanta a legitimidade aos dados coletados. É importante que a escola conte com pessoal preparado para a realização e acompanhamento das etapas do projeto de Avaliação Institucional.

O processo de Avaliação Institucional deve integrar-se à vida cotidiana da instituição, traduzindo-se em processo permanente de (re)definição do projeto político-pedagógico e em ferramenta indispensável ao trabalho de gestão e planejamento organizacional.

2.1.1 Participação na Autoavaliação Institucional

A definição de participação vem ao longo dos anos recebendo inúmeros significados e dimensões, por isso deve ser analisado com cautela. Para melhor compreender o sentido da participação, Bordenave (1983, p. 22) remete à sua origem: “De fato, a palavra *participação* vem de *parte*. Participação é fazer parte, tomar parte ou ter parte”. O pensamento de Bordenave (1983) faz referência à reflexão da participação em seu sentido amplo de maneira completa, pois o cidadão que *faz parte* deve *tomar parte*, interferindo nas decisões de forma crítica e consciente com efetiva

responsabilidade nos produtos resultantes do próprio processo de participação. Contraditoriamente, quando um ator social *faz parte* sem *tomar parte* não ocorre, por excelência, a concretude da participação em seu significado pleno.

Ammann (1977), ao defender a participação, afirma que além de mecanismos objetivos e estratégicos para a participação são necessárias *condições subjetivas* para a participação social do indivíduo, como o nível de conscientização do grupo, de acordo com requisitos psicossociais. As condições subjetivas para a participação são configuradas em três momentos: a informação, a motivação e a educação para participar.

O primeiro momento caracteriza-se pelo nível de esclarecimento das pessoas sobre o porquê participar e quais os objetivos e as funções da área de sua participação. “Somente informada pode uma população fazer um julgamento claro sobre a validade das oportunidades e dos instrumentos postos à sua disposição, utilizá-los, ou, inclusive, rejeitá-los, se os considera ineficientes ou inadequados” (AMMANN, 1977, p. 25). Do contrário, haverá a possibilidade de acomodação e/ou cooptação dos indivíduos, legitimando as decisões e ações de outros que não poderão defender o bem comum da população.

O segundo seria a motivação que ocorre no campo psicológico, o que significa promover a identificação das razões que podem motivar o sujeito a participar. A motivação apresenta-se como requisito básico para “a participação dos indivíduos e a própria ação transformadora da sociedade no contexto das relações sociais” (AMMANN, 1977, p. 26). Nesse sentido, Ammann (1977) destaca quatro motivos elementares: o de natureza biológica – estimula os indivíduos à produção e usufruto dos bens da sociedade; o de natureza ética – motiva o contato e a associação com outros sujeitos; o de natureza lógica – motiva a busca de informações sobre os mecanismos e formas de participação; e o de natureza amorosa – estimula a projeção e a intervenção do sujeito em seu meio ambiente, facilitando a gestão da sociedade, ou seja, “permite a libertação do indivíduo em relação ao tempo e ao espaço, desenvolvendo a criatividade, a originalidade e a projeção global do sujeito-objeto” (AMMANN, 1977, p. 28). A associação dos elementos motivacionais (sejam biológicos, éticos, lógico ou amorosos) permitem o envolvimento dos sujeitos em diversos processos participativos.

O terceiro momento, a educação para participar, segundo Ammann (1977) indica que a aprendizagem só se confere à medida que, em nome de uma necessidade sentida, o sujeito responda por meio de um novo padrão de comportamento, baseado em ações

do meio, ideias e habilidades. Essa aprendizagem será fruto do exercício constante e permanente da práxis participativa. A educação para a participação pode ser percebida, conforme Ammann (1977, p. 30):

[...] na reivindicação do homem de seus direitos, na assunção de responsabilidades, no aperfeiçoamento de sua profissão, na geração de mais saber, na prática associativista, na elaboração e execução de planos, no desempenho de funções políticas, no posicionamento consciente face às opções no exercício do voto e da representatividade.

Polidori *et all* (2007) afirma que para que a Autoavaliação Institucional seja desenvolvida com sucesso, há um elemento essencial e, inclusive, balizador desta dinâmica, que é a participação dos sujeitos no processo avaliativo como atores atuantes e não somente informantes ou meros espectadores. Para que os sujeitos participem, segundo Ammann (1977), é necessário: a informação, a motivação e a educação para participar. Entretanto, não raro, a divulgação das ações das pesquisas, tanto do que se trata a autoavaliação quanto dos resultados da mesma, reduz-se a meras ações isoladas de comunicação sem nenhum tipo de planejamento.

Essa lacuna reforça a necessidade de se elaborar um Plano de Comunicação voltado para a divulgação das ações da Comissão Própria de Avaliação – CPA, despertando na comunidade acadêmica a vontade, o desejo de ser copartícipe de um projeto institucional e de movimentar com o sentimento de pertencimento. De acordo com Leite (2005, p. 116), “a sensibilização é uma fase da Avaliação Participativa que corresponderia ao conjunto de, pelo menos, três pontos do diálogo democrático: a formulação de interesses dos participantes, a persuasão e o estabelecimento de uma agenda política”.

2.2 Comunicação

A comunicação é a habilidade humana que permite às pessoas alcançarem a interação social necessária para seu ajustamento e bem-estar afetivo. É um processo que supõe reciprocidade, envolvendo comunicador, emissor da mensagem e receptor, que recebe a mensagem, numa relação dinâmica, participativa e interativa, em que um pode influenciar o outro e vice versa, atingindo o receptor, através de um veículo dentro de um contexto do entendimento de ambas as partes.

A comunicação é definida como um ato e uma escolha segundo Greimas (1973), pois, em um universo de significantes, há uma decisão quando se opta por uma e não

outra significação. É, portanto, um exercício de liberdade, mas uma liberdade limitada pela repetição de situações, pela mídia e pelo léxico. A comunicação não existe desligada da sociedade, pois é uma única coisa. Ela é um produto da necessidade humana de expressão e relacionamento. É a forma pela qual são transmitidos os padrões de vida, a cultura e o como pertencer à determinada sociedade, ou seja, conhecer seus modos de pensamento, crença, valores e hábitos. A comunicação, portanto, é muito mais do que a disciplina ou os meios de comunicação social. É verdade que eles são indispensáveis, mas representam uma parte pequena de toda a comunicação. Ela está presente em praticamente todos os atos humanos, muitas vezes se confunde com a própria vida. A linguagem permite que todos os sujeitos de uma dada sociedade entendam os mesmos significados para os mesmos significantes. Ou seja, a seleção do código é feita a partir de um repertório que o emissor e o destinatário possuem em comum, que se relaciona diretamente com o discurso ou enunciação.

O intercâmbio verbal – como qualquer forma de relação humana – requer pelo menos dois interlocutores, não há emissor sem receptor. Segundo Jakobson (2005), os quatro fatores fundamentais da comunicação presentes em qualquer ato que envolva a troca de mensagem são: emissor, receptor, canal e tema da mensagem com código da mensagem. Contudo, os papéis de emissor e receptor podem confundir-se ou ainda, podem vir a ser o próprio tema da mensagem, dependendo de qual a intencionalidade que o emissor tenha na transmissão de determinada mensagem.

Os fatores constituintes de todo processo do ato de comunicação verbal são vistos como: o remetente envia uma mensagem ao destinatário; é necessário um contexto apreensível e que seja verbal ou passível de verbalização; um código total ou parcialmente comum entre remetente e destinatário; e, finalmente, um contato, canal físico e conexão psicológica, que torne capaz entrar e permanecer em contato. O emissor dispõe para enunciar de um aparelho de funções da língua, que de alguma forma, procura influenciar o receptor por meio de seu discurso.

Para Benveniste (1988), é na linguagem e pela linguagem que o sujeito se constitui e permite a comunicação entre os homens, ou seja, o discurso é a linguagem posta em ação. Enunciação é o processo de produção de um enunciado feito por um sujeito por meio de uma língua (linguagens) em determinado contexto e dirigido a outro sujeito. É nesse processo de enunciação que as disciplinas podem agir para alterar o resultado da comunicação, já que é ele que determinará qual *out put* (discurso) que será produzido, a partir do *in put* (contexto e conjuntura + sujeitos).

Cada locutor, na condição dos pronomes *eu* e *tu*, se coloca alternadamente como sujeito enunciante, de acordo com Benveniste (1988). Toda enunciação feita pelo *eu* aguarda a resposta do *tu* que, ao responder, troca de papel e passa a ser o *eu*. É na instância do discurso, onde o *eu* designa o locutor, que a linguagem permite que ele se aproprie da língua para produzir o seu discurso. O sujeito do discurso está dentro do próprio discurso; assim, o locutor permanece em relação constante com sua enunciação e, conseqüentemente, dentro do seu discurso.

Já para Foucault (1999), o discurso é uma rede de significados que se conecta a outras muitas redes e a outros discursos que já foram ditos. O discurso consolida e reproduz, não os significados que estão no interior do que se fala, mas valores de instituições que devem ser transmitidos. Todo discurso já está previamente articulado, não por algo dito anteriormente, mas manifestado na presença repressiva do que ele não diz e que já estava estabelecido antes do seu pronunciamento. Como se vê, é preciso ir além do significado lexical das palavras e ser capaz de entender o que não é dito.

A cultura, para Kunsch (2008), é um processo coletivo de construção da realidade, por meio da representação, que permite que as pessoas vejam, interpretem e entendam a realidade e os símbolos de uma forma semelhante. Os símbolos são os instrumentos da integração social que enquanto instrumentos de conhecimento e comunicação tornam possível o consenso entre os sujeitos acerca do sentido de mundo, reproduzindo a ordem social e tornando possível uma concordância entre os sujeitos.

Para Greimas (1973), o sentido aparece sempre como um dado imediato e seu significado não se restringe apenas ao que as palavras querem dizer, mas é também indicação de intencionalidade, direção e finalidade. Assim, a menor mudança no significante implica mudança de sentido, do mesmo modo que não se pode registrar uma mudança de sentido sem uma diferença correspondente do significante. O entendimento do processo de enunciação – que é formado pelo contexto, conjunturas e sujeitos – permite identificar o enunciado, que por sua vez, pode alterar o valor simbólico dos objetos e o seu efeito de sentido. Ao agir na enunciação, a partir do contexto em que está inserido poderá alterar todo processo e, conseqüentemente, o enunciado e seu efeito de sentido.

Questões relacionadas à comunicação, discurso e significação são relevantes para as organizações, pois conforme Jakobson (2005), o cérebro humano compara aquilo que percebe com o que já era conhecido, seja porque se parecem (simbólica ou morfológicamente), seja porque estão próximas. Assim, a imagem que os sujeitos

receptores têm de uma organização está relacionada aos estímulos discursivos produzidos pela organização e recebidos em algum lugar. Essa conexão irá promover estímulos em sua mente e evocar imagens de experiências anteriores, e esses estímulos nada mais são do que a percepção da identidade da organização. Se estiverem relacionadas a boas experiências passadas também será boa a imagem que os receptores possuem da organização.

2.2.1 Comunicação nas Organizações

Comunicação interna nas organizações é a somatória da comunicação desenvolvida, por uma organização empresarial para estabelecer canais que possibilitem o relacionamento, ágil e transparente, da direção com o público interno e entre os próprios elementos que integram este público.

A comunicação organizacional em instituições públicas possui determinadas especificidades, algumas atreladas à própria natureza dessas organizações, cuja essência consiste em prestar serviços ao cidadão (e disso decorrem questões como transparência, prestação de contas à sociedade, bem como todos os princípios da administração pública) e outras atreladas à cultura que se forma em cada órgão ou empresa pública.

Brandão (2009, p. 1-7) diz que, ao pesquisar e analisar os vários significados e sentidos que existem para comunicação pública, é possível identificar cinco áreas diferentes de conhecimento e atividade profissional, quais sejam: comunicação pública identificada como os conhecimentos e técnicas da área de comunicação organizacional; como comunicação científica; como comunicação do Estado e/ou governamental; como comunicação política; como estratégias de comunicação da sociedade civil organizada.

A diversidade de acepções gera, muitas vezes, dificuldades no trato do que se reconhece como comunicação pública, tendo em vista que, se fôssemos analisá-la com base em todo o arco que sua conceituação pode abranger, seria praticamente impossível debruçar-se sobre suas peculiaridades. Porém, há uma espécie de interseção em meio ao emaranhado de sentidos possíveis da expressão.

(...) É possível encontrar um ponto comum de entendimento que é aquele que diz respeito a um processo comunicativo que se instaura entre o Estado, o governo e a sociedade com o objetivo de informar para a construção da cidadania. É com esse significado que no Brasil o conceito vem sendo construído, sobretudo por força da área acadêmica que tem direcionado seu pensamento para esta acepção. (BRANDÃO, 2009, p. 9)

Brandão (2009, p.9) diz ainda que, indubitavelmente, existe uma tendência em identificar comunicação pública com o viés apenas da comunicação feita pelos órgãos governamentais. Especificamente no Brasil, o fortalecimento da compreensão dessa identidade de comunicação pública, assim como seu reconhecimento como campo de atuação e de estudo específico, é relativamente recente. Antes, o que havia era uma comunicação essencialmente governamental, de caráter mais publicitário. Após a redemocratização do País, esse cenário vem se alterando.

Uma primeira mudança mais perceptível de tratamento se dá no governo (1995-2002) do ex-presidente Fernando Henrique Cardoso, que afirmava que a comunicação pública era indissociável do funcionamento da democracia. É no governo seguinte (2003-2010), do ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva, que “o conceito comunicação pública com o sentido de informação para a cidadania começa a ser citado com frequência e acaba ganhando status” (BRANDÃO, 2009, p. 11).

A associação entre comunicação pública e cidadania está presente na abordagem de Duarte (2009, p. 59), para quem a comunicação pública exige: compromisso em privilegiar o interesse público em relação ao interesse individual ou corporativo; centralidade do processo no cidadão; tratamento da comunicação como um processo mais amplo do que informação; adaptação dos instrumentos às necessidades, possibilidades e interesses dos públicos; reconhecimento da complexidade da comunicação, tratando-a como um todo.

Conforme observa Brandão (2009), pela característica de seu conteúdo e a grande parcela de público que pretende alcançar, a comunicação que parte de organizações governamentais costuma se utilizar, principalmente, de meios de comunicação de massa. Mais recentemente, porém, novas tecnologias e novos hábitos dos cidadãos têm levado essas organizações a estabelecerem formas de relacionamento com seus públicos, alternativas à mídia de massa, por canais mais direcionados, dinâmicos e interativos, que surgem como uma oportunidade de participação mais ativa e consciente por parte dos cidadãos.

2.2.2 Canais de Comunicação e Barreiras à Comunicação

Para que a comunicação aconteça da melhor forma possível, é imprescindível a escolha do canal de comunicação a ser utilizado, pois este será o meio utilizado para fluir a mensagem do emissor ao destino.

O processo de comunicação normalmente sofre bloqueios que aparecem entre os emissores e os receptores. Chiavenato (2004, p.315) denomina estes problemas como barreiras à comunicação, que servem como obstáculos ou resistências à comunicação entre as pessoas. Quando isso acontece, a comunicação não chega ilesa ao receptor, pois a mensagem original sofre distorções. Para o autor, há três tipos de barreiras à comunicação humana:

- Barreiras pessoais: as interferências decorrentes das limitações, emoções e valores de cada pessoa. No ambiente de trabalho as mais comuns são a deficiência para ouvir, as percepções, as emoções e os sentimentos pessoais.
- Barreiras físicas: as interferências presentes no ambiente onde ocorre o processo de comunicação, ruídos de portas que no decorrer de uma aula ou palestra se abrem, a distância física, um canal congestionado etc.
- Barreiras semânticas: as limitações decorrentes dos símbolos, por meio dos quais a comunicação é feita. Estas barreiras podem ser verificadas não só por palavras, mas também por gestos, sinais etc., os quais podem ter diferentes sentidos para as pessoas envolvidas no processo.

Já para Cohen e Fink (2003, p. 225) são barreiras da comunicação: as características da linguagem, os diversos canais utilizados para se comunicar, o estado mental das partes que se comunicam e as diferenças de gênero. A própria natureza da linguagem constitui uma barreira na comunicação, pois muitas palavras são imprecisas. Como exemplo pode-se citar o significado de nivelar que, para um carpinteiro é bem diferente do que para um paisagista. A falha na comunicação ocorre quando as duas partes (emissor e receptor) aplicam diferente interpretação. O fato de as palavras serem imprecisas e possuírem diversos significados são uma ameaça cada vez maior, pois a sociedade está cada vez mais conectada e móvel. Outro aspecto diz respeito à carga emocional que as palavras carregam e que influencia o processo. Muitas vezes o que acaba sendo comunicado é o matiz emocional e não o significado da mensagem que se pretendeu passar.

2.2.3 Comunicação pelas Mídias Digitais

A comunicação organizacional, principalmente o discurso oficial, pode ser feita de várias formas e por vários tipos de mídias, como, por exemplo, publicação de

anúncios nos meios tradicionais (jornais, revistas, rádio e TV), envio de release a editoras, produção de materiais impressos (folders, catálogos, cartão de visita e etc.) e as mídias digitais. Estas últimas têm-se tornado a forma mais utilizada na comunicação organizacional, principalmente por seu relativo baixo custo e grande alcance.

A comunicação digital possui o nível mais elevado de interatividade, pois permite a troca de mensagens entre muitas pessoas e ao mesmo tempo, com a possibilidade de apropriação e personalização da mensagem, reciprocidade, virtualidade e instantaneidade. Segundo Lévy (1999), o virtual não substitui o real, torna-se apenas uma de suas formas de percepção, no momento em que duas entidades são simultaneamente solicitadas. Pode ser encarada como uma forma de prolongar a interação.

Um receptor nunca é passivo. Inclusive nos momentos em que está em frente à TV sem o seu controle remoto, o destinatário decodifica, interpreta e participa de um modo completamente diferente de outros espectadores. Como afirma Primo (2008), a interação social não exige necessariamente que uma das partes expresse algo ou tenha alguma ação explícita. Embora ocorra interação nos meios de comunicação de massa, o fluxo dá-se em sentido único, dos produtores para um número indefinido de receptores, e não possibilita a reciprocidade imediata.

A possibilidade de interromper uma sequência de informações em tempo real é possível em qualquer meio de comunicação e não é prerrogativa exclusiva dos meios digitais. A diferença está nos níveis de interatividade que cada tipo de mídia possibilita aos sujeitos usuários. A interatividade, para Primo (2008), está relacionada a algumas decisões pré-determinadas por uma interface gráfica. Pode ser vista como a possibilidade de o usuário participar na construção da forma e conteúdo no ambiente virtual, em tempo real. Dessa forma, interatividade não é apenas envio e recebimento de mensagens, mas uma ação que os usuários receptores realizam ao entrar em contato com a interface.

Para melhor compreensão das diferentes mídias, Lévy (1999) apresenta três técnicas de controle das mensagens: somáticas, midiáticas e digitais. A primeira necessita da presença efetiva dos indivíduos para que a mensagem seja repassada sem perdas; a midiática dá um maior alcance e difusão no tempo e espaço, e continuam sendo transmitidas mesmo sem a presença de destinatários (meios de comunicação de massa); por último, as digitais, não se contentam apenas em reproduzir e difundir mensagens, mas permitem fragmentar, combinar e/ou reorganizar o significado

indefinidamente, isto é, todos os sujeitos se influenciam e estão no mesmo nível. Portanto, a comunicação digital encontra a sensibilidade e a proximidade das tecnologias somáticas e ao mesmo tempo conserva a potência de gravação e difusão da midiática. Em síntese, as mídias digitais na internet, permitem a conexão entre todos os sujeitos, todos são emissores e receptores, dentro de um mesmo espaço de discussão e em um mesmo nível. Desse modo, há uma troca incessante dos papéis entre esses agentes, e até grandes organizações, reconhecidas como fontes de mensagens, podem ter papel de receptor nas novas mídias.

As redes, para Castells (1999), são um conjunto de nós interconectados estruturados de modo aberto, capaz de expandir de forma ilimitada e integrando novos nós que se comunicam. A internet expressa exatamente o que são as redes: tem a capacidade de armazenar, processar e dar acesso às informações. Com sua ampla variedade de possibilidades, tornou-se a base da comunicação na vida das pessoas para: trabalho, conexões pessoais, entretenimento, notícias, política e religião. A integração de textos, imagens e sons no mesmo sistema, em uma rede global, de acesso aberto e a preço acessível, pode ser capaz de transformar, de modo fundamental, o caráter da comunicação e, conseqüentemente, a cultura.

A internet não é apenas outro meio de comunicação, mas um local em que usuários e criadores podem tornar-se a mesma pessoa. Como afirma Lévy (1999), esse tipo de comunicação possui o nível mais elevado de interatividade, permite a troca de mensagens entre muitas pessoas e ao mesmo tempo, com a possibilidade de apropriação e personalização da mensagem, reciprocidade e instantaneidade. A comunicação está sempre em construção, pois cada membro acessa, processa e recoloca com base no seu *a priori*.

O formato horizontal da internet no qual relações de poder se confundem (típico das redes) faz com que os indivíduos se tornem mais solidários e colaborativos. Surgem as chamadas comunidades virtuais, nas quais a moral implícita é a reciprocidade, ou seja, a interação entre os usuários e a troca de informações e conhecimentos e o fazer coletivo. Como afirma Lévy (1999), uma comunidade virtual é suportada pelas afinidades de interesses, conhecimentos e objetivos em um processo de cooperação e troca, independentemente das proximidades geográficas, instituições, relações de poder ou qualquer outro tipo de situação.

Definida a questão da comunicação, resta tecer considerações sobre a internet como amplificador de informação, onde pode tomar grandes proporções, e sobre as

mídias sócias, mais pontualmente. A entrada em cena desse importante protagonista, a rede digital, ainda constitui um desafio a ser enfrentado. Segundo Cipriani (2011), muitas empresas ainda não estão preparadas para esse novo público, o chamado consumidor social. Esse consumidor confia na opinião de amigos (comunidades virtuais) e busca informações sobre a organização e produtos antes de efetuar a compra, ou de usá-lo. Sente a necessidade de opinar sobre o produto, tem a oportunidade de reclamar e ser ouvido, caso não esteja satisfeito com o que recebe ou busca.

As comunidades virtuais deram origem aos sites ou plataformas de relacionamento na internet, chamadas de mídias sociais. Para Cipriani (2011, p.5), “mídias sociais são ferramentas que permitem a formação de discussões entre pessoas e empresas na internet, promovendo vida em comunidade”. As mídias sociais como o próprio nome diz, tem um caráter social e exige que as organizações tenham personalidade, como se realmente fossem um sujeito vivo e sociável, como afinal acabam sendo. Cabe aqui uma distinção entre mídias sociais e redes sociais. Entende-se que as mídias sociais são os meios virtuais (sites/plataformas) em que as redes sociais se desenvolvem; contudo, as redes sociais remetem a relações entre sujeitos que podem acontecer tanto no ambiente virtual como no analógico.

Para Castells (2003), mídias sociais são redes sociais interpessoais, em sua maioria baseadas em laços diversificados e especializados, capazes de gerar reciprocidade e apoio através de uma interação dinâmica. Não é uma imitação de outras formas de vida, uma vez que tem sua própria dinâmica. Elas transcendem a distância, tem baixo custo, mesclam a rápida disseminação da informação dos meios de comunicação de massa com a penetração da comunidade pessoal e permitem a participação de diversas comunidades.

As mídias sociais não foram algo que surgiram do nada, mas pelo contrário, aconteceram como resultado de um processo demorado no contexto pós-moderno, pela necessidade identificada de que havia terminado a era do receptor apático (HJAVATD, 2013). A ascensão das mídias sociais é o reflexo da migração da confiança dos consumidores das organizações para outros consumidores, pois as possibilidades que elas oferecem abrem possibilidades de participação e de troca permanente de opiniões e experiências.

O objetivo das mídias sociais é o relacionamento e a proximidade (CIPRIANI, 2011), pois uma vez que estão em rede, todos os sujeitos que a compõem entram em interação. Cipriani (2011) destaca três motivos para o relacionamento próximo entre

organizações e consumidores: possibilidade de novos negócios, receber *feedback* sobre o uso de seus produtos/serviços e descobrir o que falam sobre a organização.

A comunicação nas mídias sociais está forçando as instituições a mudarem sua forma de gerir sua comunicação e abre possibilidades criativas inovadoras que permitem a construção conjunta de produtos e serviços e o atendimento das preferências individuais ou coletivas dos usuários. Contudo, Corrêa (2008) ressalta que nem toda tecnologia, meio ou suporte é adequado a todos os tipos de organização. Há que se analisar o público-alvo, para definição da plataforma digital e do conteúdo, em consonância com os propósitos da organização. As mídias sociais são mais do que meros canais de divulgação, mas são espaços para que diálogos ocorram, constituindo-se, em forma de colher informações dos usuários e de conhecer o seu pensamento sobre a organização (CIPRIANI, 2011).

Relacionamentos são traços de aproximação entre indivíduos, por elos que os envolvem socialmente. Trata-se de agir em conjunto, de mútua influência e de construção de conhecimento, e não apenas de ações de uns para outros, ou seja, trata-se de interação criada pelas ações de ambos. Fischer (1987) considera cinco características gerais dos relacionamentos interpessoais: é o resultado do encontro entre os interagentes; são criadas a partir de ações; estão sempre se renovando; são qualitativos; e, à medida que se desenvolvem tornam-se cada vez mais amistosos e a linguagem informal. Esses conceitos são fundamentais para o entendimento dos processos que acontecem nas mídias sociais. Entende-se que refletem o relacionamento no mundo não virtual, com a diferença de que todos os integrantes possuem de alguma forma o poder, uma vez que o direito à palavra empodera os indivíduos e todos os integrantes da rede podem produzir e distribuir informação.

Com relação à interação, Primo (2008) apresenta dois tipos de interação: a reativa e a mútua. Para que a interação reativa ocorra, basta apresentar as mesmas variáveis, nas mesmas condições e elas irão inevitavelmente apresentar os mesmos resultados. Dependem de fórmulas previamente estabelecidas, ou seja, ocorre uma interação padrão e mecânica. Esse tipo de interação pode ocorrer por meio apenas de robôs e programação, ou por um ser humano que segue um protocolo para todas as interações, com respostas já estabelecidas, sem abrir margem para uma interação mais fluída e dinâmica. Já a interação mútua tem caráter recursivo. Cada ação retorna sobre a relação transformando-a e também a seus integrantes. Promove-se a invenção conjunta de soluções durante a troca de mensagens, de modo que tem como marca o dinamismo

nas relações sempre diferenciadas entre si, mesmo quando originada de estímulos equivalentes.

Todas as reflexões que integram essa parte do trabalho têm como motivação preparar, na sequência, o estudo sobre mídias sociais como modo de comunicação, informando a comunidade universitária sobre a Autoavaliação Institucional nas instituições de ensino superior federal do país. Julgou-se oportuno trazer a proposta de Corrêa (2008) de dividir em dois momentos a entrada das organizações nesse tipo de mídia, principalmente para aquelas que estão iniciando: o Grau 1 refere-se a uma comunicação mais informativa, com baixa interação do público e predomínio do emissor. Serve como apresentação a esse meio o que é o processo de Autoavaliação Institucional e seus componentes. O Grau 2 visa a evoluir do primeiro grau e iniciar a produção de conteúdo e incorporar a participação do público. Portanto, são criados canais com alto grau de envolvimento e interação, não são excludentes entre si, pelo contrário, podem existir de modo conjunto. O que se percebe é a necessidade de alterar as formas clássicas de comunicação praticadas pelas organizações, de modo a potencializar as vantagens técnicas que as mídias digitais oferecem, tais como velocidade, comunicação multilateral, e maximizar a qualidade do relacionamento em direção à humanização cada vez maior das relações e das interações humanas. É o desafio que se põe às organizações em tempos de mídias sociais digitais.

2.2.4 Plataformas Site e Mídias Sociais Institucionais

Os websites, ou simplesmente sites, significam, em português, sítio eletrônico, ou seja, um local na internet. Trata-se de um conjunto de páginas compostas por hipertextos acessíveis e organizadas hierarquicamente (NIELSEN, 2007). No âmbito organizacional, existem os sites institucionais ou portais que tem o objetivo de expor e fornecer informações específicas sobre a organização e seus produtos aos usuários da internet, isto é, fornecem uma via de acesso a informações necessárias para uma tomada de decisão. Se o foco do site é o usuário, todas as questões devem ser pensadas a partir de suas necessidades e, principalmente, dos conteúdos e informações que ele irá buscar para favorecer a sua tomada de decisão.

A internet faz parte da rotina, é uma ferramenta para muitas ações. Se um sujeito necessita de qualquer informação, basta acessar algum site e logo ele saberá aquilo que deseja. Com a infinidade de sites que existem e a presença quase maciça das

organizações na internet, os usuários parecem estar menos tolerantes a sites que não apresentem facilmente as informações, ou que não abram espaço para que os usuários se comuniquem. Como afirma Nielsen (2007), a internet não é televisão, ou seja, os usuários estão prontos para interagir e participar. Quando acessam determinado site, principalmente de alguma organização, os usuários têm um propósito específico em mente, e, caso não encontrem o que procuram, buscam outra que ofereça melhores acessos e serviços.

Não se pretende, aqui, fazer uma revisão profunda sobre o uso dos sites ou sobre as mídias sociais institucionais, mas sim uma breve reflexão sobre como são utilizados atualmente, no caso, por organizações como foco na comunicação do usuário por essas plataformas. Talvez, por ser um dos formatos mais antigos da internet, os sites não oferecem uma clara oportunidade para interação. Sua função passou a ser um repositório de informações sobre a organização e caso o usuário deseje tirar dúvidas ou resolver problemas deverá preencher formulário, enviar e-mail, ligar ou se dirigir pessoalmente. Em outras palavras, o que era para ser um local de interação e troca de informações passou a ser um repositório, ou uma peça publicitária tradicional com caráter apenas informativo. Os sites evoluíram na sua capacidade multimídia, adicionando imagem, vídeo e som, mas não na participação efetiva dos usuários.

Um site pode ser muito bem construído, conter informações relevantes, possuir um bom design de interface e ser fácil de usar, mas não pode ser apenas um repositório de informações. A internet é caracterizada pela interação e os usuários desejam isto. Portanto, uma página de contato que contém uma lista de telefones, endereços, e-mails ou formulário pode não ser tão efetiva e não aproveita a possibilidade de se aproximar do seu público.

No que se refere às mídias sociais, há muitas no mercado. Atualmente, as mais utilizadas segundo o ranking do portal de estatísticas Statista¹ (www.statista.com) são o Facebook, com 2,2 bilhões de usuários ativos por mês, seguida pelo Instagram com 700 milhões de usuários, Qzone (rede social chinesa) que possui 632 milhões de usuários ativos, o Twitter que conta com 328 milhões de usuários, o Pinterest com 175 milhões e o Snapchat com 166 milhões de usuários.

¹ A pesquisa foi feita com dados divulgados pelas próprias plataformas sobre o número de usuários ativos por mês e inclui as informações mais recentes, obtidas no período entre dezembro de 2016 e julho de 2017.

Para Castells (2003), as mídias sociais expandiram as formas de sociabilidade para uma rede de relacionamento com milhões de usuários, de diversas faixas etárias e classes sociais, e passou a ser fundamental na vida cotidiana das pessoas. De modo geral, os usuários utilizam esta plataforma para manter contato com seus amigos, saber do que eles gostam, o que compartilham e para conhecer novas pessoas.

A plataforma Facebook, a mais utilizada entre as instituições federais brasileiras de ensino superior, foi criada em 2004 para facilitar a interação social entre estudantes da Universidade de Harvard. O site atualmente possui mais de dois bilhões de usuários no mundo todo. O Brasil, com mais de 127 milhões é um dos cinco maiores mercados para a companhia. A plataforma está disponível para qualquer pessoa que possua acesso a internet e conta de e-mail. Cada usuário mantém uma página chamada de “Perfil” (profile), com informações básicas, tais como: data de nascimento, nível de graduação, cidade natal, profissão, status de relacionamento, entre outros. Os usuários podem informar aos seus amigos sobre o que estão fazendo alterando o “status atual”, que se configura em uma mensagem que aparece na parte superior do Perfil. Contudo, há a possibilidade de fazer a gestão de quais informações serão compartilhadas, através das configurações de privacidade.

Os membros do Facebook podem fazer upload de imagens digitais em álbuns de fotos virtuais, da mesma forma que é possível postar links para vídeos. Os usuários podem interagir enviando mensagens privadas ou mensagens públicas nos “muros” dos seus respectivos amigos. A comunicação também pode ocorrer nos chamados Grupos, semelhantes a fóruns de discussão e podem ser criados por qualquer usuário. Outro tipo de perfil disponibilizado pela plataforma são as chamadas Páginas. São destinadas às empresas, ONGs, artistas, políticos e etc. São semelhantes aos Perfis, porém os usuários não se tornam amigos, mas sim “curtem” (like) a página. Dessa forma, terão acesso a todo conteúdo publicado, têm a possibilidade de comentar e curtir as postagens e, ainda, enviar mensagens ou deixar comentários na página. Em se tratando de organizações, elas poderiam relacionar-se mais proximamente com seus clientes, entender às suas necessidades, e talvez, contribuir para que desenvolvam *insights* sobre o mercado ou esferas de seu interesse. Há, ainda, a possibilidade de publicação de “anúncios patrocinados”, um serviço pago que possibilita a divulgação do conteúdo a um número maior de usuários, segmentação e um destaque na página dos usuários-clientes. A desvantagem desse serviço é que as mídias sociais passam a ser tratadas como os

demais meios de comunicação, minimizando seu grande poder que é o relacionamento e interação entre os sujeitos que a compõem.

2.3 Planejamento

O planejamento é considerado um exercício mental, um processo lógico, racional e analítico próprio do ser humano, que tem como princípio básico a determinação de ações no tempo presente que poderão levar ao alcance de objetivos futuros. Embora fortemente vinculado à realidade das empresas, o planejamento é uma atividade complexa e abrangente encontrada nas mais diversas organizações, contribuindo, inclusive, para o desenvolvimento econômico e social de países e regiões ao longo da história.

Carvalho (1979) proporciona uma compreensão do papel desempenhado pelo planejamento no processo histórico e observa que, a partir do que se sabe sobre as mais remotas civilizações, é possível perceber que planos, programas, projetos e, principalmente, o processo de planejamento sempre foram adotados. O referido autor cita como exemplos a construção das pirâmides do Egito, a qual não teria sido concretizada sem complexos planos e projetos de arquitetos e administradores da época. Carvalho (1979) lembra ainda que os princípios básicos do planejamento também foram úteis na construção dos aquedutos romanos, nas cidades gregas e romanas e nas mais distintas civilizações antigas.

Ackoff (1981) conceitua o planejamento como processo de “[...] definição de um futuro desejado e de meios eficazes de alcançá-lo.” A definição de um futuro desejado traz consigo a condição de que o planejamento é um processo racional e antecipado de decisão, que conduz os responsáveis por essa função a decidir intencionalmente o que fazer, antes que uma ação seja efetivamente realizada.

Os conceitos fundamentais e princípios gerais do planejamento são elementos que não se alteram em virtude do contexto no qual a atividade é executada, seja para determinar as diretrizes gerais de um plano econômico de um país, seja para a instalação de uma nova unidade de uma grande empresa. Assim, o universo do planejamento é bastante amplo. Os aspectos que sofrem variação vão se situar nas particularidades de cada empreendimento, na complexidade de sua execução, na sua finalidade, no impacto econômico e social gerado, dentre outros fatores. Com isso, nota-se que o planejamento

tem um campo de atuação abrangente, além de caracterizar-se de diferentes formas dependendo da realidade onde é empregado. Portanto, como argumenta Kunsch (2003), qualquer esforço de buscar sistematizar os tipos de planejamento aplicados às mais diversas áreas e derivações seria um exercício muito complexo dado a grande diversidade existente.

Ackoff (1981) enfatiza o planejamento como um sistema, afirmando que essa função é necessária quando a consecução do estado futuro desejado envolve um conjunto de decisões que são interdependentes, isto é, um sistema de decisões. O autor lembra que um conjunto de decisões forma um sistema, caso o efeito de cada decisão dependa de pelo menos outra decisão do conjunto. Além disso, o referido autor complementa que “[...] a complexidade do planejamento vem do inter-relacionamento das decisões do que delas em si” (ACKOFF, 1981, p.2).

Carvalho (1979) segue na mesma linha ao argumentar que o planejamento é um processo, um conjunto de fases pelas quais se realiza uma operação, e, sendo um conjunto de fases visando a um objetivo final, a sua realização não pode ser aleatória ou desordenada. O autor destaca que o processo é sistematizado, obedece a relações precisas de interdependência que o caracterizam como um sistema, ou seja, um conjunto de partes (fases, subprocessos) que são ordenadas entre si, de maneira a formarem um todo coerente e harmônico, visando alcançar um objetivo determinado.

Em se tratando do processo de planejamento, a abordagem de Ackoff (1981) envolve uma sequência composta por cinco etapas de decisão:

1. Fins: refere-se à determinação dos objetivos e das metas desejados.
2. Meios: é a escolha de políticas, programas, procedimentos e práticas através da qual a organização buscará atingir os objetivos.
3. Recursos: envolve a determinação dos tipos e quantidade de recursos necessários, como eles devem ser gerados ou obtidos e ser alocados às atividades.
4. Implementação: é a fase de determinação dos procedimentos para tomada de decisão e de uma maneira de organizá-los para que o plano possa ser executado.
5. Controle: é a escolha de procedimentos para antecipar ou detectar erros no plano ou falhas na sua execução.

Carvalho (1979) sublinha que as etapas que formam o processo de planejamento não podem ser desenvolvidas de forma desordenada, mas devem seguir algumas regras

ou normas que o tornam um sistema. Além da já comentada interdependência entre as fases, o referido autor destaca que os produtos de cada uma dessas fases do processo podem afetar os insumos ou entradas da fase anterior, criando uma função de realimentação dos subprocessos, gerando um conjunto de funções harmônicas e coerentes caminhando para um objetivo comum.

2.3.1 Planejamento de Comunicação

Lee O. Thayer (1976 apud Kunsch, 2003) coloca a comunicação como elemento vital no processamento das funções administrativas. “É a comunicação que ocorre dentro [da organização] e a comunicação entre ela e seu meio ambiente que [a] definem e determinam as condições de sua existência e a direção do seu movimento”. (KUNSCH, 2003, p.69).

De acordo com Lupetti (2009), a gestão estratégica da comunicação mercadológica tem como base o planejamento, que reside na gestão da comunicação integrada, que, por sua vez, está contida na gestão estratégica da organização. “Por seu caráter intrínseco, a comunicação mercadológica deve apropriar-se de várias bases do planejamento de gestão estratégica, observando a unicidade e a coerência do planejamento, além da obtenção de resultados” (LUPETTI, 2009, p. 12).

Para Correa (2004), o planejamento de comunicação, derivado do planejamento de marketing, consiste, em um método administrativo e sistemático, cujo objetivo refere-se à coordenação dos objetivos, estratégias e diversas fases das ações de comunicação, como campanhas de propaganda, promoção de vendas ou relações públicas. Sobre a importância do planejamento integrado, Correa (2004) diz:

Se as ações adotadas em propaganda, promoção, relações públicas, ou outras formas de comunicação selecionadas em um determinado plano, não forem coordenadas entre si, criadas e programadas adequadamente, cada uma seguirá numa direção diferente das demais. Sem um direcionamento comum e um foco determinado, não ocorrerá a somatória eficaz das mensagens, porque chegarão ao público de forma inconsistente, cada um transmitindo uma ideia. (CORREA, 2004, p. 31)

Conforme Shimp (2002, p. 43), deve-se pensar comunicação não como um caso isolado, mas como um composto de ferramentas, as quais devem sempre trabalhar em conjunto. Ou seja, todos os elementos de comunicação (propaganda, postos de vendas, promoção de vendas, eventos, etc.) devem falar uma única linguagem. Para o autor, a

coordenação é absolutamente fundamental para se atingir uma marca forte e unificada e para levar os consumidores à ação. (2002, p. 43)

Kunsch (2003, p. 247) afirma que “o plano estratégico de comunicação organizacional tem como proposta básica estabelecer as grandes diretrizes, orientações e estratégias para a prática da comunicação integrada nas organizações”. A autora afirma que o planejamento possibilita a condução de esforços para objetivos pré-estabelecidos, por meio de uma estratégia adequada e uma aplicação racional dos recursos disponíveis. “A atividade de planejar evita que ações das organizações sejam executadas ao acaso, sem qualquer preocupação com eficiência, eficácia e a efetividade para alcance dos resultados” (KUNSCH, 2003, p. 2016).

2.4 Mapeamento Sistemático

Como este trabalho versa sobre um assunto interdisciplinar e multidisciplinar, que envolve duas áreas que pertencem à mesma grande área das Ciências Sociais Aplicadas, o mapeamento sistemático empregado visou prover uma visão geral das pesquisas referentes à Avaliação Institucional e à Comunicação, identificando a quantidade, o tipo de pesquisas e a frequência de publicações ao longo do tempo.

O levantamento do estado da arte de pesquisas realizadas foi construído a partir de consultas em dois repositórios públicos de teses e dissertações brasileiros, o da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal e Nível Superior (Capes)² e o do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT)³, no período compreendido entre 2008 e 2018.

Para esta busca, as palavras-chave tomadas por base foram: Avaliação Institucional; Autoavaliação Institucional Participativa; Estratégia e comunicação; Plano de Comunicação Institucional; Mídias Sociais. Em virtude de não ter encontrado nenhum resultado para as palavras-chave de forma agrupada, a pesquisa deu-se com as palavras-chave de forma isolada.

Em um primeiro levantamento segmentado nos bancos, utilizando “Avaliação Institucional” como descritor, identificou-se 52 teses e 134 dissertações, como detalhado na Tabela 1. Foi observada uma oscilação no quantitativo de investigações

² A pesquisa no banco de teses da Capes foi realizada no dia 8 de junho de 2018, no endereço eletrônico <http://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#/>

³ A pesquisa no banco de teses do IBICT foi realizada no dia 8 de junho de 2018, no endereço eletrônico <http://bdtd.ibict.br/vufind/>

sobre os processos avaliativos na educação superior, levando em conta o objeto Avaliação Institucional.

Tabela 1 – Dissertações e teses sobre processo avaliativo de Instituições Superior de Ensino - Brasil: 2008-2018. Descritor: Avaliação Institucional

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Tese	5	4	5	8	3	3	6	6	7	4	1
Dissertação	15	9	12	15	22	14	7	11	12	12	5

Fonte: Dados obtidos do IBICT e Capes (jun. 2018)

As produções intelectuais identificadas que citam a expressão “Avaliação Institucional” voltam-se para os componentes do SINAES, da Avaliação dos Cursos de Graduação ou do Enade. Entretanto, percebeu-se que, em grande parte, a referência à Avaliação Institucional é feita como sinônimo de autoavaliação, desconsiderando-se que este componente se refere, também, à avaliação externa, e não somente à interna.

Assim, ao considerar o número de produções, identificadas conforme tabela anterior, e ao perceber, ainda, a interpretação dada à “Avaliação Institucional” por alguns pesquisadores, optou-se pelas buscas cujos descritores fossem “Autoavaliação Institucional ou avaliação interna”, sendo então detectada uma redução nos estudos, conforme se apresenta na Tabela 2.

Tabela 2 – Dissertações e teses sobre processo avaliativo de Instituições Superior de Ensino-Brasil: 2008-2018. Descritores: Autoavaliação Institucional e Avaliação Interna

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Tese	1	2	4	-	1	1	-	1	1	-	-
Dissertação	2	4	3	3	4	1	4	1	1	2	1

Fonte: Dados obtidos do IBICT e Capes (jun. 2018)

A busca cujo descritor fosse Autoavaliação Institucional Participativa teve como objetivo conhecer as produções acadêmicas especificamente voltadas para entender o objeto dessa pesquisa, a participação autoavaliação nas instituições de ensino superior, porém só foram trazidas duas dissertações defendidas em 2016 e que tratavam da autoavaliação participativa na educação infantil.

A busca com o descritor “Plano de Comunicação Institucional” também não obteve resultados satisfatórios. Trouxe apenas uma dissertação defendida em 2015 que

trata do papel do profissional de relações públicas para construção da cultura e reconstrução de relacionamentos nos processos de fusões, e não apresentava a metodologia de construção do Plano de Comunicação Institucional.

Na pesquisa de artigos científicos da base de dados da Scielo⁴ adotou-se como descritor: Avaliação Institucional Participativa. A base de dados apresentou três artigos, dos quais dois foram descartados por se tratarem da autoavaliação na educação infantil e não ter relação com a participação dos atores na autoavaliação. O quadro 1 apresenta o artigo que apresenta relação direta com o trabalho.

Quadro 1 – Artigo sobre processo avaliativo de Instituições Superior de Ensino - Brasil: 2005-2018. Descritor: Avaliação Institucional Participativa

Autores	Objetivo	Metodologia	Dados	Resultados	Conclusão
POLIDORI, M. M.; FONSECA, D. G. e LARROSA, S.F.T.	Analisar a participação no processo de Avaliação Institucional da IES, no ano de 2005 em relação à consulta <i>on-line</i> realizada na Instituição.	Estudo de caso de natureza quantitativa e qualitativa, caracterizada como descritiva, com base na observação e na pesquisa documental.	Foi utilizado como dado, os resultados do processo avaliativo intitulado “consulta <i>on-line</i> ”, que coletou informações através de questionários.	Os dados apresentados pela pesquisa demonstraram que, em relação à participação dos três segmentos do meio acadêmico da Instituição no processo de consulta <i>on-line</i> , o resultado foi positivo.	Conclui-se que os processos que são construídos em conjunto com a comunidade costumam apresentar características fortes e acabam por desenvolver uma inter-relação com a própria comunidade fortalecendo o seu desenvolvimento.

Fonte: Dados obtidos do Scielo (jul. 2018)

Já na pesquisa de periódicos da base de dados da Capes⁵, adotou-se como descritor: Autoavaliação Institucional. A base de dados apresentou 21 artigos, dos quais destaca-se três no Quadro 2, por tratarem da participação na autoavaliação mais objetivamente, que é parte do tema tratado no trabalho.

⁴ A pesquisa no banco de periódicos da Scielo foi realizada no dia 17 de julho de 2018, no endereço eletrônico http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_home&lng=en&nrm=iso

⁵ A pesquisa no banco de dados da Capes foi realizada no dia 21 de julho de 2018, no endereço eletrônico www-periodicos-capes-gov-br.ez51.periodicos.capes.gov.br

Quadro 2 – Artigos sobre processo avaliativo de Instituições Superior de Ensino - Brasil: 2005-2018. Descritor: Autoavaliação Institucional

Autores	Objetivo	Metodologia	Dados	Resultados	Conclusão
FÉLIX, G. T.; FURTADO, D. B. V.	Analisar a intensidade da participação da comunidade universitária no processo de avaliação interna.	Estudo de caso de natureza quantitativa e qualitativa, caracterizada como descritiva, com base na observação participada e na pesquisa bibliográfica, qualitativa e documental.	Revela, por ano e por segmento, a quantidade de participantes aptos à consulta e os que efetivamente participaram por segmento. Após, analisamos o nível de intensidade dessa participação.	No triênio 2008, 2009 e 2010, a intensidade da participação para a maioria dos segmentos manteve-se entre 14% e 20%, enquanto os gestores apresentaram melhor desempenho, entre 40% e 57%.	A CPA deve preparar as pessoas para participar das avaliações, além de informar e debater com a comunidade os pontos fracos e fortes, propondo mudanças.
LEHFELD, N. A. de S.; GABARRA, M. H. C.; COSTA, C.; SOUSA, Y. T. C. S.	Descrever a experiência de docentes que compõem a Comissão Própria de Avaliação de uma Universidade privada do estado de São Paulo	A pesquisa, de natureza qualitativa, caracterizada como descritiva tem sua abordagem centrada em um estudo de caso com foco em uma CPA de uma Instituição de Ensino Superior privada situada no Estado de São Paulo/Brasil.	Descreve a experiência de docentes que compõem a Comissão Própria de Avaliação, desde a elaboração da metodologia e construção dos instrumentos de coleta de dados até a divulgação dos relatórios, culminando com o impacto da criação dos índices de avaliação.	A ênfase não será nos resultados da autoavaliação, mas sim na descrição e análise do processo.	Apesar de todo o impacto da autoavaliação em termos de autoconhecimento, dificuldades e os avanços promovidos no processo, observa-se que para efeito do conceito final, todo o trabalho da CPA em termos de Avaliação Institucional não é considerado.
CARVALHO, H. A. de; OLIVEIRA, O. S. de; LIMA, I. A. de.	O artigo objetiva refletir sobre os processos que compõem a Avaliação Institucional de uma universidade multicâmpus e suas contribuições na melhoria da gestão.	A pesquisa, de natureza qualitativa, tem sua abordagem centrada em um estudo de caso com foco em uma IES pública situada no Estado do Paraná/Brasil.	O estudo parte das ações adotadas pela instituição no atendimento da legislação bem como de suas políticas internas de avaliação e os desdobramentos na gestão.	As reflexões se pautam em uma análise documental com base na legislação nacional e nos documentos da universidade como o Relatório de Gestão e de Autoavaliação, dentre outros, sendo essas associadas a uma pesquisa participante.	Uma IES tecnológica com estrutura multicâmpus enfrenta desafios constantes que exigem decisões coletivas, planejamento e reorganização para que os objetivos da Avaliação Institucional sejam alcançados.

Fonte: Dados obtidos do Capes (jul. 2018)

A partir das revisões das teses e dissertações que nos propiciam uma visão geral dos trabalhos científicos produzidos e dos artigos que dão uma visão da publicação por pares não encontrou-se nenhum trabalho tratando de plano de comunicação na Autoavaliação Institucional, do processo de sensibilização especificamente ou da participação da população universitária no processo de Autoavaliação Institucional. Foi percebida a existência de uma lacuna: não havia estudos específicos sobre a sensibilização da comunidade universitária para a participação na Autoavaliação Institucional através de um plano de comunicação.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este trabalho configura-se como uma pesquisa de natureza qualitativa com finalidades exploratórias e propositivas. A classificação quanto ao tipo de pesquisa foi feita baseada na taxionomia de Vergara (2005), considerando a pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa explicativa, pois, pretende explicar a ocorrência de um fenômeno. “A investigação explicativa tem como principal objetivo tornar algo inteligível justificar-lhe os motivos. Visa, portanto, esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno” (VERGARA, 2005, p.47).

No caso deste trabalho específico, o que se quer é conhecer e entender como se dá a participação na Autoavaliação Institucional nas instituições federais de ensino superior e de que maneira a comunicação via mídias digitais pode contribuir para aumentar a participação da comunidade universitária. Por meio dessa abordagem pretende-se, a partir das evidências coletadas, construir conhecimento sobre o tema e contribuir no processo de projeto das estratégias comunicacionais.

A pesquisa é delineada por pesquisa documental e bibliográfica. Ao longo da pesquisa documental, surgiu a necessidade de pesquisa bibliográfica para conhecer e entender os temas de estudo. Ambas forneceram subsídios para direcionar a pesquisa como um todo. O procedimento adotado será discutido mais detalhadamente na sequência.

A pesquisa tem caráter bibliográfico, uma vez que utiliza livros, artigos de jornais e revistas sobre o tema. “A pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral” (VERGARA, 2005, p. 48). Todo o referencial teórico deste trabalho é resultado da pesquisa bibliográfica que, no diálogo com os materiais, permitiu interpretar os dados coletados. O material é composto, principalmente, de livros e artigos científicos que estão relacionados aos três grandes temas deste trabalho: Autoavaliação Institucional, comunicação e mídias sociais.

Flick (2009) ressalta que em um estudo documental o pesquisador deve entender os documentos como “meios de comunicação”, pois foram elaborados com algum propósito e para alguma finalidade, sendo inclusive destinado para que alguém tivesse acesso à eles. Assim, indica que é importante compreender quem o produziu, sua

finalidade, para quem foi construído, a intencionalidade de sua elaboração e que não devem ser utilizados como ‘contêineres de informações’. Devem ser entendidos como uma forma de contextualização da informação, sendo analisados como “dispositivos comunicativos metodologicamente desenvolvidos na produção de versões sobre eventos” (FLICK, 2009, p.234).

Visando o alcance do objetivo estabelecido, realizou-se pesquisa documental em fontes primárias (relatórios de Autoavaliação Institucional das instituições federais de ensino superior), com o intuito de apreender a realidade sobre a participação dos diversos segmentos na autoavaliação das instituições. Analisou-se documentação institucional das instituições federais de ensino superior, com vistas a realizar levantamento da população das participações no processo de Autoavaliação Institucional das universidades, e identificando as ferramentas e/ou instrumentos de comunicação utilizados na sensibilização da comunidade.

Além dos relatórios de Autoavaliação institucional, diversos Planos de Comunicação de empresas privadas e públicas, os resultados e os impactos dos planos foram consultados, estudados e analisados para melhor embasamento e para sugestão de uma proposta contextualizada para divulgar e promover a Autoavaliação Institucional.

Por último, fruto do cruzamento dos dois momentos anteriores, somado à experiência profissional da pesquisadora – que trabalha há mais de oito anos com Comunicação pública e privada, comunicação organizacional e mídias sociais – foi consolidado um Plano original de Comunicação para divulgar, promover e popularizar a Autoavaliação Institucional na comunidade universitária.

3.1 Método Proposto

O método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permitem alcançar conhecimentos válidos, estabelecendo a trajetória a ser seguida, apontando erros e auxiliando as decisões do pesquisador (LAKATOS; MARKONI, 2010). O método proposto foi dividido em etapas, com o objetivo de facilitar sua aplicação. Seguem as etapas:

Etapa 1: Diagnóstico da Situação – conhecendo a População

Para fins de delineamento da pesquisa, inicialmente identificaram-se todas as 63 universidades públicas federais do Brasil através do registro disponível no sítio do MEC

e verificaram-se, o cadastro de instituições e cursos (<http://emec.mec.gov.br/>), os perfis, a classificação e a situação de funcionamento das instituições. Utilizou-se amostra intencional, definindo-se como escopo da pesquisa as universidades federais brasileiras.

No primeiro momento pesquisaram-se as 63 IFES, com o propósito de conhecer como se formaram em que período foram fundadas e principalmente a composição da população que forma a instituição. Não foi incluída nesta etapa a população externa, já que tornaria bem difícil mensurar essa população que também faz parte da universidade.

Etapa 2: Definindo a Amostra e Coleta de Dados

A coleta de dados para a pesquisa documental foi feita acessando-se a página oficial de todas as universidades federais para obtenção dos dados relevantes para a pesquisa, como respectivas populações, principais formas de comunicação das instituições com seu público incluindo seu alcance populacional e as páginas das CPAs.

Tendo em vista que o INEP não possui uma base de dados que disponibilize informações sobre Avaliação Institucional para pesquisadores e interessados pelo tema, foi necessário utilizar documentos institucionais, os últimos relatórios de autoavaliação referentes ao ano de 2017, constantes no ambiente virtual das CPAs, no site das 63 universidades públicas federais.

Como nem todos os relatórios foram encontrados, e nem todos tinham os dados para fazer o levantamento da participação com relação à população, nessa etapa definimos a amostra. As 49 instituições participantes da pesquisa foram selecionadas com base nos critérios de pertencimento à categoria universidade, ser autarquia pública federal brasileira e apresentar no relatório o número de participantes da comunidade universitária na autoavaliação. Segundo Barros e Lehfeld (2007), as amostras não probabilísticas geralmente são compostas de maneira intencional, e seus elementos não são selecionados de maneira aleatória.

Os canais de comunicação já utilizados pelas instituições também são de suma importância para a proposta do Plano de Comunicação, objetivo deste trabalho. Buscou-se nas páginas institucionais as informações sobre esses canais e também uma busca direto nas mídias, buscando encontrar o perfil de cada instituição investigada.

Etapa 3: Análise de Dados

A análise documental foi realizada utilizando do método da Análise de Conteúdo que Bardin (2011, p37) define como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações” que, através de procedimentos sistemáticos, possibilita a inferência de informações e interpretação de mensagens.

Bardin (2011) explica que análise de conteúdo visa obter indicadores, quantitativos ou não, capazes de permitir a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção das mensagens.

Considerando-se que todo documento tem um grande volume de informações que nem sempre interessa ao tema em estudo pela pesquisa documental, Tozoni (2009, p.45) explica que o objetivo da análise de conteúdo é “desvendar os sentidos aparentes ou ocultos de um texto, um documento, um discurso ou qualquer outro tipo de comunicação”.

Bardin (2011) divide o método de análise de conteúdo em três fases: pré-análise (organização do material), exploração do material e o tratamento dos resultados: a inferência e a interpretação, denominando-as como pré-análise, descrição analítica e interpretação inferencial. Na Tabela 3 são apresentadas as características dessas etapas.

Tabela 3 - Etapas básicas da análise documental por meio da análise de conteúdo

Pré-análise	- Organização do material: escolha e seleção dos documentos (corpus de análise), a formulação de hipóteses e/ou objetivos e elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final.
Exploração do material	- Estudo aprofundado orientado pelas hipóteses e referenciais teóricos. - Elaboração de indicadores que orientarão a interpretação dos resultados: escolha das unidades de contagem (codificação), seleção das regras de contagem (classificação) e a escolha de categorias (categorização).
Tratamento dos resultados	- Interpretação referencial - Reflexão e intuição com base nos documentos estabelecem relações. Desvendar o conteúdo latente que os documentos possuem.

Fonte: Adaptado de Bardin (2011).

Assim, considerando as três etapas sugeridas por Bardin (2011), (i) a pré-análise, (ii) a exploração do material e o tratamento dos resultados, e (iii) a inferência e a interpretação, buscou-se verificar a participação da comunidade universitária, as técnicas utilizadas na sensibilização dos atores para a participação e a informação da composição da população universitária nos relatórios de Autoavaliação Institucional.

A codificação corresponde a uma identificação que permite atingir uma representação de conteúdo e de sua expressão. Segundo Holsti (1969, p.94), “a

codificação é um processo pelo qual os dados em bruto são sistematicamente transformados e agrupados em unidades que permitem uma descrição exata das características relevantes do conteúdo”. Assim, a codificação consiste na transformação – seguindo regras especificadas dos dados de um texto, procurando agrupá-los em unidades que permitam uma representação do conteúdo desse texto. Aqui foi realizada a porcentagem da população para que os dados de todas as instituições operassem em uma mesma métrica, facilitando a comparação dos dados, já que numericamente as populações das instituições são bem diferentes.

O tratamento dos dados, a inferência e a interpretação objetivam tornar os dados mais válidos e significativos. Nesta etapa ocorre a condensação e o destaque das informações para análise, culminando nas interpretações inferenciais; é o momento da intuição, da análise reflexiva e crítica. De acordo com Triviños (1987), utilizando-se de técnicas quantitativas e/ou qualitativas busca-se, nesta etapa, colocar em destaque as informações fornecidas pela análise, seja o conteúdo manifesto nos documentos, seja desvendando o conteúdo latente que os dados possuem. A codificação dos dados desta pesquisa foi realizada utilizando para tanto o *software* Excel, sendo feita por meio de gráficos da composição de cada segmento que permitiram a comparação de quais IFES conseguiram maior grau de participação.

Nesta etapa o tratamento dos dados foi realizado a fim de conhecer a realidade da participação nas Autoavaliações Institucionais além de conhecer o público-alvo do Plano de Comunicação e também os possíveis canais de comunicação. As informações obtidas nestas análises foram incorporadas na sustentação e redação do estudo.

Etapa 4: Modelo Empírico

Considerando as análises e o tratamento dos dados, foi feito um estudo analisando os canais de comunicação utilizados pelas instituições que tiveram maior participação nas pesquisas avaliativas, sendo que o resultado deste também serviu de base juntamente à fundamentação teórica, para a proposta de ações balizadoras de comunicação para as mídias sociais digitais tendo como finalidade sensibilizar a população universitária a participar das pesquisas avaliativas, contribuindo, desta forma, para o sucesso da autoavaliação e consequentemente possibilitando a transformação da cultura participativa nas instituições públicas federais, representando significativa contribuição para as instituições.

Utilizando a fundamentação teórica da comunicação e já conhecendo o público-alvo das instituições foram elaboradas ações balizadoras levando em consideração as fases sugeridas para a elaboração de um plano de comunicação por Kunsch (2013):

Conhecimento do cenário (nesta etapa foi feito um estudo sobre a Autoavaliação Institucional) > Elaboração do diagnóstico (nesta etapa foi utilizada a pesquisa da participação com o propósito de entender o grau de participação e onde havia melhor engajamento) > Identificação da audiência (o público-alvo foi determinado pelo grau de participação levantado na etapa anterior) > Canais de comunicação (conforme estudo das mídias sociais nas instituições, contatou-se o alcance das redes sociais das universidades pesquisadas, e indicou-se como principal plataforma para a divulgação do tema proposto) > Plano de ação (baseado em ações de sucesso das instituições que obtiveram melhor resultado na avaliação anterior, e no conhecimento adquirido através da fundamentação teórica, foram elaboradas ações objetivando a divulgação e a promoção do processo avaliativo na instituição, tornando-o parte do cotidiano dos membros que compõem a instituição).

A redação final do trabalho foi feita a partir da seleção e da organização do material levantado e analisado, incluindo as referências bibliográficas mais pertinentes ao tema, que foram sendo incorporadas no desenvolvimento deste estudo.

4 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO

O diagnóstico obtido está dividido em quatro tópicos. O primeiro versa sobre as universidades federais brasileiras para conhecer o histórico e, principalmente, a composição de sua população que será o público-alvo das ações de comunicação propostas, o segundo trata da verificação da participação da comunidade universitária nas autoavaliações anteriores, enquanto o seguinte faz um recorte das ações de sensibilização que obtiveram algum resultado satisfatório, sendo que o último apresenta os resultados obtidos na pesquisa do alcance das mídias sociais institucionais das universidades federais brasileiras a fim de conhecer o canal de comunicação que será utilizado nas ações de comunicação sugeridas.

4.1 Universidades Federais Brasileiras

As primeiras universidades brasileiras foram criadas somente no início do século XX, pois Portugal, ao contrário da Espanha, que instalou universidades nas colônias americanas ainda no século XVI, desestimulou e proibiu que essas instituições fossem criadas no Brasil antes desse período (CUNHA, 2000). Além disso, diferentemente de outros países, as primeiras universidades brasileiras não foram criadas como espaço de investigação científica e de produção de conhecimento, e sim como bem cultural oferecido à elite, ou seja, a uma minoria (FÁVERO, 2006).

Dessa forma, a primeira grande expansão do ensino superior brasileiro ocorreu somente nos anos 70, quando, segundo Martins (2002), o número de matrículas passou de aproximadamente 200.000 para 1,4 milhão. Nesse período também, o setor público começou a perder espaço para o setor privado, que aumentou o percentual de matrículas de 50,5% em 1970 para 64,8% em 1979 (NOGUEIRA, 2008).

Já os anos 80 e início dos anos 90 foram um período de quase estagnação do setor educacional, tendo em vista o esgotamento dos efeitos do milagre econômico brasileiro, o que colaborou para um contexto de retração da atividade econômica. Essa situação levou a uma redução da capacidade dos investimentos estatais em todas as áreas e, em particular, na educação superior (CORBUCCI, 2004). A estagnação não ocorreu somente no Brasil, e sim em toda a América Latina, que também esteve imersa em recessões durante todo esse período (NOGUEIRA, 2008).

A partir de 2003 o governo federal voltou a adotar uma política pública expansionista para o ensino superior público, por meio de programas como o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), que foi criado pelo Decreto nº 6.096/2007, e tinha como objetivo principal a ampliação do acesso e permanência no ensino superior. Dessa forma, o Reuni trouxe, entre outras coisas, reposição salarial, reposição do quadro funcional, além da ampliação do número de vagas e a criação de novas universidades federais, que passaram de 45 em 2002 para 63 em 2012 (BRASIL, 2012).

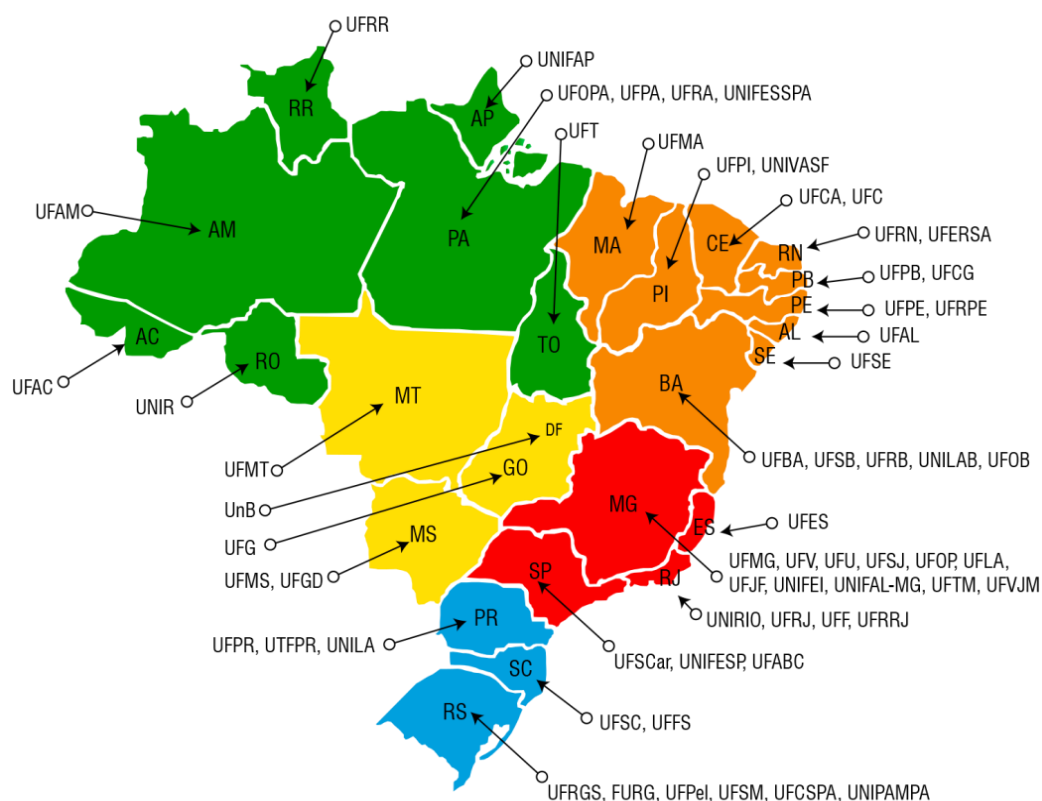
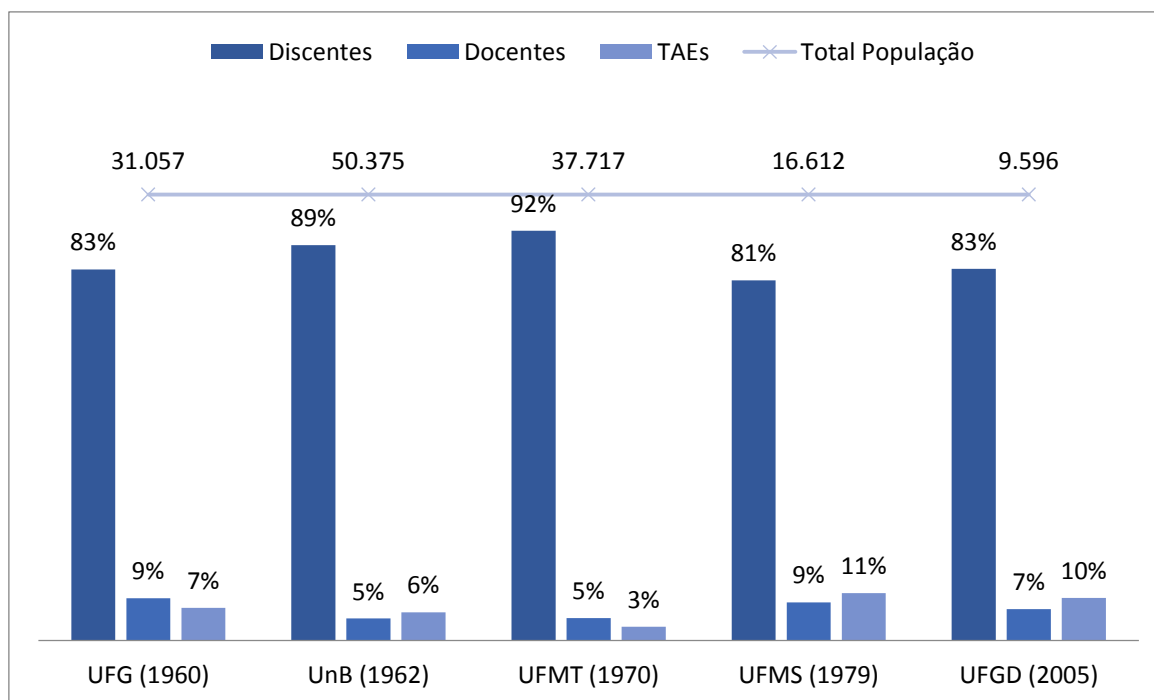


Figura 2 – Mapa com as universidades federais brasileiras
Fonte: Elaboração da autora (2018)

As 63 Universidades Federais estão distribuídas em todas as regiões do país: cinco universidades na região centro-oeste, 18 na região nordeste, dez na região norte, 19 na região sudeste e onze na região sul. Dessas, apenas cinco não são *multicampi*. Como este trabalho versa sobre a participação da comunidade universitária no processo de Autoavaliação Institucional foi feita uma pesquisa sobre a composição da população, para entender melhor o público-alvo da comunicação institucional. Foi feita uma porcentagem da população para que seja mais fácil visualizar a composição de cada segmento.

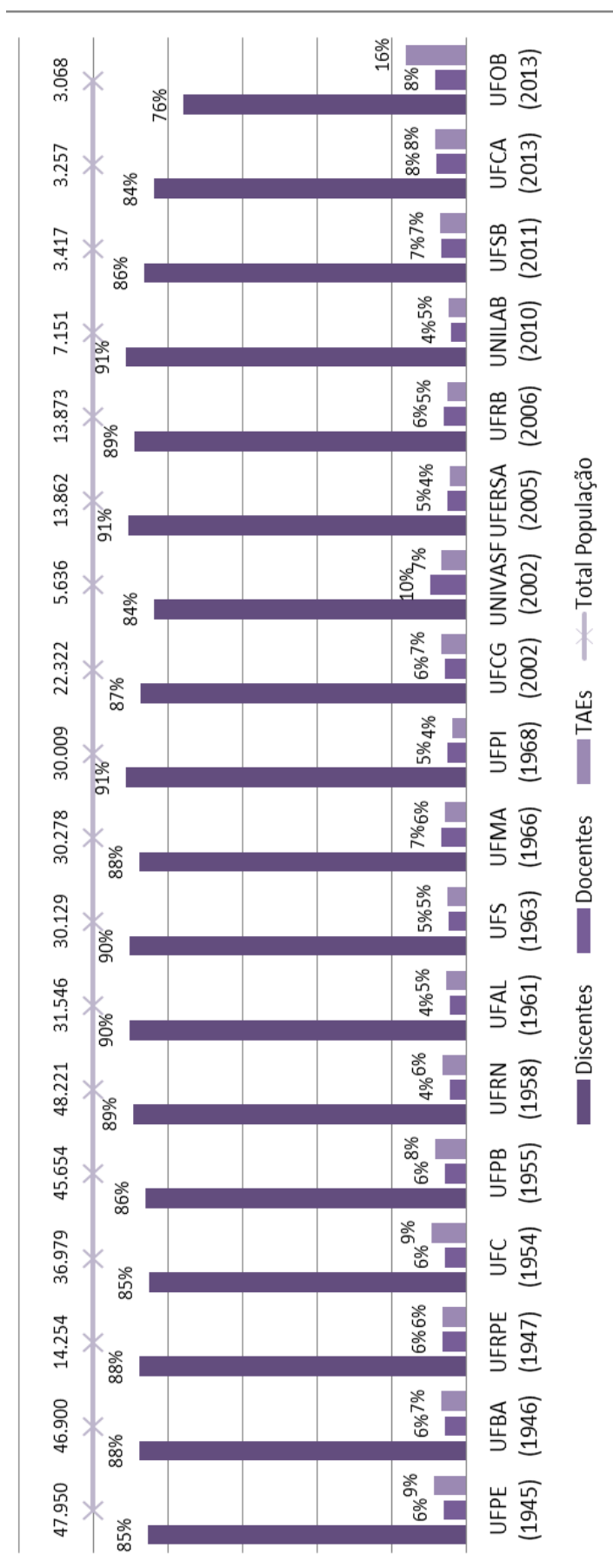
Nos gráficos constam as porcentagens da população de cada segmento e estão organizadas de forma crescente por ano de fundação. As universidades federais possuem composições da população semelhantes como poderemos ver a seguir.

Gráfico 1 – Composição da População das IFES do Centro-oeste



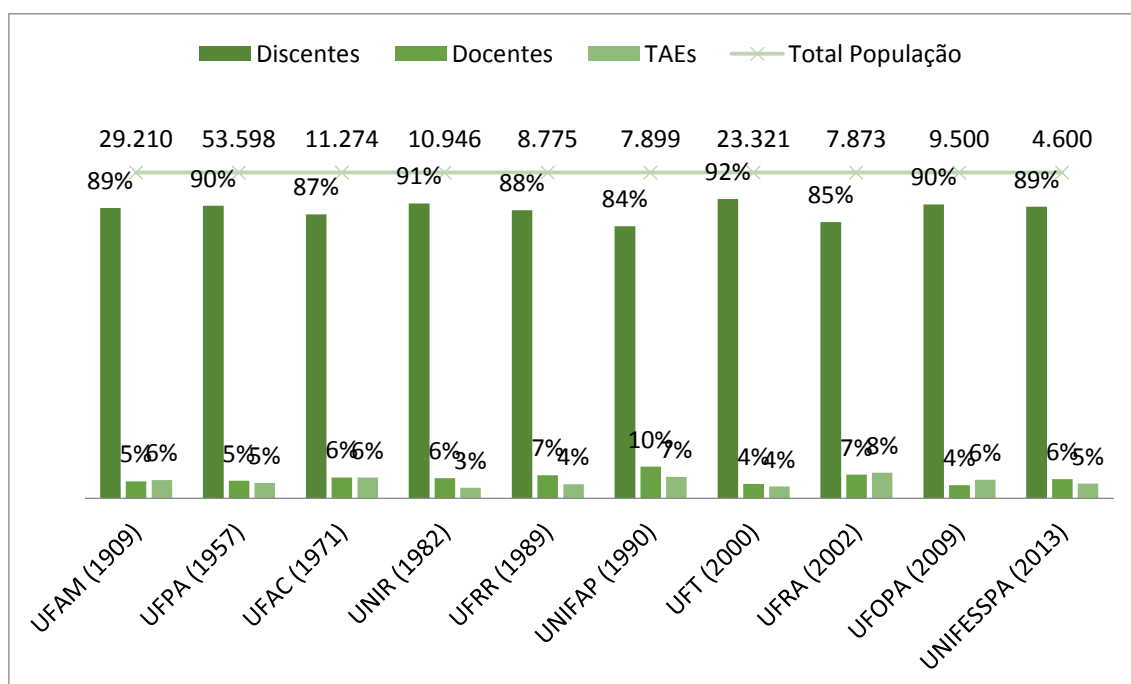
No gráfico 1 encontra-se a composição da população das universidades federais do centro-oeste, onde pode-se observar que tanto a população docente quanto os técnicos-administrativos em educação se somados não chegam a 20% da população universitária em nenhuma das cinco instituições do centro-oeste brasileiro. Em todas as cinco instituições, os discentes são mais de 80% da população, com um destaque para a UFMT em que os discentes somam 91% da população total da instituição. A somatória de toda população da comunidade universitária das IFES da região Centro-oeste é de 145.357 pessoas.

Gráfico 2 – Composição da População das IFFS do Nordeste



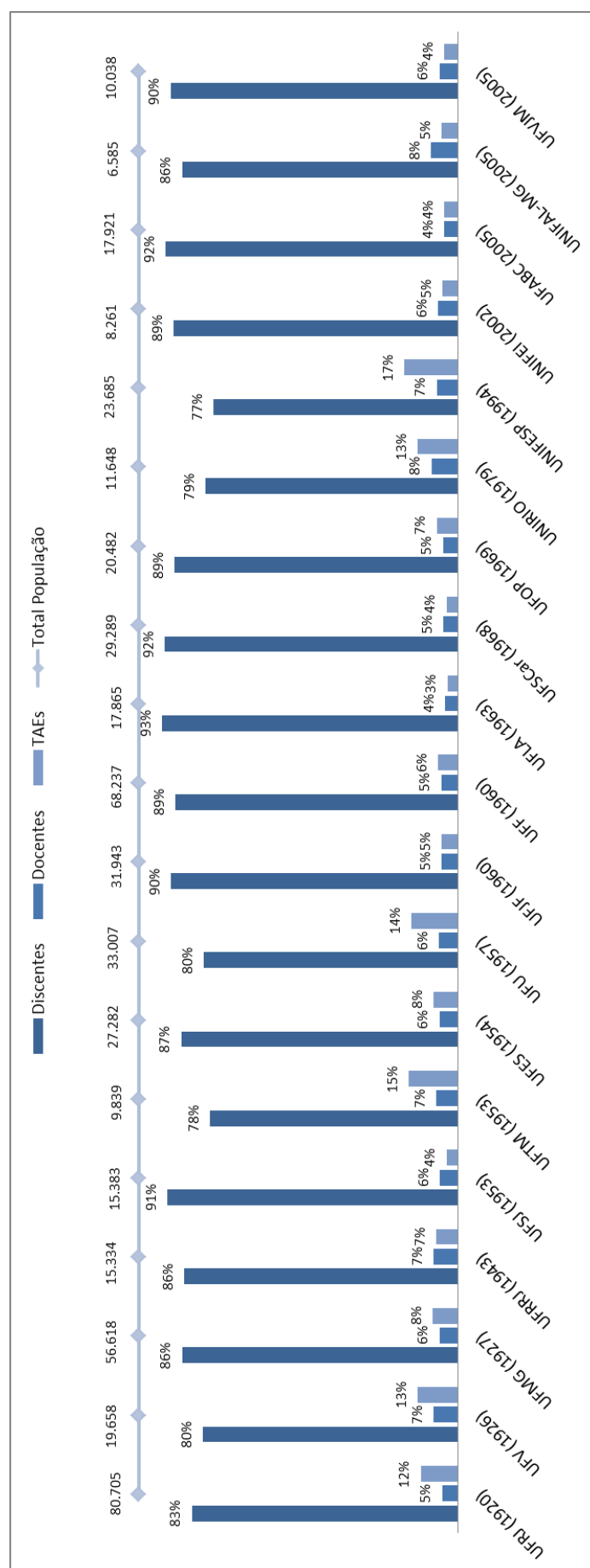
No gráfico 2 encontram-se as 18 instituições da região Nordeste em ordem de fundação, onde a mesma realidade, de a população discente somar mais de 80% da população das IFES, se repete com exceção à UFOB (Universidade Federal do Oeste da Bahia), que possui em seu quadro 494 técnico-administrativos em educação e 261 docentes, que somam 24% da população universitária. A somatória de toda população da comunidade universitária das IFES da região Nordeste é de 434.506 pessoas, dessas 381.392 são discentes.

Gráfico 3 – Composição da População das IFES do Norte



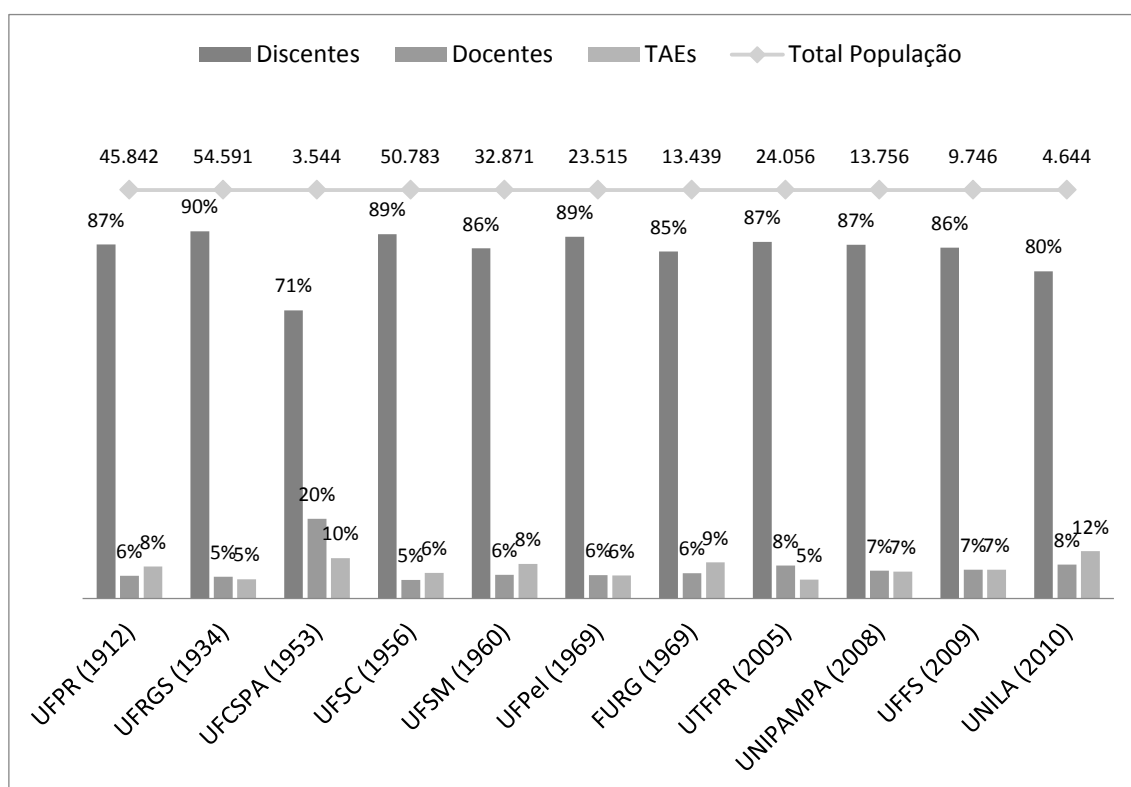
Já no Gráfico 3 encontra-se a composição da população universitária das 10 instituições federais de ensino superior do norte do país. A região Norte conta com o menor número de docente e técnico-administrativos em educação em relação aos discentes da instituição, que em quatro delas chegam a 90% da população. Conta com a menor relação discentes/servidores também, a região possui 84% de discentes x 16% de servidores (docentes e técnico-administrativos em educação). A somatória de toda população da comunidade universitária das IFES da região Norte é de 166.996 pessoas.

Gráfico 4 – Composição da População das IFES do Sudeste



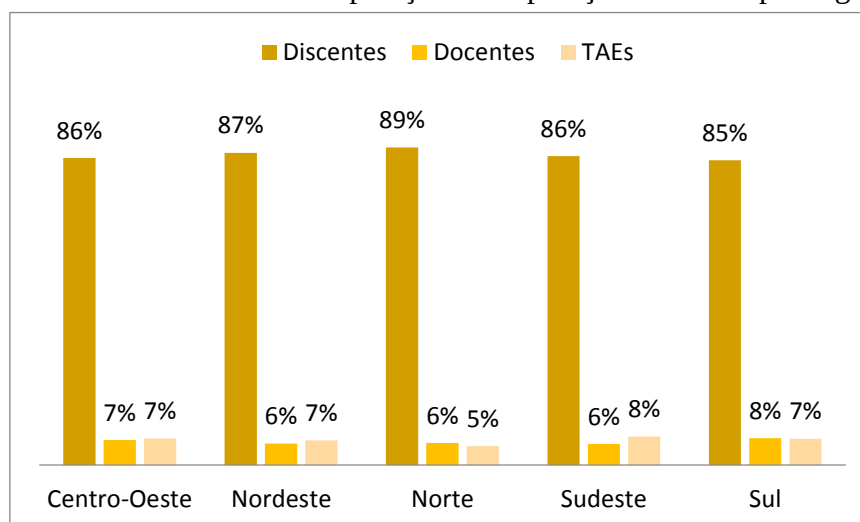
No gráfico 4 encontra-se a maior variação da composição da população universitária com quatro instituições com mais de 90% da população de discentes e três instituições com menos de 80% da população discente, representando também a região com maior número de instituições federais de ensino superior, 19. A região Sudeste é a região com maior população do país. A somatória de toda população da comunidade universitária das IFES da região Sudeste é de 503.780 pessoas.

Gráfico 5 – Composição da População das IFES do Sul

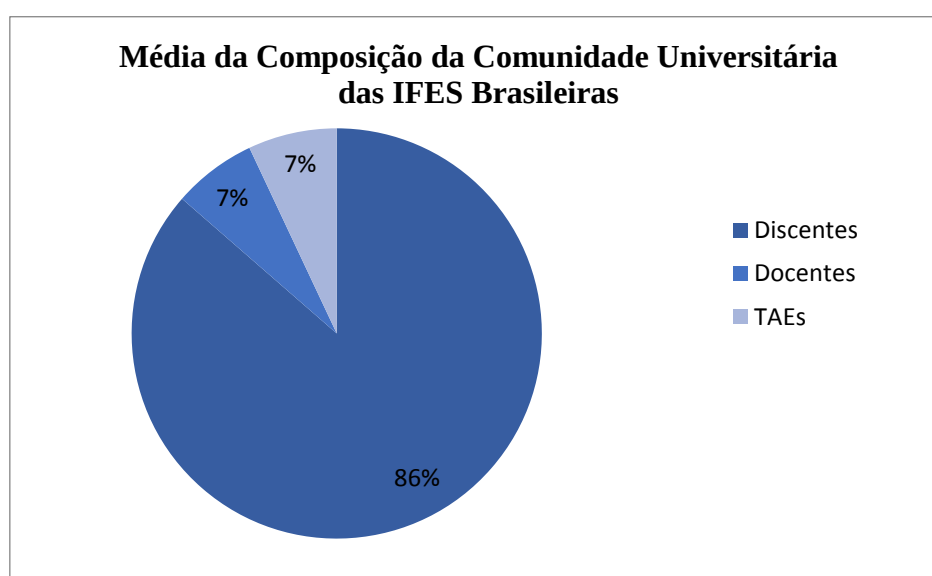


No gráfico 5 encontra-se a composição da população das 11 universidades federais da região Sul do país onde podemos observar que os discentes ocupam entre 80% a 89% na maioria das instituições. A exceção é apenas da Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre onde os docentes compõem 20% da população da instituição. A somatória de toda população da comunidade universitária das IFES da região Sul é de 276.787 pessoas.

A partir dos resultados da composição de cada IFES gerou-se uma média aritmética para mostrar a composição da população universitária por região para se ter um panorama geral por região.

Gráfico 6 – Média da Composição da População das IFES por região

No gráfico 6 encontra-se a média da composição da população das universidades federais do país onde pode-se observar que os discentes ocupam de 85% a 89% da população das instituições.

Gráfico 7 – Média da Composição da População das IFES

O gráfico 7 demonstra a média da composição da sua população universitária, que é de 86% de discentes, tanto da graduação quanto da pós-graduação, 7% de docentes e 7% de Técnicos-administrativos da educação. A somatória de toda população da comunidade universitária das IFES do Brasil é de 1.527.426 pessoas, dessas 1.313.586 são discentes.

A população da comunidade universitária das IFES é bastante significativa e será o público-alvo das ações balizadoras de comunicação. A seguir encontram-se os

dados de qual foi a participação na Autoavaliação encontrada nos relatórios em relação à população estabelecida neste tópico.

4.2 A Participação nas Autoavaliações

Os dados aqui apresentados são resultado da pesquisa nos relatórios de Autoavaliação Institucional da maioria das Instituições Federais de Ensino Superior do ano de 2017. Os referidos relatórios de Autoavaliação Institucional são documentos elaborados anualmente pela CPA e enviados ao MEC até o final do mês de março, em versão parcial ou integral, conforme se trate de ano intermediário ou final do ciclo avaliativo da instituição, de acordo com o estabelecido na Portaria Normativa Nº40, de 12 de dezembro de 2007, consolidada e republicada em 29 de dezembro de 2010 (BRASIL, 2007).

Usualmente os relatórios são disponibilizados no sítio das instituições e/ou na página da CPA. Na situação de indisponibilidade do relatório de autoavaliação do ano de 2017, buscaram-se informações complementares no relatório dos anos anteriores, como pode ser observado no Quadro 3.

Quadro 3 - Universidades que entraram na pesquisa com relatórios anteriores a 2017

Estado	Sigla da IFES	Ano de Criação	Documento analisado
MS	UFGD	2005	Relatório Parcial – ciclo avaliativo 2016
GO	UFG	1960	Relatório Parcial – ciclo avaliativo 2016
BA	UFRB	2006	Relatório Parcial – ciclo avaliativo 2016
PB	UFPB	1955	Relatório Parcial – ciclo avaliativo 2015
CE	UFCA	2013	Relatório Parcial – ciclo avaliativo 2016
PB	UFCG	2002	Relatório Final – ciclo avaliativo 2014
SE	UFS	1963	Relatório Parcial – ciclo avaliativo 2016
CE	UFC	1954	Relatório Parcial – ciclo avaliativo 2015
PI	UFPI	1968	Relatório Parcial – ciclo avaliativo 2016
PE, BA, PI	UNIVASF	2002	Relatório Parcial – ciclo avaliativo 2016
PE	UFRPE	1947	Relatório Parcial – ciclo avaliativo 2016
RO	UNIR	1982	Relatório Parcial – ciclo avaliativo 2015
AC	UFAC	1971	Relatório Parcial – ciclo avaliativo 2015
PA	UNIFAP	1990	Relatório Parcial – ciclo avaliativo 2015
PA	UFOPA	2009	Relatório Parcial – ciclo avaliativo 2015
PA	UFPA	1957	Relatório Parcial – ciclo avaliativo 2016
PA	UNIFESSPA	2013	Relatório Parcial – ciclo avaliativo 2016
MG	UNIFAL-MG	2005	Relatório Parcial – ciclo avaliativo 2016
SP	UFSCar	1968	Relatório Parcial – ciclo avaliativo 2016

MG	UFU	1957	Relatório Final – ciclo avaliativo 2014
MG	UFV	1926	Relatório Parcial – ciclo avaliativo 2016
RS	FURG	1969	Relatório Final – ciclo avaliativo 2014

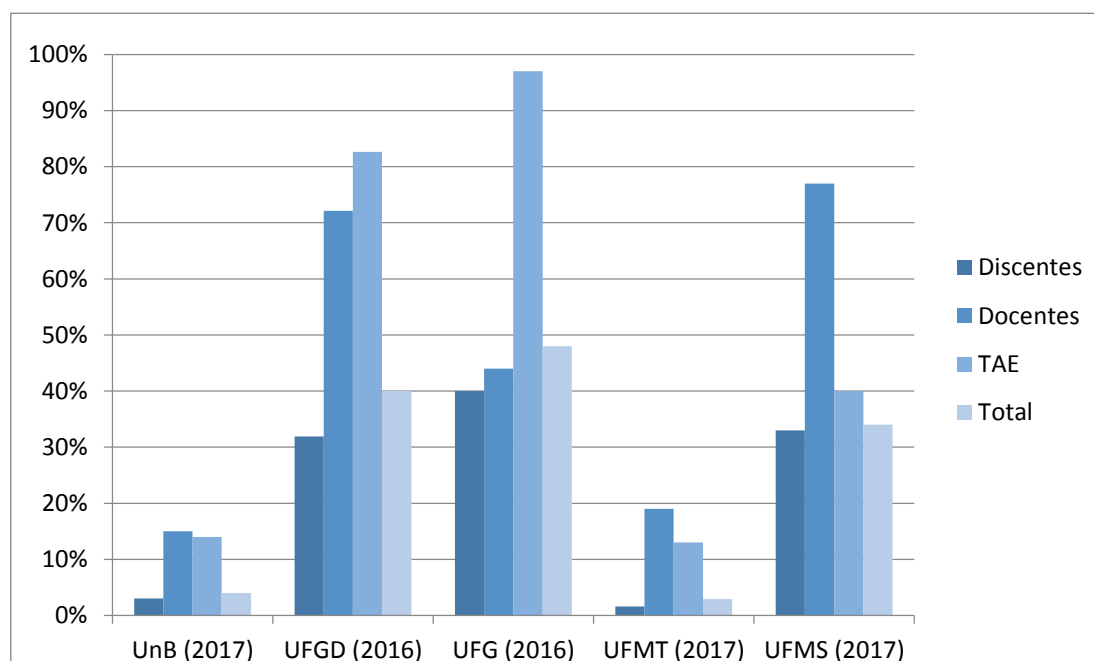
Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Das 63 universidades federais brasileiras pesquisadas, duas não apresentam os relatórios no sítio da instituição UFOB e UFSB ambas da região Nordeste. Dos 61 relatórios analisados, apenas 49 apresentaram o número de participantes no relatório, e serão investigadas aqui a fim de descobrir se há baixa participação e quais instituições tem maior participação.

As doze instituições que apresentam relatório de Autoavaliação (UFPE, UFBA, UFRN, UFRJ, UFRRJ, UFMG, UFJF, UFOP, UFPel, UFRGS, UFCSPA, UTFPR), porém não apresentam o número de participantes não fazem a pesquisa consultando a população, utilizaram como método a relatoria baseada na análise crítica dos dados e informações gerados pelos organismos e setores que compõem a gestão acadêmica e administrativa, assim como alguns organismos externos.

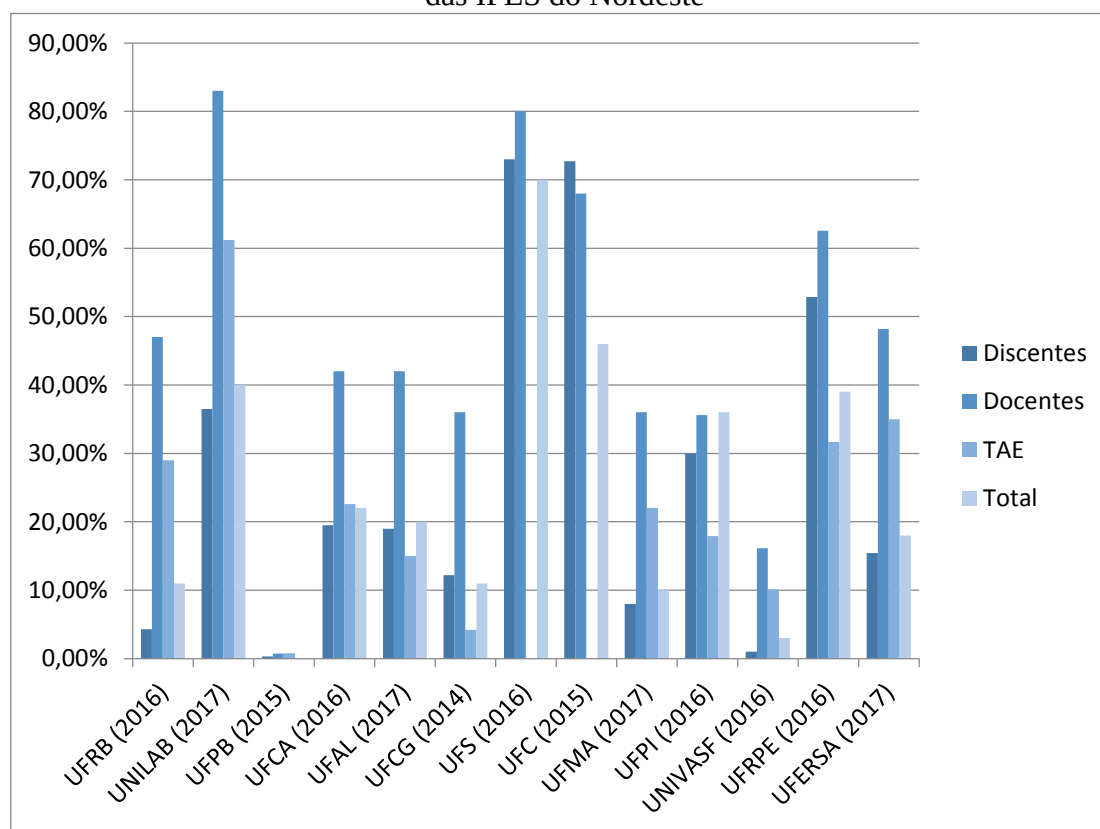
Os dados dos 49 relatórios aqui analisados foram divididos por região e depois foi calculada a média aritmética da participação com relação à população conhecida no tópico anterior.

Gráfico 8 – Participação na Autoavaliação Institucional por Segmento da População das IFES do Centro-oeste



No gráfico 8 tem-se a participação da comunidade universitária apresentada no relatório de autoavaliação, dos anos indicados, por segmento da população que compõem as cinco instituições do centro-oeste brasileiro e também o percentual total, que foi calculado em cima da população total encontrada nos sites institucionais. Como pode-se ver duas instituições tem uma baixa participação onde 3% e 4% da população total participaram da autoavaliação analisada.

Gráfico 9 – Participação na Autoavaliação Institucional por Segmento da População das IFES do Nordeste

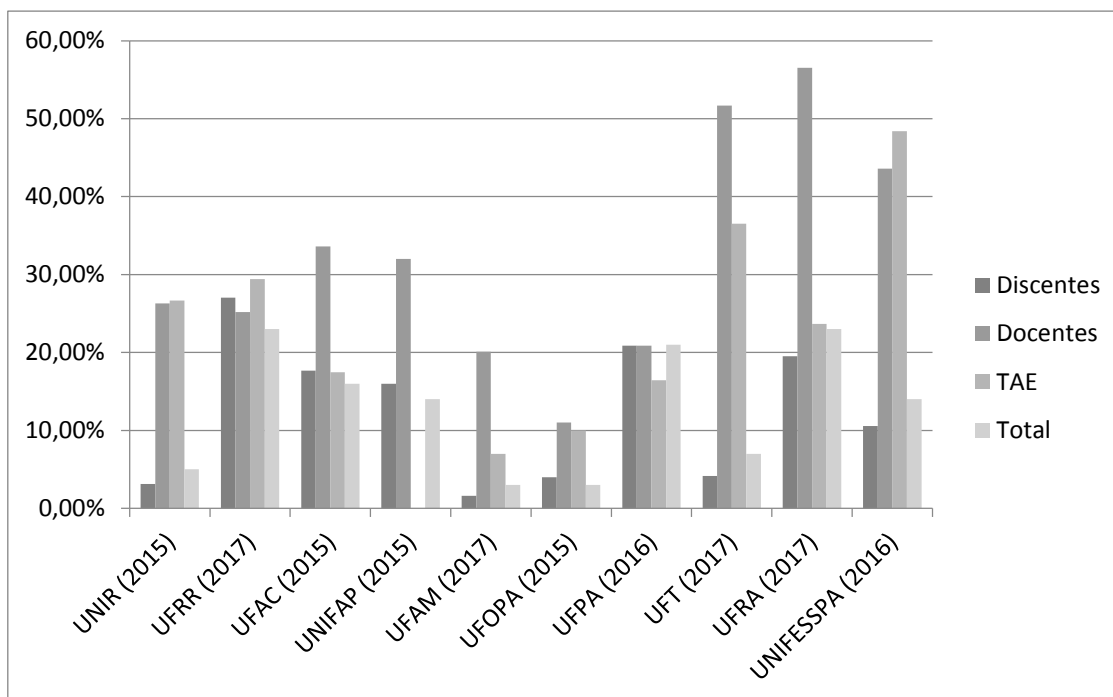


No gráfico 9 observa-se a participação da comunidade universitária apresentada no relatório de autoavaliação, dos anos indicados, por segmento da população que compõem as treze instituições federais de ensino superior investigadas do nordeste brasileiro e também o percentual total, que foi calculado em cima da população total encontrada nos sites institucionais. Ficaram de fora cinco instituições da região por não apresentarem o relatório e/ou o número de participantes no relatório de autoavaliação.

Duas instituições, a UFS e a UFC, não fizeram a autoavaliação com os técnico-administrativos, apresentando resultados apenas nos dois outros segmentos. A UNILAB conseguiu um engajamento do segmento docente de 83% e de 61% do segmento dos

técnico-administrativos. A UFPB mostrou um resultado bem preocupante, pois não alcançou nem 1% de participação. A justificativa para essa baixa participação foi que a autoavaliação foi realizada em 2015, ano de uma greve geral que durou 5 meses.

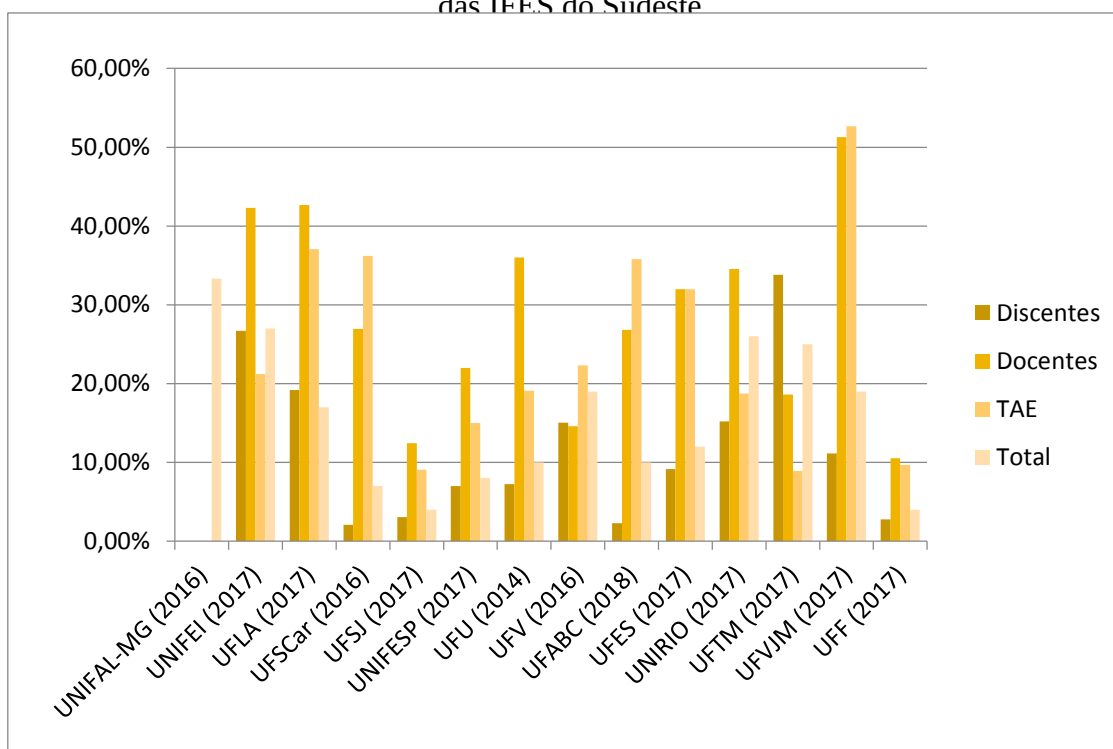
Gráfico 10 – Participação na Autoavaliação Institucional por Segmento da População das IFES do Norte



No gráfico 10 tem-se a participação da comunidade universitária apresentada nos relatórios de autoavaliação, dos anos indicados, por segmento da população que compõem as dez instituições federais de ensino superior da região norte do Brasil e também o percentual total, que foi calculado em cima da população total encontrada nos sites institucionais.

A instituição UNIFAP não fez a autoavaliação com os técnico-administrativos apresentando resultados apenas nos dois outros segmentos. A região apresentou baixa participação, na qual só o segmento de docentes em duas instituições, UFT e UFRA, conseguiram alcançar participação maior do que 50% da população.

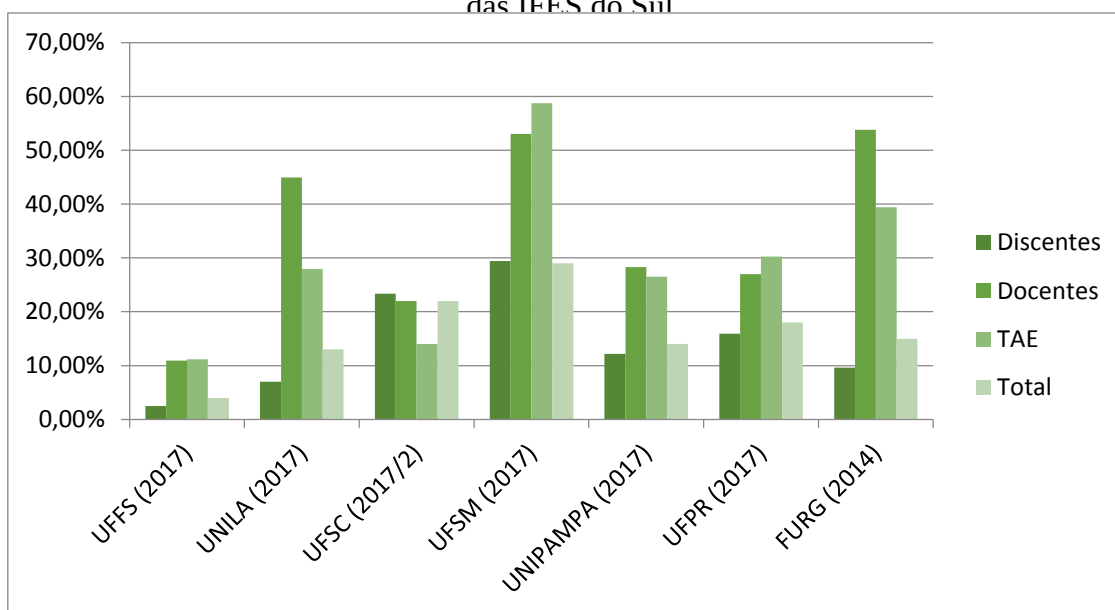
Gráfico 11 – Participação na Autoavaliação Institucional por Segmento da População das IFES do Sudeste



No gráfico 11 tem-se a participação da comunidade universitária apresentada no relatório de autoavaliação, dos anos indicados, por segmento da população que compõem as 14 instituições federais de ensino superior investigadas do sudeste brasileiro e também o percentual total, que foi calculado em cima da população total encontrada nos sites institucionais. Ficaram de fora cinco instituições da região por não apresentarem o número de participantes no relatório de autoavaliação.

A particularidade na UNIFAL-MG é que ela apresentou apenas o número total de participantes e não segmentou a população por grupos então só apresentou o total de participantes foi de 33,1% do total da população institucional, a maior participação total da região sudeste. A região apresentou baixa participação onde só os segmentos de docentes e de técnico-administrativos da instituição UFVJM, conseguiu alcançar participação maior do que 50% da população.

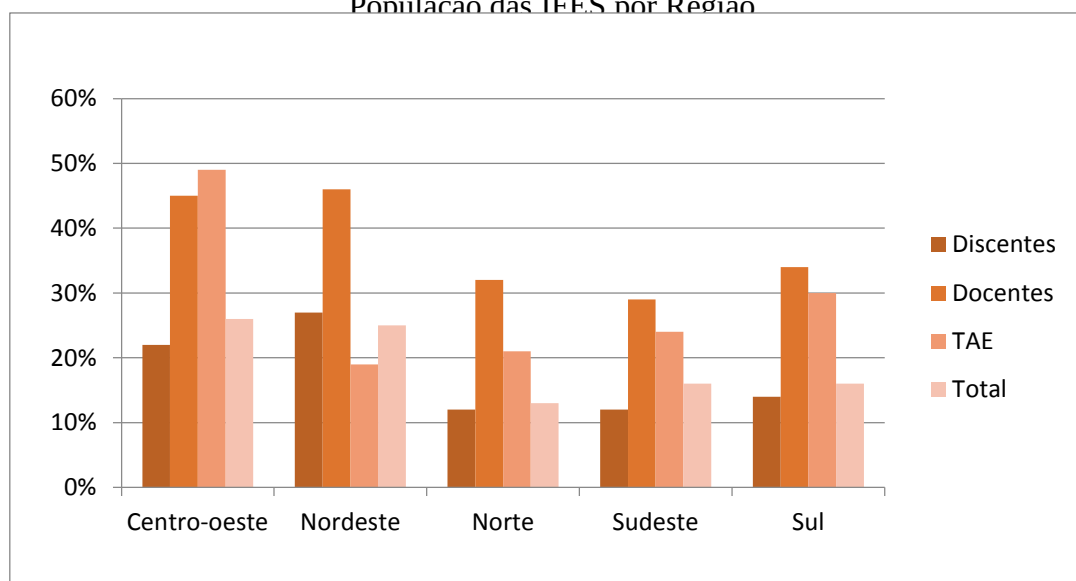
Gráfico 12 – Participação na Autoavaliação Institucional por Segmento da População das IFEES do Sul



No gráfico 12 a participação da comunidade universitária apresentada no relatório de autoavaliação, dos anos indicados, por segmento da população que compõem as sete instituições federais de ensino superior investigadas do sul brasileiro e também o percentual total, que foi calculado em cima da população total encontrada nos sites institucionais. Ficaram de fora quatro instituições da região por não apresentarem o número de participantes no relatório de autoavaliação.

A região apresentou baixa participação onde só o segmento de docentes em duas instituições, UFSM e FURG, conseguiu alcançar participação maior do que 50% da população e o segmento de técnico-administrativos da UFSM alcançou 58%. A UFSM foi a instituição que mostrou maior participação em todos os segmentos. A UFFS mostrou um resultado bem preocupante, pois alcançou um resultado muito baixo de apenas 4% de participação total.

Gráfico 13 – A Média da Participação na Autoavaliação Institucional por Segmento da População das IFEES por Região



No gráfico 13 tem-se a média por região da participação na Autoavaliação Institucional da população que compõe as instituições federais brasileiras. Considerando que a população discente varia de 85% a 89% da composição da população universitária e a participação dos mesmos não passa dos 24%, observa-se uma participação real muito baixa. Como pode-se ver nos totais nenhuma região alcança nem os 50% de participação. A região com maior participação é a região centro-oeste com 26% de participação, seguida de perto da região nordeste que apresenta 25%, as regiões sudeste e sul empataram no total de participação com 16% enquanto a região norte apresentou a menor participação com 13%.

4.3 Ações das Instituições com Melhor Engajamento

Nos relatórios de Autoavaliação Institucional as instituições federais de ensino superior apresentam as ações de sensibilização adotadas. Recorta-se, aqui, dos relatórios as ações adotadas pelas instituições que tiveram melhor engajamento por segmento populacional, conforme investigado no tópico anterior.

No segmento de técnico-administrativos em educação, a UFG teve um resultado satisfatório de participação de 97% (2.394 participantes).

Ações:

Para tornar efetiva a participação da comunidade nos processos avaliativos conduzidos pela CPA/CAVI, além da divulgação na página da UFG e o envio

de memorando e mensagens para sensibilização sobre a importância da avaliação (via e-mail), foi produzido um material de divulgação pela Assessoria de Comunicação – ASCOM da UFG, contemplando *outdoors* e mensagens nas redes sociais, exemplo na Figura 2, (Twitter, Facebook), bem como uma animação explicativa sobre a importância de participar da Avaliação Institucional.



Figura 3 – Publicação na página do Twitter @ufg_oficial GIF remetendo a um jogo de 16 bits

E para viabilizar que a avaliação fosse inclusiva, o Núcleo de Acessibilidade da UFG desenvolveu material específico, permitindo a participação de membros da comunidade acadêmica com deficiência auditiva e visual. Todos os instrumentos avaliativos foram traduzidos para Libras e disponibilizados na internet. (UFG, 2017)

No segmento de docentes a UNILAB, teve um resultado também muito acima das outras instituições com 83% (230 participantes).

Ações:

a comissão de avaliação procurou incentivar ainda mais a participação de todos os envolvidos (servidores docentes, técnico-administrativos, discentes e comunidade civil) no processo através da divulgação da Avaliação Institucional, tais como: divulgação por docentes em salas de aula; notícias nos sites e portais da instituição; apresentações em emissora de rádio; envio de e-mail para escolas das cidades de Redenção e Acarape, apresentando a avaliação; divulgação em eventos promovidos pela instituição; confecção de camisas de caráter de divulgação; dentre outras. (UNILAB, 2018)

A instituição com melhor resposta dos discentes foi a UFRPE, com 52,87% (4.562 participantes).

Ações:

Produziram um vídeo, o qual foi divulgado no Facebook e no aplicativo WhatsApp, a fim de incentivar a participação estudantil no Questionário. Foi produzida uma História em quadrinhos (HQ) sobre a CPA. Através de uma linguagem direcionada ao público discente, este novo recurso de divulgação, produzido em parceria com a Unidade Acadêmica de Educação a Distância e Tecnologia - UAEADTec, aborda o tema da Autoavaliação Institucional e sua importância para o desenvolvimento da UFRPE. A HQ também foi divulgada para toda comunidade universitária através de notícia no site.

Como pode-se ver neste recorte do relatório das instituições com melhores resultados por segmento, elas apresentam em comum ações de sensibilização com diversas mídias envolvidas.

4.4 Universidades Federais Brasileiras nas Mídias Sociais

Investigando possíveis canais de comunicação para sugerir no Plano de Comunicação buscou-se conhecer a inserção das IFES nas principais mídias sociais, já que a rede mundial de computadores se tornou um dos canais mais democráticos para que as pessoas se informem e se manifestem. Na Tabela 4, apresenta-se o número de seguidores de cada instituição nas respectivas mídias e também o referencial da população que foi investigado em tópicos anteriores e aqui é apresentado em número total para que possa ser feita a comparação do alcance e a população da instituição.

Tabela 4 – A presença das 49 IFES investigadas nas mídias sociais

Universidade	População	Facebook	Twitter	Instagram
UnB	50.375	105.495	81.800	12.000
UFGD	9.596	30.347	2.828	4.029
UFG	31.057	79.430	196.000	31.000
UFMT	37.717	17.630	6.857	
UFMS	16.612	35.489	5.048	9.492
UFRB	13.873	20.919	5.421	10.300
UNILAB	7.151	23.275	787	-
UFPB	45.654	54.442	11.400	-
UFCA	3.257	7.540	-	-
UFAL	31.546	39.079	120.000	35.500
UFCG	22.322	6.826	10.400	-
UFS	30.129	23.941	5.628	7.550
UFC	36.979	69.707	116.000	18.900
UFMA	30.278	63.942	16.200	30.300
UFPI	30.009	40.770	10.600	42.900
UNIVASF	5.636	16.138	3.790	11.100
UFRPE	14.254	72.556	7.469	11.700
UFERSA	13.862	14.213	7.498	4.061
UNIR	10.946	17.859	716	-
UFRR	8.775	6.908	4.700	1.569
UFAC	11.274	28.381	2.177	3.979
UNIFAP	7.899	9.429	2.483	-
UFAM	29.210	66.033	24.500	12.700
UFOPA	9.500	21.992	3.284	-

UFPA	53.598	188.865	173.000	42.100
UFT	23.321	21.347	3.294	10.100
UFRA	7.873	27.068	4.174	1.340
UNIFESSPA	4.600	15.902	893	824
UNIFAL-MG	6.585	8.657	190	-
UNIFEI	8.261	25.579	2.932	7.927
UFLA	17.865	69.594	5.889	19.600
UFSCar	29.289	3.566	10.800	1.854
UFSJ	15.383	19.864	3.087	-
UNIFESP	23.685	42.289	48	-
UFU	33.007	32.089	8.923	4.933
UFV	19.658	53.079	27.100	15.200
UFABC	17.921	38.760	3.588	8.060
UFES	27.282	33.489	106.000	11.100
UNIRIO	11.648	9.178	4.102	-
UFTM	9.839	11.100	92	1.222
UFVJM	10.038	9.950	3.377	190
UFF	68.237	129.558	31.200	13.400
UFFS	9.746	51.812	2.348	-
UNILA	4.644	48.941	6.889	5.398
UFSC	50.783	108.148	80.800	34.200
UFSM	32.871	85.682	4.689	12.100
UNIPAMPA	13.756	24.498	1.945	30
UFPR	45.842	213.101	44.400	21.600
FURG	13.439	31.729	3.168	

Dados obtidos nas páginas das redes sociais de cada instituição entre os dias 4 e 13 de junho de 2018.

Pode-se perceber que todas as IFES utilizam o Facebook como canal de comunicação e a maioria trabalham as três redes sociais investigadas. É bem expressivo o alcance da maioria das instituições, já que a maioria tem mais seguidores do que o número total da população universitária. Um aspecto importante da comunicação virtual e em rede é que ela, usualmente, tem custo de produção mais barato, e como as IFES já vêm trabalhando esse segmento e tem um alcance expressivo é interessante utilizá-lo já que alcança não só os três segmentos da comunidade universitária como também a comunidade externa, construindo uma cultura de participação na sociedade de forma geral.

5 AÇÕES BALIZADORAS DE COMUNICAÇÃO PARA MÍDIAS DIGITAIS PROPOSTAS

As ações de comunicação propostas seguem o roteiro básico de um Plano de Comunicação que pode ser adequado de acordo com a realidade de cada órgão, país, governo ou empresa que resolva adotá-lo. O plano é um esforço de planejamento estratégico e é produzido, principalmente, para aumentar a visibilidade de um assunto, de um produto ou da empresa para o público em geral ou para públicos específicos (McLOUGHLIN, 2004).

Um Plano de Comunicação não se resume à divulgação. As propostas de um plano são estruturadas para fortalecer alguma marca/instituição. No presente caso, as ações propostas visam fortalecer a Autoavaliação Institucional como um instrumento avaliativo capaz de retratar a realidade da instituição. As ações balizadoras buscam à criação de uma reputação sólida para o processo avaliativo que possa mobilizar politicamente e transformar a realidade das pessoas. O objetivo das ações é contribuir para maior visibilidade da Autoavaliação Institucional no contexto institucional.

Este instrumento complexo de Comunicação segue etapas como análise da situação, orientação estratégica, escolha dos meios, orientação criativa, preparação de orçamento, realização técnica e avaliação de resultados. As ações de comunicação para divulgar, promover e popularizar a Autoavaliação Institucional terão estrutura semelhante ao Plano de Comunicação, identificando oportunidades e levantando eventuais pontos de crise. Vale ressaltar que muitas diretrizes serão gerais, já que o plano pretende ser um modelo para as IFES do Brasil, sendo este um dos maiores desafios na montagem deste Plano de Comunicação, considerando as realidades socioeconômicas e culturais do país muito distintas.

5.1 Escolha da(s) mensagem(ns)

Para que uma comunicação seja efetiva, ela depende de muitos aspectos. Entre eles, a definição da mensagem e dos meios adequados para sua propagação (WOLF, 1985). Uma mensagem pode ser transmitida em conversas pessoais, durante encontros ou seminários profissionais, por e-mails ou por telefones celulares, por atuação da publicidade ou pela mídia e seus veículos (televisão, rádio, jornal, revista, internet). Na

era da sociedade da informação, uma mensagem pode circular com uma rapidez assustadora e causar efeitos tanto positivos quanto negativos.

Por isso, as mensagens das ações balizadoras precisam ser definidas e bem elaboradas, em linguagem acessível aos mais diversos públicos. São necessários produtos, ações, meios de comunicação, interlocutores e porta-vozes que criem e reproduzam mensagens e informações de maneira sistêmica para a sociedade. Para que esta comunicação aconteça de fato, conforme a observação nas postagens das universidades com melhor desempenho, as mensagens precisam ser/ter:

- Objetivas, curtas, simples e de fácil compreensão;
- Linguagem apropriada ao nível de compreensão dos receptores, à faixa-etária, à etnia entre outros aspectos;
- Contextualizadas, para que o receptor se sinta realmente participando desta comunicação e acredite que ele faz parte deste processo inclusivo;
- Apelo visual, sensorial e emocional para que facilite a abertura, a confiança, a honestidade e a cooperação do emissor com o receptor;
- Ser adaptada à realidade do receptor. Isso envolve aspectos socioeconômicos do público, além da capacidade física de receber determinada mensagem. Por exemplo, como tornar real uma mensagem a um surdo mudo? E a uma pessoa cega?;
- Efeito persuasivo, ser criativa, ousada e inovadora.

5.2 Análise da situação, pesquisas e orientação estratégica

O ponto de partida para estruturar as ações balizadoras é o diagnóstico e a análise da situação. No caso deste estudo, algumas perguntas devem ser feitas: As pessoas sabem o que é a Autoavaliação Institucional? Sabem do que ela trata? Entendem por que ela é importante? Sabem que podem participar? Muito provavelmente, conforme a participação verificada no capítulo anterior, a maioria das pessoas não conhece a Autoavaliação Institucional. As melhoras conseguidas pelas avaliações anteriores podem estar no cotidiano das pessoas sem elas saberem.

Para traçar um diagnóstico e levantar cenários e, até mesmo, identificar quais são as maiores demandas de cada instituição, é necessária a realização de pesquisas de opinião pública entre os setores da instituição para mapear a percepção e identificar o

grau de informação e o comportamento de determinados setores em relação a Autoavaliação. O estudo com questões quanti e qualitativas é o ponto de partida para que cada instituição identifique suas necessidades e trace um diagnóstico. Ele servirá de base para orientar as estratégias, identificar oportunidades e antecipar pontos de conflito – subsídios importantes para sustentar as ações balizadoras de comunicação. As soluções precisam ser customizadas a partir deste levantamento inicial.

A realização de pesquisas periódicas é um importante instrumento para saber como as pessoas percebem, entendem e assimilam determinados temas e situações que aparecem na Autoavaliação. O resultado deste conjunto de opiniões confere ao planejamento de comunicação maior precisão e maior probabilidade de êxito. O diagnóstico facilita o desenho de métodos e a identificação de mensagens para cada público para que sejam trabalhados mais eficientemente.

Ao longo da estruturação das ações e das estratégias de comunicação, foi importante avaliar quais outros levantamentos e monitoramentos serão necessários para que as mensagens sejam transmitidas e causem o efeito desejado de informar as pessoas sobre a Autoavaliação Institucional, assim como influenciar a participação das pessoas na construção dessa ferramenta.

Desde já, as ações sugerem também que, em cada instituição, sejam feitos estudos para identificar quem são os principais porta-vozes (líderes de opinião) na comunidade universitária, como sindicato dos servidores, diretório acadêmico, atléticas, entre outros. O objetivo é formar uma rede central para ser abastecida de informações estratégicas sobre temas relacionados à Autoavaliação Institucional. A pesquisa serve para orientar uma política de relacionamento e participação de toda comunidade universitária.

É fundamental que pontos críticos das instituições, aqueles que possam atrapalhar a implantação das ações em si, sejam levantados para estudos mais detalhados de cenários e para que sejam propostas medidas em eventual gerenciamento de crise. É necessário traçar situações e monitorar as ações de risco para realização de possíveis ajustes na condução da política de comunicação.

5.3 Definição do público-alvo

O desafio de divulgar e de promover a Autoavaliação Institucional entre a comunidade universitária das IFES é bem complexo. Cada instituição, embora todas possuam composição de população bem parecida, possui um sistema econômico, político e cultural bem distinto. Como a instituição deve ser avaliada como um todo e, portanto, por todos. É essencial a participação de todos os segmentos da instituição, por isso todos precisam ser sensibilizados a participar.

As ações de comunicação sugeridas preveem um trabalho bem próximo dos três segmentos prioritários: discentes, docentes e técnico-administrativos em educação, e também prevê um trabalho de sensibilização da comunidade externa, já que os frutos da avaliação se estendem à comunidade em que se está inserida a instituição.

Antes de trabalhar com o público-alvo é importante preparar/trabalhar a equipe que vai ficar responsável por administrar as redes sociais e os canais de comunicação da CPA, através de palestras e workshops para uma aproximação e um mergulho mais profundo no conteúdo da autoavaliação.

Por se tratar, muitas vezes, de um assunto novo ou com uma nova abordagem, estes profissionais – após a capacitação – estariam mais habilitados para debater, escrever, falar sobre a autoavaliação com os seguidores da instituição e também sanar as dúvidas que aparecerem. Estes treinamentos seriam feitos de maneira periódica, para também oferecer o *feedback* necessário das pessoas que lidam diretamente com a comunidade, para saber se a comunicação está alcançando os objetivos antes mesmo da autoavaliação terminar, podendo fazer modificações que julgar necessárias nas ações balizadoras de comunicação sugeridas.

Levando em consideração a participação na autoavaliação investigada no capítulo anterior, como a participação é menor no segmento discente, dar-se-á prioridade para este público, seguido dos técnico-administrativos em educação com a segunda menor participação, e os docentes na sequência. Lembrando que essa ordem pode ser adaptada conforme a necessidade de cada instituição.

5.4 Canais de Comunicação

Partindo dos conceitos de sociedade de informação e do poder de comunicação das mídias sociais digitais discutidos no referencial teórico e tendo como proposta desta pesquisa a sugestão de ações balizadoras de comunicação com o propósito de divulgar e promover a Autoavaliação Institucional, a internet se define como meio crucial e o mais importante dentro da estratégia de comunicação para atingir a maior quantidade de pessoas. As ações sugeridas incluem também outros meios de comunicação como a divulgação presencial em eventos da instituição.

Por isso, as ações sugeridas são:

- Manter atualizada as páginas das CPAs, de fácil acesso e com conteúdo explicativo e informativo para consulta de qualquer pessoa, além dos relatórios anteriores e resultados alcançados nas edições anteriores.

- Colocar banners na página da instituição com link para página da CPA, com linguagem direta e de fácil identificação, além de matérias sobre a autoavaliação nos principais canais de comunicação da instituição, através de newsletter, matéria na página institucional, matéria na rádio educativa da instituição, spots na rádio.

- Elaborar kits com conteúdos textuais e gráficos com informações oficiais sobre a Autoavaliação Institucional. O objetivo é usar os materiais como insumo para informar a população em geral e os formadores de opinião (previamente identificados) e que os mesmos possam ser compartilhados pelos internautas nos diversos canais das mídias sociais. Assim, aumenta-se a quantidade de informações sobre o tema e há um chamamento para que as pessoas reflitam sobre as informações recebidas.

Uma iniciativa como esta pode produzir um efeito cascata, por exemplo, a ação da UNILAB, onde docentes agiram como multiplicadores divulgando a Autoavaliação em salas de aula, criando maior engajamento tanto dos discentes quanto dos docentes.

- Utilizar os perfis oficiais da instituição nas redes sociais para divulgar a Autoavaliação e também seu resultado para instituição, abrindo espaço para a comunicação direta com o usuário, convidando o usuário a dar sugestões para melhorar a Autoavaliação, ouvindo as críticas que os usuários encontrem no processo da

Autoavaliação, utilizando também o recurso para reforçar datas de participação, com links para página da CPA.

As ações de comunicação e marketing em redes sociais devem primar pela interatividade. No caso do Facebook, por exemplo, cada internauta que vê e de alguma forma interage com o conteúdo, seja “curtindo” ou compartilhando, acaba deixando ainda mais em evidência a publicação. A lógica é a de que todo conteúdo que recebe interações tem a sua visualização multiplicada em razão deste número, ou seja, quanto mais interação o conteúdo publicado em um perfil do Facebook recebe, maior será a sua visualização e alcance.

- Produção de filmes instrucionais, primeiro sobre a Autoavaliação, instruindo as pessoas a participar, depois mostrando ao público como fazer a Autoavaliação com um passo-a-passo da ferramenta de coleta, e por fim mostrando o resultado da Autoavaliação. Os vídeos devem ser curtos, e podem ser compartilhados através das mídias sociais. Vide o exemplo da UFRPE, que conseguiu o melhor engajamento entre os discentes. Produziram um vídeo, o qual foi divulgado no Facebook e no aplicativo WhatsApp, a fim de incentivar a participação estudantil no Questionário.

- Enviar e-mail marketing e notificações nos sistemas institucionais divulgando a Autoavaliação e também pílulas com informações de resultados alcançados nas Autoavaliações anteriores, para a comunidade universitária.

- Divulgar a Autoavaliação em eventos institucionais, principalmente na acolhida dos calouros e na tomada de posse de servidores, já que essas pessoas estão entrando na universidade e precisam saber que fazem parte de uma instituição que preza por sua comunidade, dando voz a todos através da Autoavaliação. Convidá-los a conhecer o trabalho da CPA e os resultados alcançados até então.

Ao longo da pesquisa pudemos observar que medidas simples no processo de comunicação ainda são extremamente eficazes.

6. CONCLUSÃO

Este trabalho teve como intuito sugerir ações balizadoras de Comunicação para mídias digitais com a finalidade de se divulgar a Autoavaliação Institucional das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) para a comunidade universitária e a importância de participar do processo avaliativo. Fundamentou-se como pesquisa documental, onde os relatórios de Autoavaliação Institucional de 49 IFES foram investigados e a análise destes documentos foi realizada através da análise de conteúdo.

Tendo como motivação e justificativa a sensibilização para a participação na autoavaliação, buscou-se analisar qual o grau de participação que os diversos segmentos que compõem a comunidade universitária desempenharam no processo de Autoavaliação Institucional. Este levantamento confirmou a fundamentação teórica que já apontava uma baixa participação da população.

Os processos participativos são entendidos como uma necessidade humana definida pelas circunstâncias sociais de um dado contexto histórico para a construção de espaços democráticos (BORDENAVE, 1983). Por isso, existem condições subjetivas (informação, motivação, educação para participar) que induzem a qualidade da participação dos sujeitos em processos decisórios (AMMANN, 1977).

O processo de sensibilização é de fundamental importância para a Autoavaliação Institucional e, conseqüentemente, para a instituição como um todo. Planejar a sensibilização da comunidade universitária para a participação nas pesquisas de Avaliação Institucional é uma necessidade há muito latente.

Por isso, mais do necessário, é fundamental que se tenham diretrizes de comunicação nas IFES que possam reforçar mensagens nos meios adequados e construam um diálogo mais produtivo e colaborativo entre os diversos segmentos que compõem a instituição. Os meios de comunicação de massa provocam alterações importantes não só no comportamento da humanidade, como tem capacidade de mexer na vida política, alterando discurso e relações entre representantes e representados em uma democracia (MIGUEL; BIROLI, 2010).

Por meio das mais diversas ferramentas de comunicação já disponíveis nas instituições, objeto da pesquisa, o estudo defende que é possível tornar a Autoavaliação Institucional mais conhecida, ampliar a visibilidade da ferramenta avaliativa para a população universitária e proporcionar possivelmente uma mobilização que resulte em maior participação nos processos avaliativos da instituição.

O resultado da atuação direcionada em Comunicação, com metas e objetivos claros, é que, a partir da capacitação de personagens envolvidos, eles possam atuar de maneira mais qualificada nos veículos de comunicação, assim como podem ter mais propriedade para participar do controle social de questões importantes. Como consequência deste processo mobilizador, a maior participação pode transformar realidades, solucionando problemas não detectados pelos gestores sem a indicação das avaliações.

Por isso, o estudo, aqui proposto, defende a utilização de todos os meios de comunicação possíveis para alcançar a comunidade universitária e atingir seus objetivos. As ações apostam, principalmente, na internet e no seu poder de multiplicação a baixo custo para sensibilizar os integrantes da população institucional direta ou indiretamente, buscando a educação permanente e continuada.

O movimento de divulgação e conscientização não pode cessar. Assim, a Autoavaliação Institucional tem grandes chances de permanecer constantemente na mídia e na sociedade com intenção de fixar e reforçar o processo avaliativo.

Pelo que constatou-se durante a presente pesquisa, algumas universidades já empreendem nesse sentido em comunicação com a comunidade interna e integração de diferentes mídias - algo sobre o qual pretendemos nos debruçar mais a fundo em novos estudos acadêmicos.

REFERÊNCIAS

- ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: LTC, 1981.
- AMMANN, S. B. **Participação social**. São Paulo: Cortez & Moraes, 1977.
- ANDRIOLA, W. B. (2005) Desafios e necessidades que se apresentam às Comissões Próprias de Avaliação das Instituições de Educação Superior, visando à Implementação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior. In: Ristoff, D. & Júnior, V. de P. A. (Orgs). **Avaliação Participativa: perspectivas e desafios**. Brasília: 2005. 240 p.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Edições 70; 2011.
- BARROS, A. J. S; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3. Ed. São Paulo: Pearson Pretice Hall, 2007.
- BENVENISTE, E. **Problemas de Linguística Geral I**. Campinas: Pontes, 1988.
- BERTOLIN, Julio C. G. A transformação do Sinaes: da proposta emancipatória à Lei híbrida. **Avaliação: Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior**. Campinas, v.9, n. 4, p. 67-76, set. 2004.
- BORDENAVE, J. E. D. **O que é participação**. São Paulo: Brasiliense, 1983.
- BRANDÃO, E. P. Conceito de comunicação pública. In: DUARTE, J. (org.) - **Comunicação Pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público**. - 2ed. - São Paulo: Atlas, 2009. p. 1-33.
- BRASIL. Lei nº 10.861/2004 - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. **Diário Oficial da União**, Brasília, 15 abr. 2004. Seção 1. Brasília, 2004.
- BRASIL. Ministério da Educação. Portaria Normativa nº 40, de 12 de dezembro de 2007. Institui o e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação, avaliação e supervisão da educação superior no sistema federal de educação, e o Cadastro e-MEC de Instituições e Cursos Superiores e consolida disposições sobre indicadores de qualidade, banco de avaliadores (Basis) e o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) e outras disposições. Brasília, DF, 2010. **Diário Oficial da União**, Brasília, 29 dez. 2010. Seção1. Brasília, 2010. Disponível em: <http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=23&data=29/12/2010>.
- BRASIL. Ministério da Educação. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes). **Orientações Gerais para o roteiro da auto-avaliação das instituições**. Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Brasília, DF, 2004b. Disponível em: http://www.inep.gov.br/download/superior/sinaes/orientacoes_sinaes.pdf. Acesso em: 26 de junho de 2018.
- _____. Ministério da Educação. Relatório da Comissão Constituída pela Portaria nº 126/2012. Brasília, 2012. **Análise sobre a Expansão das Universidades Federais 2003 a 2012**. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=12386-analise-expansao-universidade-federais-2003-2012-pdf&Itemid=30192>. Acesso em: 13 de agosto de 2018.

CARVALHO, H. M. de. **Introdução à teoria do planejamento**. São Paulo: Brasiliense, 1979.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTELLS, M. **A galáxia da internet**: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Zahar Ed., 2003.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Thomson, 2004.

CIPRIANI, F. **Estratégias em mídias sociais**: como romper o paradoxo das redes sociais etornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

COHEN, A. R.; FINK, S. L. **Comportamento organizacional**: Conceitos e estudos de casos. Tradução da 7. ed. americana. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CORBUCCI, P. R. Financiamento e Democratização do Acesso à Educação Superior no Brasil: Da deserção do Estado ao projeto de reforma. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 25, n. 88, p. 677-701, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v25n88/a03v2588.pdf>>. Acesso em: 18 de agosto de 2018.

CORREA, R. **Planejamento de Propaganda**. São Paulo: Ed. Global, 2004.

CORRÊA, E. S. Comunicação Digital e seus Usos Institucionais. In: KUNSCH, M. M. K. (org.). **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

CUNHA, L. A. Ensino Superior e Universidade no Brasil. In: Lopes, E.M.T. et al. **500 anos de educação no Brasil**. Belo Horizonte: Autêntica, 2000.

DIAS SOBRINHO, J. Avaliação institucional, instrumento de qualidade educativa: experiência da UNICAMP. In: BALZAN, N. C.; DIAS SOBRINHO, J. **Avaliação Institucional**: teoria e experiências. São Paulo: Cortez, 1995.

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

_____. Avaliação da educação superior: regulação e emancipação. In: DIAS SOBRINHO, J.; RISTOFF, D. I. (Org.) **Avaliação e compromisso público**: a educação superior em debate. Florianópolis: Insular, 2003, p. 35-52.

_____. Avaliação Educativa: produção de sentidos com valor de formação. **Avaliação**: Revista de Avaliação da Educação Superior. Campinas, v.13, n.1, p. 193-207, mar. 2008.

DUARTE, J. Instrumentos de comunicação pública. In: DUARTE, J. (org.) - **Comunicação Pública**: Estado, mercado, sociedade e interesse público. - 2ed. - São Paulo: Atlas, 2009. p. 59-71.

FÁVERO, Maria de Lourdes de Albuquerque. A Universidade no Brasil: da origem à reforma universitária de 1968. **Educare**, Curitiba, n. 28, p. 17-36, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/er/n28/a03n28>>. Acesso em: 13 de agosto de 2018.

FERNANDES, M. E. A. Avaliar a escola é preciso. Mas...que avaliação? In: VIEIRA, S. L. (org.). **Gestão da escola**: desafios a enfrentar. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

- FISHER, B. *Interpessoal communication: pragmatics of human relationships*. New York: Randon House, 1987.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Trad. Joice Elias Costa. 3. ed., Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FOUCAULT, M. **A ordem do discurso**. São Paulo: Loyola, 1999.
- GREIMAS, A. J. **Semântica estrutural**. São Paulo: Cultrix/Edusp, 1973.
- HJAVATD, S. *The Mediatization of Culture and Society*. Londres: Routledge, 2013.
- HOLSTI, O. *Content Analysis for the Social Sciences and Humanities*. Boston: Addison Wesley, 1969.
- JAKOBSON, R. **Linguística e Comunicação**. São Paulo: Cultrix, 2005.
- JENKINS, H. **Cultura da Convergência**. 2ed. São Paulo: Aleph, 2009.
- KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.
- _____. Planejamento Estratégico da Comunicação. In: KUNSCH, M. M. K. (org.). **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.
- LEITE, D. **Reformas universitárias: Avaliação Institucional Participativa**. Petrópolis/RJ: Vozes, 2005. http://www.ufrgs.br/inov/docs/refrmasuniv_avalaiainstpartic
- LÉVY, P. **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34, 1999.
- LUPETTI, M. **Gestão estratégica da comunicação mercadológica**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- MARTINS, A. C. P. Ensino Superior no Brasil: Da descoberta aos dias atuais. **Acta Cirúrgica Brasileira**, São Paulo, v.17, p.04-06, 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-86502002000900001&lng=pt&nrm=iso> . Acesso em: 18 de agosto de 2018.
- MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- McLOUGHLIN, B. Um Plano de Comunicação Eficaz. **HSM Management**. São Paulo, n. 45. Jul/ago 2004.
- MIGUEL L. F.; BIROLI F. Comunicação e Política: um campo de estudos e seus desdobramentos no Brasil. In: MIGUEL L. F.; BIROLI F. (Org.). **Mídia, representação e democracia**. São Paulo: Hucitec, 2010, p.195-222.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Lei 10.861 de 15 de abril de 2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES e dá outras providências. Brasília, 2004.
- MONTEIRO, G.; DUARTE, J. Potencializando a comunicação nas organizações. In: KUNSCH, M. K. (Org.). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2009. v. 2, p. 333-359.

- NIELSEN, J.; LORANGER, H. **Projetando Websites com Usabilidade**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.
- NOGUEIRA, J. F.F. **Reforma da Educação Superior no Governo Lula**: Debate sobre ampliação e democratização do acesso. 2008. 197 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade de Brasília, Brasília.
- POLODORI, M.; ARAUJO, C.; BARREYRO, G. SINAES. Perspectivas e desafios na avaliação da educação superior brasileira. **Ensaio**: Aval. Pol. Públ. Educ., Rio de Janeiro, v.14, n.53, p.425-436, out./dez. 2006.
- POLIDORI, M., FONSECA, D., & LARROSA, S. Avaliação Institucional Participativa. **Avaliação** - Revista da Avaliação da Educação Superior, 12(2), 2007. <http://periodicos.uniso.br/ojs/index.php/avaliacao/article/view/228>
- PRIMO, A. **Interação mediada por computador**. Porto Alegre: Editora Sulina, 2008.
- SHIMP, T. A. **Propaganda e Promoção**: aspectos complementares da comunicação integrada de marketing. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- SILVA, C. **Panorama comunicacional da Avaliação Institucional das IES do ABC Paulista**. 110p. Dissertação (Mestrado) – Programa de Mestrado em Comunicação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2010.
- STAKE, Robert E. *Advances in program evaluation*. Elsevier Science, 1991.
- TERRA, C. F. **Mídias sociais...e agora?** Tudo o que você precisa saber para implementar um projeto de mídias sociais. São Caetano do Sul: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2011.
- TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.
- TORRES, C. **A Bíblia do Marketing Digital**. São Paulo: Novatec, 2009.
- UFG. **Relatório Parcial de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal de Goiás** – ciclo avaliativo 2016. Goiânia/MS: UFG, 2017.
- UFRPE. **Relatório Parcial de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal Rural de Pernambuco** – ciclo avaliativo 2016. Recife/PE: UFRPE, 2017.
- UNILAB. **Relatório Final de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal da Lusofonia Afro-Brasileira** – 2017. Redenção/CE: UNILAB, 2018.
- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.
- VIANNA, H. M. **Avaliação Educacional**: teoria – planejamento – modelos. São Paulo: IBRASA, 2000.
- WOLF, M. *Teorie delle Comunicazioni di Massa*. Milão: Gruppo Editoriale Fabbri, 1985.

ANEXOS

Referencia dos Relatórios de Autoavaliação Institucional Analisados

FURG. Relatório Final de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal do Rio Grande – ciclo avaliativo 2014. Rio Grande/RS: FURG, 2015. Disponível em: <http://avaliacao.furg.br/relatorios-de-autoavaliacao-inep/ciclo-avaliativo-2014-2017>

UFABC. Relatório Final de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal do ABC - ciclo avaliativo 2017. Santo André/SP: UFABC, 2018. Disponível em: <http://www.ufabc.edu.br/administracao/comissoes/cpa/relatorios>

UFAC. Relatório Parcial de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal do Acre – ciclo avaliativo 2015. Rio Branco/AC: UFAC, 2016. Disponível em: <http://www.ufac.br/cpa/menu/relatorios>

UFAL. Relatório de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal de Alagoas – ciclo avaliativo 2017. Maceió/AL: UFAL, 2018. Disponível em: <https://ufal.br/cpa/avaliacao-institucional/relatorios>

UFAM. Relatório de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal do Amazonas – ciclo avaliativo 2017. Manaus/AM: UFAM, 2018. Disponível em: <http://www.cpa.ufam.edu.br/relatorio.html>

UFC. Relatório Parcial de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal do Ceará – ciclo avaliativo 2015. Fortaleza/CE: UFC, 2016. Disponível em: <http://www.ufc.br/a-universidade/avaliacao-institucional/328-relatorios-de-autoavaliacao-institucional>

UFCA. Relatório Parcial de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal do Cariri – ciclo avaliativo 2016. Juazeiro do Norte/CE: UFCA, 2017. Disponível em: <https://www.ufca.edu.br/portal/relatorios-de-avaliacao>

UFCCG. Relatório Final de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal de Campina Grande – ciclo avaliativo 2014. Campina Grande/PB: UFCCG, 2015. Disponível em: http://www.ufcg.edu.br/prt_ufcg/cpa/

UFERSA. Relatório Final de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal Rural do Semi-Árido – ciclo avaliativo 2017. Mossoró/RN: UFERSA, 2018. Disponível em: <https://cpa.ufersa.edu.br/relatorios/>

UFES. Relatório Final de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal do Espírito Santo – ciclo avaliativo 2017. Vitória/ES: UFES, 2018. Disponível em: <http://avaliacaoinstitucional.ufes.br/relatorios-autoavaliacao-institucional>

UFF. Relatório Final de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal Fluminense – anos base 2015-2016-2017. Niterói/RJ: UFF, 2018. Disponível em: <http://cpa.sites.uff.br/relatorios-de-autoavaliacao/>

UFFS. Relatório Final de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal da Fronteira Sul – ciclo avaliativo 2017. Chapecó/SC: UFFS, 2018. Disponível em: https://www.uffs.edu.br/institucional/comissoes/comissao_propria_de_avaliacao/autoavaliacao_institucional/arquivos

UFG. Relatório Parcial de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal de Goiás – ciclo avaliativo 2016. Goiânia/MS: UFG, 2017. Disponível em: <https://cavi.prodirh.ufg.br/n/101489-resultados-das-avaliacoes-2017>

UFGD. Relatório Parcial de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal da Grande Dourados – ciclo avaliativo 2016. Dourados/MS: UFGD, 2017. Disponível em: <https://www.ufgd.edu.br/comissao/comissao-propria-avaliacao/index>

UFLA. Relatório Parcial de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal de Lavras – ciclo avaliativo 2017. Lavras/MG: UFLA, 2018. Disponível em: <http://www.cpa.ufla.br/relatorios/>

UFMA. Relatório Final de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal do Maranhão – ciclo avaliativo 2017. São Luís/MA: UFMA, 2018. Disponível em: http://portais.ufma.br/PortalUfma/paginas/documentos/doc_rel_avaliacao.jsf

UFMS. Relatório Final de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – anos base 2015-2016-2017. Campo Grande/MS: UFMS, 2018. Disponível em: <https://seavi.ufms.br/relatorio-de-autoavaliacao-institucional-tirenio-2015-2017/>

UFMT. Relatório Final de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal de Mato Grosso – ciclo avaliativo 2017. Cuiabá/MT: UFMT, 2018. Disponível em: <http://200.129.241.80/autoavaliacao/relatorios.php>

UFOPA. Relatório Parcial de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal do Oeste do Pará – ciclo avaliativo 2015. Santarém/PA : UFOPA, 2016. Disponível em: <http://www.ufopa.edu.br/cpa/relatorios-de-autoavaliacao>

UFPA. Relatório Parcial de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal do Pará – ciclo avaliativo 2016. Belém/PA: UFPA, 2017. Disponível em: <http://www.cpa.ufpa.br/diavi/autoavaliacao/relatorios.html>

UFPB. Relatório Parcial de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal da Paraíba – ciclo avaliativo 2015. João Pessoa/PB: UFPB, 2016. Disponível em: <http://www.ufpb.br/cpa/contents/arquivos/relatorio-de-autoavaliacao-ufpb-2015.pdf/view>

UFPI. Relatório Parcial de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal do Piauí – ciclo avaliativo 2016. Teresina/PI: UFPI, 2017. Disponível em: <http://www.ufpi.br/avaliacao-cpa>

UFPR. Relatório Final de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal do Paraná – ciclo avaliativo 2017. Curitiba/PR: UFPR, 2018. Disponível em: <http://www.cpa.ufpr.br/relatorio-de-avaliacao/>

UFRA. Relatório Final de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal Rural da Amazônia – ciclo avaliativo 2017. Belém/PA: UFRA, 2018. Disponível em: http://www.cpa.ufra.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=85&Itemid=281

UFRB. Relatório Parcial de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – ciclo avaliativo 2016. Cruz das Almas/BA: UFRB, 2017. Disponível em: <https://www.ufrb.edu.br/cpa/relatorios>

UFRPE. Relatório Parcial de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal Rural de Pernambuco – ciclo avaliativo 2016. Recife/PE: UFRPE, 2017. Disponível em: <http://www.proplan.ufrpe.br/node/141>

UFRR. Relatório Final de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal de Roraima – ciclo avaliativo 2017. Boa Vista/RR: UFRR, 2018. Disponível em: http://ufrr.br/cpa/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=13&Itemid=265

UFS. Relatório Parcial de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal de Sergipe – ciclo avaliativo 2016. São Cristóvão/SE: UFS, 2017. Disponível em: <http://cpa.ufs.br/pagina/20158-relatorios-de-autoavaliacao-institucional>

UFSC. Relatório Final de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal de Santa Catarina – ciclo avaliativo 2017. Florianópolis/SC: UFSC, 2018. Disponível em: http://cpa.ufsc.br/?page_id=48

UFSCar. Relatório Parcial de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal de São Carlos – ciclo avaliativo 2016. São Carlos/SP: UFSCar, 2017. Disponível em: <http://www.cpa.ufscar.br/documentos/arquivos/paginas-2015/documentos/arquivos/paginas-2015/relatorio-de-autoavaliacao>

UFSJ. Relatório Final de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal de São João del-Rei – ciclo avaliativo 2017. São João del-Rei/MG: UFSJ, 2018. Disponível em: <https://ufsj.edu.br/cpa-ufsj/>

UFSM. Relatório Final de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal de Santa Maria - anos base 2015-2016-2017. Santa Maria/RS: UFSM, 2018. Disponível em: <http://coral.ufsm.br/avaliacaoufsm/index.php/2015-09-04-11-43-45/relatorio-de-autoavaliacao>

UFT. Relatório Final de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal do Tocantins – ciclo 2015-2017. Palmas/TO: UFT, 2018. Disponível em: http://ww2.uft.edu.br/index.php/documentos?option=com_jalfresco&view=jalfresco&Itemid=148&id=627f7066-fa4b-4516-bc78-a8080de24e37&folder_name=Relat%C3%B3rios

UFTM. Relatório Final de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal do Triângulo Mineiro – ciclo avaliativo 2017. Uberaba/MG: UFTM, 2018. Disponível em: <http://www.uftm.edu.br/comitesecomissoes/CPA/relatorios>

UFU. Relatório Final de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal de Uberlândia – ciclo avaliativo 2014. Uberlândia/MG: UFU, 2015. Disponível em: <http://www.cpa.ufu.br/node/23>

UFV. Relatório Parcial de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal de Viçosa – ciclo avaliativo 2016. Viçosa/MG: UFMG, 2017. Disponível em: http://www.cpa.ufv.br/?page_id=20

UFVJM. Relatório Final de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri – ciclo 2015-2017. Diamantina/MG: UFMG, 2018. Disponível em: <http://novo.ufvjm.edu.br/cpa/relatorio-de-avaliacao/>

UnB. Relatório Parcial de Autoavaliação Institucional da Universidade de Brasília – ciclo 2017-2019. Brasília/DF: UnB, 2018. Disponível em: http://www.cpa.unb.br/index.php?option=com_content&view=article&id=431&Itemid=301

UNIFAL-MG. Relatório Parcial de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal de Alfenas – ciclo avaliativo 2016. Alfenas/MG: UNIFAL-MG, 2017. Disponível em: <http://www.unifal-mg.edu.br/cpa/relatorios>

UNIFAP. Relatório Parcial de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal do Amapá – ciclo avaliativo 2015. Macapá/AP: UNIFAP, 2016. Disponível em: <http://www2.unifap.br/cpa/relatorios/>

UNIFEI. Relatório Parcial de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal de Itajubá – ciclo 2017-2019. Itajubá/MG: UNIFEI, 2018. Disponível em: <https://unifei.edu.br/cpa/relatoriosdeavaliacoes/>

UNIFESP. Relatório Final de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal de São Paulo – ciclo avaliativo 2017. São Paulo/SP: UNIFESP, 2018. Disponível em: <http://www.unifesp.br/reitoria/cpa/relatorios>

UNIFESSPA. Relatório Parcial de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará – ciclo avaliativo 2016. Marabá/PA: UNIFESSPA, 2017. Disponível em: <https://cpa.unifesspa.edu.br/relat%C3%B3rios-de-auto-avalia%C3%A7%C3%A3o.html>

UNILA. Relatório Final de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal da Integração Latino-Americana – ciclo avaliativo 2017. Foz do Iguaçu/PR: UNILA, 2018. Disponível em: <https://www.unila.edu.br/cpa/relatorios>

UNILAB. Relatório Final de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal da Lusofonia Afro-Brasileira – 2017. Redenção/CE: UNILAB, 2018. Disponível em: <http://www.cpa.unilab.edu.br/relatorios/>

UNIPAMPA. Relatório Final de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal do Pampa – ciclo avaliativo 2017. Bagé/RS: UNIPAMPA, 2018. Disponível em: <http://porteiros.r.unipampa.edu.br/portais/cpa/acoes-desenvolvidas/>

UNIR. Relatório Parcial de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal de Rondônia – ciclo avaliativo 2015. Porto Velho/RO: UNIR, 2016. Disponível em: <http://www.avaliacaoinstitucional.unir.br/>

UNIRIO. Relatório Final de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro – ciclo 2015-2017. Rio de Janeiro/RJ: UNIRIO, 2018. Disponível em: <http://www.unirio.br/cpa/>

UNIVASF. Relatório Parcial de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal do Vale de São Francisco – ciclo avaliativo 2016. : UNIVASF, 2017. Disponível em: http://www.cpa.univasf.edu.br/?page_id=145

Os Perfis das IFES em Redes Sociais

FURG – Facebook: <https://pt-br.facebook.com/FURGINstitucional2>

Twitter: <https://twitter.com/furg>

UFABC – Facebook: <https://www.facebook.com/ufabc>

Twitter: <https://twitter.com/ufabc>

Instagram: <https://www.instagram.com/ufabc/>

UFAC – Facebook: <https://www.facebook.com/ufacoficial>

Twitter: https://twitter.com/UFAC_oficial

Instagram: https://www.instagram.com/ufac_oficial/

UFAL – Facebook: <https://www.facebook.com/ufaloficial>

Twitter: <https://twitter.com/ufaloficial>

Instagram: <https://www.instagram.com/ufaloficial/>

UFAM – Facebook: <https://www.facebook.com/ufamoficial>

Twitter: <https://twitter.com/UFAM>

Instagram: https://www.instagram.com/_ufam/

UFC – Facebook: <https://www.facebook.com/UFCinforma>

Twitter: <https://twitter.com/UFCinforma>

Instagram: <https://www.instagram.com/ufcinforma/>

UFCA – Facebook: <https://www.facebook.com/UniversidadeFederaldoCaririOficial>

UFCG – Facebook: <https://pt-br.facebook.com/UFCGOficial/>

Twitter: https://twitter.com/ufcg_oficial

UFERSA – Facebook: <https://www.facebook.com/Ufersa/>

Twitter: <https://twitter.com/ufersa>

Instagram: <https://www.instagram.com/ufersa/>

UFES – Facebook: <https://www.facebook.com/ufesoficial>

Twitter: <https://twitter.com/ufesoficial>

Instagram: <https://www.instagram.com/ufesoficial/>

UFF – Facebook: <https://www.facebook.com/UFFOficial>

Twitter: https://twitter.com/uff_br

Instagram: <https://www.instagram.com/uffoficial/>

UFFS – Facebook: <https://www.facebook.com/uffsonline>

Twitter: <https://twitter.com/uffsonline>

UFG – Facebook: <https://www.facebook.com/universidadefederaldegoias/>

Twitter: https://twitter.com/ufg_oficial

Instagram: https://www.instagram.com/ufg_oficial/

UFGD – Facebook: <https://www.facebook.com/ufgdoficial>
Twitter: <https://twitter.com/ufgdoficial>
Instagram: <https://www.instagram.com/ufgdoficial/>

UFLA – Facebook: <https://pt-br.facebook.com/uflabr/>
Twitter: <https://twitter.com/uflabr>
Instagram: <https://www.instagram.com/uflabr/>

UFMA – Facebook: <https://pt-br.facebook.com/ufmaoficial>
Twitter: <https://twitter.com/ufmaoficial>
Instagram: <https://www.instagram.com/ufmaoficial/>

UFMS – Facebook: <https://www.facebook.com/ufmsbr/>
Twitter: <https://twitter.com/ufmsbr>
Instagram: <https://www.instagram.com/ufmsocial/>

UFMT – Facebook: <https://www.facebook.com/ufmatogrosso>
Twitter: <https://twitter.com/acontecenaufmt>

UFOPA – Facebook: <https://www.facebook.com/ufopa/>
Twitter: <https://twitter.com/UFOPA>

UFPA – Facebook: <https://www.facebook.com/UFPAOficial/>
Twitter: https://twitter.com/ufpa_oficial?lang=pt
Instagram: https://www.instagram.com/ufpa_oficial/

UFPB – Facebook: <https://www.facebook.com/UFPBoficial/>
Twitter: <https://twitter.com/ufpboficial>

UFPI – Facebook: <https://www.facebook.com/ufpioficial/>
Twitter: <https://twitter.com/ufpioficial>
Instagram: <https://www.instagram.com/ufpi/>

UFPR – Facebook: <https://www.facebook.com/UFPRoficial>
Twitter: <https://twitter.com/ufpr>
Instagram: https://www.instagram.com/ufpr_oficial/

UFRA – Facebook: <https://www.facebook.com/UFRAOficial/>
Twitter: <https://twitter.com/UfraOficial>
Instagram: <https://www.instagram.com/olharufra/>

UFRB – Facebook: <https://www.facebook.com/ufrb.edu>
Twitter: <https://twitter.com/ufrb>
Instagram: https://www.instagram.com/ufrb_edu/

UFRPE – Facebook: <https://www.facebook.com/UFRPEAscom/>
Twitter: <https://twitter.com/UFRPEOnline>
Instagram: <https://www.instagram.com/ufrpe/>

UFRR – Facebook: <https://www.facebook.com/UFRROficial/>
Twitter: <https://twitter.com/UFRROficial>
Instagram: <https://www.instagram.com/ufrroficial/>

UFS – Facebook: <https://www.facebook.com/UFSoficial>
Twitter: <https://twitter.com/ascomufs?lang=pt>
Instagram: <https://www.instagram.com/ufsoficial/>

UFSC – Facebook: <https://pt-br.facebook.com/UniversidadeUFSC>
Twitter: <https://twitter.com/ufsc>
Instagram: <https://www.instagram.com/universidadeufsc/>

UFSCar – Facebook: <https://www.facebook.com/ufscaroficial>
Twitter: <https://twitter.com/ufscaroficial>
Instagram: <https://www.instagram.com/ufscar/>

UFSJ – Facebook: <https://www.facebook.com/ufsjbr>
Twitter: <https://twitter.com/ufsjbr>

UFSM – Facebook: <https://www.facebook.com/UFSM.BR>
Twitter: https://twitter.com/ufsm_oficial
Instagram: <https://www.instagram.com/ufsm.br/>

UFT – Facebook: <https://www.facebook.com/UFToficial>
Twitter: <https://twitter.com/uftoficial>
Instagram: <https://www.instagram.com/uftoficial/>

UFTM – Facebook: <https://www.facebook.com/UFTMoficial/>
Twitter: <https://twitter.com/uftmsocial>
Instagram: <https://www.instagram.com/uftmsocial/>

UFU – Facebook: <https://www.facebook.com/ComunicacaoUfu>
Twitter: https://twitter.com/UFU_Oficial
Instagram: https://www.instagram.com/ufu_oficial/

UFV – Facebook: <https://pt-br.facebook.com/ufvbr>
Twitter: <https://twitter.com/ufvbr>
Instagram: <https://www.instagram.com/ufvbroficial/>

UFVJM – Facebook: <https://pt-br.facebook.com/ufvjm/>
Twitter: <https://twitter.com/ufvjm>
Instagram: <https://www.instagram.com/ufvjm/>

UnB – Facebook: <https://www.facebook.com/oficialUnB/>
Twitter: https://twitter.com/unb_oficial
Instagram: https://www.instagram.com/unb_oficial/

UNIFAL-MG – Facebook: <https://www.facebook.com/unifalmg>
Twitter: <https://twitter.com/unifalmgoficial>

UNIFAP – Facebook: <https://pt-br.facebook.com/unifapbr/>
Twitter: <https://twitter.com/unifapbr>

UNIFEI– Facebook: <https://www.facebook.com/universidadefederaldeitajuba/>
Twitter: https://twitter.com/unifei_oficial
Instagram: https://www.instagram.com/unifei_oficial/

UNIFESP – Facebook: <https://pt-br.facebook.com/UnifespOficial/>
Twitter: <https://twitter.com/reitoriaunifesp?lang=pt>

UNIFESSPA – Facebook: <https://www.facebook.com/unifesspaoficial>
Twitter: <https://twitter.com/unifesspa>
Instagram: https://www.instagram.com/unifesspa_oficial/?hl=pt-br

UNILA – Facebook: <https://www.facebook.com/unila.oficial>
Twitter: <https://twitter.com/unila>
Instagram: <https://www.instagram.com/instaunila/?hl=pt-br>

UNILAB – Facebook: <https://pt-br.facebook.com/unilaboficial/>
Twitter: <https://twitter.com/unilabbrasil/>

UNIPAMPA – Facebook: <https://www.facebook.com/UnipampaOficial/>
Twitter: <https://twitter.com/UnipampaOficial/>
Instagram: <https://www.instagram.com/unipampaemfoco/>

UNIR – Facebook: <https://pt-br.facebook.com/unir.ro/>
Twitter: <https://twitter.com/ascomunir>

UNIRIO – Facebook: <https://pt-br.facebook.com/universidadeunirio/>
Twitter: <https://twitter.com/comunicaunirio>

UNIVASF – Facebook: <https://www.facebook.com/Univasf>
Twitter: https://twitter.com/_univasf
Instagram: <https://www.instagram.com/univasf/>

Sites Institucionais

FURG. <http://furg.br/>
UFABC. <http://www.ufabc.edu.br/>
UFAC. <http://www.ufac.br/>
UFAL. <https://ufal.br/>
UFAM. <http://www.ufam.edu.br/>
UFC. <http://www.ufc.br/>
UFCA. <https://www.ufca.edu.br/>
UFCG. <http://www.ufcg.edu.br/>
UFERSA. <https://ufersa.edu.br/>
UFES. <http://ufes.br/>

UFF. <http://uff.br/>
UFFS. <https://www.uffs.edu.br/>
UFG. <https://ufg.br/>
UFGD. <https://www.ufgd.edu.br/>
UFLA. <http://www.ufla.br/>
UFMA. <http://ufma.br/>
UFMS. <https://ufms.br/>
UFMT. <http://www.ufmt.br/ufmt/site/>
UFOPA. <http://www.ufopa.edu.br/>
UFPA. <http://www.ufpa.br/>
UFPB. <http://www.ufpb.br/>
UFPI. <http://www.ufpi.br/>
UFPR. <http://www.ufpr.br/>
UFRA. <http://www.ufra.edu.br/>
UFRB. <https://www.ufrb.edu.br/>
UFRPE. <http://www.ufrpe.br/>
UFRR. <http://ufrr.br/>
UFS. <http://ufs.br/>
UFSC. <http://ufsc.br/>
UFSCar. <http://www.ufscar.br/>
UFSJ. <https://ufs.edu.br/>
UFSM. <http://ufsm.br/>
UFT. <http://ww2.uft.edu.br/>
UFTM. <http://www.uftm.edu.br/>
UFU. <http://www.ufu.br/>
UFV. <http://www.ufv.br/>
UFVJM. <http://novo.ufvjm.edu.br/>
UnB. <http://www.unb.br/>
UNIFAL-MG. <http://www.unifal-mg.edu.br/>
UNIFAP. <http://www2.unifap.br/>
UNIFEI. <https://unifei.edu.br/>
UNIFESP. <http://www.unifesp.br/>
UNIFESSPA. <https://unifesspa.edu.br/>
UNILA. <https://www.unila.edu.br/>
UNILAB. <http://www.unilab.edu.br/>
UNIPAMPA. <http://unipampa.edu.br/>
UNIR. <http://www.unir.br/>
UNIRIO. <http://www.unirio.br/>
UNIVASF. <http://www.univasf.edu.br/>