



## A EDUCAÇÃO SUPERIOR NO SÉCULO XXI E O SINAES: Uma análise da dimensão “comunicação com a sociedade”

### RESUMO

Este trabalho não pretende esgotar o estudo sobre o papel das instituições de educação para o século XXI e, tampouco, concluir a pesquisa sobre as dimensões do SINAES, especialmente a “Comunicação com a Sociedade”. Pretende, sim, levantar ideias sobre o papel da educação superior e a importância que tem as universidades no desenvolvimento científico e social, a partir do processo de comunicação com a sociedade. Trata-se de uma pesquisa qualitativa e de algumas inferências empíricas que procura caracterizar o paradigma da educação superior para o século XXI, efetuar uma análise da importância da dimensão 4 do SINAES: comunicação com a sociedade. Também, não foi efetuada uma revisão sistemática sobre os temas, mas procurou-se sistematizar os conteúdos abordados, de forma a ser compreendidos pelos leitores. A pesquisa utilizou o método da “Análise Documental” e teve por objetivo *analisar os resultados obtidos pelas IES no tocante aos indicadores da dimensão “Comunicação com a Sociedade”, definidos pelo SINAES e identificados pelos avaliadores ad-hoc do INEP, quando da avaliação institucional*. A amostra consistiu de 11(onze) Instituições de Ensino Superior, pertencentes às seguintes categorias acadêmicas: duas Universidades; três Centros Universitários; e seis Faculdades. A amostra representou 100% das avaliações em que o pesquisador havia participado no período de 2009/2010. Através dos resultados obtidos se percebe que esta dimensão, ainda, tem um desempenho muito aquém do esperado, principalmente em se considerando a dinâmica da sociedade contemporânea, onde a sobrevivência e a competitividade das organizações estão na razão direta de sua imagem e do *feedback* de retorno da comunidade da comunidade onde estão inseridas. Ainda, o fenômeno de falta de atenção à dimensão “*comunicação com a sociedade*” detectado nesta pesquisa, foi corroborado pela publicação da Análise dos Relatórios de Auto-avaliação das IES, produzida pelo INEP e divulgada em 2011.

**Palavras Chave:** Educação Superior; SINAES; Avaliação Institucional; Comunicação com a Sociedade.



## 1 INTRODUÇÃO

Desde suas origens o papel da instituição de educação superior tem sido o de produzir e socializar conhecimentos. Esse conhecimento tem obtido um lugar de destaque nos processos que configuram a sociedade contemporânea. Pelo papel que essas instituições desempenham na construção do conhecimento que interessa à sociedade pode-se inferir de que elas podem ser consideradas como organizações do conhecimento.

“Uma das características da sociedade contemporânea é o papel central do conhecimento nos processos de produção, ao ponto do qualificativo mais freqüente hoje empregado ser o de *sociedade do conhecimento*. Estamos assistindo à emergência de um novo paradigma econômico e produtivo no qual o fator mais importante deixa de ser a disponibilidade de capital, trabalho, matérias-primas ou energia, passando a ser o uso intensivo de conhecimento e informação” (BERNHEIM e CHAUI, 2008, p. 6).

No entanto, alertam Bernheim e Chauí (2008) de que a universidade não deve ficar a mercê do capital, devendo preservar e desenvolver suas funções fundamentais à luz da ética e do rigor científico e intelectual. Seu reconhecimento está intimamente associado à sua capacidade de pesquisar e se expressar sobre os problemas éticos, culturais e sociais de forma independente e com consciência das suas responsabilidades.

Preservada essa sua condição de fomentadora do conhecimento e de sua autonomia em relação à sua produção, a universidade passa a ser uma organização com estrutura, tecnologia, processos e pessoas, como qualquer outro tipo de empresa, sendo gerenciada como tal e busca a inovação para transformar-se numa organização do conhecimento.

Nas empresas a importância da gestão do conhecimento já vem sendo discutida há algum tempo e elas têm buscado o aperfeiçoamento de sua filosofia, suas estruturas e seu estilo de gestão para fazerem frente à inovação requerida pela sociedade em que estão inseridas.

No entanto, para Machado (2001) nas universidades isso não se verificou com a mesma ênfase. As posturas cartesianas ainda predominam em todo o sistema educacional, mas sua influência é mais aguda nos níveis superiores do ensino. Tal cartesianismo se verifica na estrutura organizacional departamentalizada, nos currículos por disciplinas, nas metodologias tradicionais, no estilo de gestão e no gerenciamento do capital humano e intelectual.

Na opinião de Dias Sobrinho (2000), em uma sociedade na qual a quantidade e a qualidade de vida estão pautadas em configurações cada vez mais complexas de saberes, a legitimidade da universidade somente será atingida quando as atividades se integrarem, de tal modo que desapareçam as diferenças entre ensino, investigação, extensão e gestão acadêmica. A idéia inerente a essa perspectiva de compreensão é a de que as funções universitárias devem ter pertinência acadêmica e significação social.

Segundo Bernheim e Chauí, 2008, p. 17,

“A universidade desejável é uma instituição que tem o dever e também o privilégio de ser capaz de manter-se no ‘fluxo’ das mudanças e, ao mesmo tempo, na ‘vazante’ da reflexão sobre as implicações dessas mudanças e como devem ser dirigidas para um ideal com os desejáveis benefícios de longo prazo”

Essas mudanças, tanto no cenário externo quanto no interno estão levando as instituições de educação superior, de modo geral, a alguns desarranjos, como: alta taxa de



ociosidade; redução da demanda pelas vagas disponíveis; ingresso do capital estrangeiro provocando aquisições, fusões e incorporações e formando grandes grupos educacionais; baixa profissionalização, principalmente das faculdades de origem familiar; pressão dos órgãos reguladores para implementação de qualidade na educação; pouco preparo dos dirigentes para desenvolverem uma gestão mais inovadora e outras (PORTO e RÉGNIER, 2003).

Tais transformações encontram respaldo nas seguintes preocupações apontadas por vários estudiosos, tais como Porto e Régnier (2003) e Delors (2005), os quais afirmam que: A sociedade mundial, depois da globalização e com a evolução tecnológica, não é mais a mesma. A sociedade passou a requerer das instituições de educação um posicionamento no campo social. Elas enfrentam um duplo desafio: por um lado atualizar-se e inserir-se nesta nova realidade – a da economia do conhecimento e de outro lado entender, interpretar e apontar soluções para os problemas globais.

Vários são os conceitos de universidade, mas todos levam a uma trilogia: a universidade é um local onde se desenvolve ensino, investigação e extensão. Os reitores das universidades européias conceituaram na *Magna Charta Universitatum*, assinada em Bolonha em 1998, de que “a universidade é, no seio das sociedades diversamente organizadas e em virtude das condições geográficas e do peso da história, uma instituição autônoma que, de modo crítico, produz e transmite a cultura através da investigação e do ensino” (MACHADO, 2001).

Na literatura pesquisada encontram-se muitos elementos que caracterizam as instituições de educação superior ao longo da história. Na sociedade contemporânea o conceito é o de uma instituição complexa, em que a qualidade está vinculada à pertinência e à responsabilidade com o desenvolvimento sustentável da sociedade, mas que apresenta estruturas organizacionais e modelos de gestão tradicionais, necessitando se modernizar e inovar para atender a demanda de uma sociedade do conhecimento.

E, é nesse modelo de universidade, que surge no Brasil o SINAES – Sistema Nacional de Avaliação das Universidades Brasileiras, ressaltando que a educação superior, no conjunto das políticas públicas tem sido reconhecida, não somente em função de seu valor como instrumento de avaliação, mas como função estratégica na orientação de uma cidadania democrática, de justiça social e de desenvolvimento sustentável.

Esse sistema está embasado em algumas diretrizes que possibilitam articular os pressupostos acadêmicos com o plano macroeducacional do país e com os processos avaliativos, sendo: **a)** transformação da educação superior brasileira para atender aos anseios da sociedade; **b)** preservação dos valores acadêmicos fundamentais como a liberdade, a pluralidade de ideias e o cultivo da reflexão da cultura e do conhecimento científico; **c)** valorização do papel irrenunciável do Estado na constituição de um sistema nacional comprometido com a qualidade da educação em todo o sistema; **d)** valorização das instituições de educação superior como estratégicas para a implantação de políticas nas áreas científicas, tecnológicas e social; **e)** valorização da missão pública no âmbito local, regional e nacional através de um sistema que tenha como objetivos a melhoria contínua da qualidade acadêmica e da gestão institucional. (SINAES, 2009).

O SINAES está estruturado em dez dimensões, as quais são objeto de gestão e de avaliação por parte das instituições de educação superior, dentro de um paradigma formativo e, pelos órgãos do Estado observado o que estabelece a legislação relacionada com as funções reguladoras da educação.



Dentre as dez dimensões do SINAES encontra-se a “*Dimensão 4: Comunicação com a sociedade*”, objeto deste estudo. Esta dimensão identifica as formas de aproximação efetiva entre a IES e a sociedade, de tal sorte que a comunidade participe ativamente da vida acadêmica, bem como a IES se comprometa efetivamente com a melhoria das condições de vida da comunidade, ao repartir com ela o saber que produz e as informações que detém em seu contexto.

Para o SINAES (2009), as diretrizes que norteiam as ações a serem avaliadas nesta dimensão, as quais consistem em observar a consistência e exequibilidade das propostas de comunicação com a sociedade; e consistência e exequibilidade das propostas de comunicação com a comunidade interna, favorecendo a socialização das informações e qualificando a participação coletiva nas atividades da IES.

Assim, a dimensão 4 do SINAES é um importante instrumento de relação da instituição de educação superior - IES com a comunidade interna e externa. Internamente, já existe dentro das IESs uma prática de comunicação e de avaliação. No entanto, o relacionamento com a comunidade externa, ainda, é uma estratégia a ser desenvolvida. A instituição universitária precisa ter um olhar através de suas janelas, pois seus insumos provêm da sociedade e seu produto final – o conhecimento – tem um papel de impulsionador do desenvolvimento científico e social.

## 2 A UNIVERSIDADE (IES) DO SÉCULO XXI

Como propulsora de mudanças e inovações, a instituição de educação superior assume um importante papel no desenvolvimento das economias de conhecimento e das sociedades do século XXI, segundo Blondel (2005, p.187) pelas seguintes razões:

- 1º- “o recurso cognitivo precede os recursos materiais como fator de desenvolvimento”.
- 2º- “as economias assim impulsionadas pela inovação e pelo progresso tecnológico, são cada vez mais exigentes quanto às qualificações da mão-de-obra”.
- 3º- “nessa sociedade cognitiva, a função educadora e formadora passa a ser estratégica”.

Ainda, conforme assegura Blondel (2005, p.188), “é previsível, portanto, que haja uma forte pressão da demanda social em todo o mundo para desenvolver esse setor da educação, e que a tendência seja um forte aumento do número de alunos do ensino superior em todos os países”, requerendo das universidades um ajustamento de paradigma para atender essa grande demanda com uma visão de sociedade do conhecimento.

Bernheim e Chauí (2008) fazendo uma análise das discussões realizadas na Conferência Mundial sobre Educação Superior, em Paris, em outubro de 1998, perceberam que todas as regiões do mundo estão passando por um processo de transformação universitária, salientando os seguintes pontos:

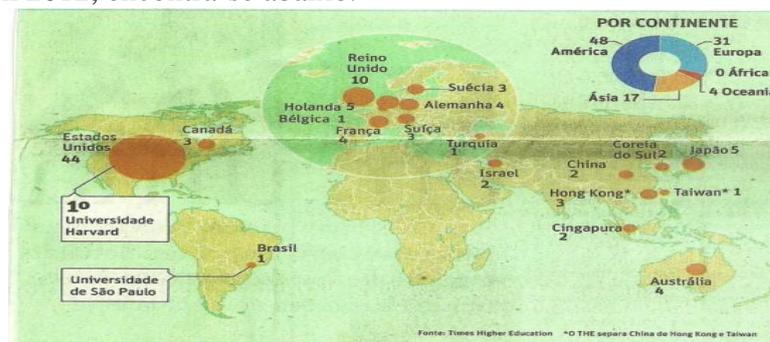
“preocupação com a qualidade, acentuando a organização dos processos de avaliação e acreditação; preocupação com a relevância do trabalho das instituições de educação superior; urgência de aperfeiçoamentos radicais do gerenciamento e administração; necessidade de introduzir as novas tecnologias de informação e comunicação; a conveniência de rever o antigo conceito de cooperação internacional e de reforçar a dimensão internacional da educação superior; exercício da autonomia acadêmica com responsabilidade social”. (BERNHEIM e CHAUI, 2008, p. 17).

A universidade, para Marcovitch (2008) - ex-reitor da Universidade de São Paulo - é uma instituição-chave para que se tenha uma sociedade próspera e mais justa, contribuindo



para o avanço científico-tecnológico, a emergência de uma boa qualificação profissional e a formação de novas mentalidades. Para desenvolver este papel, a universidade deve mirar o ano 2020 como horizonte para fazer parte do seletor grupo das melhores do mundo identificadas no *Academic Ranking of World Universities*.

De acordo com a Folha de S.Paulo (15/04/2012) em 2012 o Brasil conseguiu obter um lugar de destaque no *ranking*, tendo a USP figurado entre as 70 instituições de ensino superior com melhor reputação no mundo, sendo a única da América Latina. Em 2008 coube ao Brasil o 92º lugar, mas somente nas áreas de medicina e farmácia. O mapa do ranqueamento das universidades, em 2012, encontra-se abaixo.



Fonte: Jornal Folha de São Paulo, Cotidiano C7, 15/04/2012.

Ainda, Marcovitch (2008, p. 2) defende que os “fatores apontados pelos especialistas que estudam as universidades de destaque global incluem concentração de talentos, destaque mundial em pesquisa, fluxos financeiros previsíveis e elevada capacidade de articulação com a sociedade”. Na literatura acerca das organizações do conhecimento, esses fatores são apontados como características importantes para garantir a eficácia organizacional, dentro de uma visão sistêmica e com qualidade sustentável.

“A partir dessa perspectiva, a organização educacional é um sistema [...] concentrado em três elementos importantes [...]: O ambiente externo do qual a organização adquire seus recursos e para o qual ela fornece seus produtos. A tecnologia de produção por meio da qual os insumos são transformados em produtos. O sistema de relações humanas que media o ambiente externo e a organização e afeta o modo como a produção é realizada” (LEVACIC, 2006, p.133).

Para Delors (2005), a transformação de uma instituição educacional numa organização do conhecimento, papel dela na sociedade do século XXI, requer uma reflexão a fim de identificar e compreender quais características ela deve possuir. Assim entendida, pode-se dizer que uma instituição de educação pode ser considerada uma organização do conhecimento, quando agrega valor – conhecimentos - aos seus produtos e serviços, aos seus processos acadêmicos e de gestão; quando envolve trabalhadores de conhecimento – seu capital humano - para produzir seus produtos e serviços e ainda, quando valorizam fortemente os ativos intangíveis.

Para Rebelo, Coelho e Herdmann (2004), embora com as marcantes transformações pelas quais a sociedade contemporânea vem passando, as instituições de educação superior, não apresentam um quadro diferente, em relação às respostas para as mudanças pretendidas pela sociedade do século XXI, de modo efetivo. Elas sabem que precisam e querem mudar, mas terminam por fazê-lo dentro do velho modelo cartesiano, valorizando as partes em detrimento do todo, sem uma visão mais ampla do contexto em que atuam e, tampouco, dentro do novo paradigma da sociedade do conhecimento.



Ainda, os gestores universitários vêm se defrontando com um cenário de mudanças. Trata-se de um processo em plena evolução e que deve ser cuidadosamente observado. Essas mudanças não ocorrem somente no exercício da formação acadêmica, mas também na estrutura administrativa das instituições e no estilo de gestão, o que vem gerando um grande impacto organizacional. Tal impacto no sistema organizacional universitário pode ser decorrente de sua complexidade em função de suas múltiplas funções, já que não é apenas uma comunidade acadêmica, mas sim, uma sociedade de classes com objetivos diversificados e conflitantes e com diversidade de inter-relações com os ambientes internos e externos (REBELO, COELHO e HERDMANN, 2004).

No Brasil, afirma Fávero (2000), a evolução da educação superior se apresenta desprovida de caráter nacional, permanecendo sempre ligado ao espírito colonialista e colonizador, o que resultou no recebimento de uma herança cultural de tradição de dependência econômica e social. A preocupação das instituições em orientar os seus projetos e cursos para os problemas e necessidades da realidade brasileira de cada época sempre se fez inexistente e o privilégio de se realizar um curso superior foi mantido devido ao privilégio de riqueza e de classe social.

Em decorrência, ao longo de sua história, o ensino superior brasileiro sempre foi caracterizado pelo controle desenvolvido por parte do Ministério da Educação, enquanto instituição que atua em nome do Estado. Segundo Boclin (2005), tal perspectiva de controle não é um fato novo nem específico, o que pode ser observado ao se levar em conta a herança histórica perpassada por diferentes regimes políticos e a influência da tradição secular existente em diversos países.

Todavia, embora detenha o controle, o governo central não possui o monopólio do ensino superior, uma vez que este também é oferecido pela iniciativa privada, que, responde mais expressivamente pela expansão de vagas, cabendo ao Estado a definição e a avaliação das políticas da educação nesse nível de ensino.

Sabe-se que, para o Brasil se inserir na economia global do conhecimento, torna-se necessário muito investimento em políticas e recursos na área educacional, principalmente no ensino superior, conforme ficou demonstrado nos dados dos últimos relatórios publicados pela *Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE*, uma organização internacional e intergovernamental que agrupa os países mais industrializados.

Baseado em tais relatórios, Bengtsson (2002), aponta algumas políticas que precisam ser mantidas pelo Brasil para que seja inserido na economia do conhecimento, sendo: todas as crianças e jovens devem ter acesso a educação; mais ênfase no *saber-por-quê*, no *saber-como* e no *saber-quem* nos currículos da educação; aumento do investimento na educação superior brasileira, particularmente no campo investigativo, possibilitando que a pesquisa se engaje em parcerias público/privado; implemento gradual da educação continuada, pois a aprendizagem ao longo da vida terá grande impacto na economia do conhecimento.

Ainda, enfatiza Bengtsson (2002, p. 7), “como em todos os países que lutam em direção a uma economia baseada no conhecimento, é importante para o Brasil, desenvolver a cultura da aprendizagem, isto é, a importância de aprender, desaprender e reaprender”, como papel da universidade.

Nessa visão, pode-se conceituar uma instituição de educação superior, como uma organização que tem como propósito a educação, cuja missão é produzir, sistematizar e socializar conhecimentos, com pertinência e qualidade para a formação de capital humano e



para transformação social. Essa “nova” instituição precisa estar ajustada aos novos paradigmas de uma sociedade e da economia do conhecimento.

Para completar o entendimento conceitual de instituição de educação superior como organização do conhecimento no século XXI, parte-se do princípio de que ela deva ser uma instituição inovadora, fortalecida no seu papel estratégico de produzir, transmitir e disseminar conhecimento e ser participante de processos sociais, econômicos e culturais, mantendo as suas características básicas como academia.

### 3 AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR E O SINAES

A avaliação institucional é diretriz constitucional já prevista na Constituição Federal de 1988. A **Lei Nº 9.394/96**-Diretrizes e Bases da Educação Nacional e a **Lei Nº 10.172/2001** que contempla o Plano Nacional de Educação, como instrumentos legais que norteiam a educação brasileira, ratificam a avaliação institucional, fundamentando-se na necessidade de promover a melhoria da qualidade da educação superior, orientando a expansão de sua oferta, a melhoria contínua de sua eficácia institucional, bem como da sua efetividade acadêmica e social.

A Lei do SINAES – *Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior* - destaca especialmente, o aprofundamento dos compromissos com a qualidade da educação, as responsabilidades sociais do ensino superior e o reconhecimento da diversidade do sistema. A avaliação institucional prevista pelo SINAES compreende dois momentos: a **auto avaliação** ou avaliação interna e a **avaliação externa**, de responsabilidade de INEP/MEC.

Avaliar, portanto, tornou-se uma palavra de ordem advinda das políticas educacionais. Apresenta-se como uma nova fase, um novo paradigma. Com o advento de uma nova visão de gestão democrática da educação, descentralizada e autônoma, requerendo novos estilos de gestão educacional, deparamo-nos com o fato de que não aprendemos a planejar e nem a avaliar corretamente, nem como professores, muito menos como alunos e, menos ainda, como instituições.

Assim, nesse novo paradigma educacional devemos ter um novo olhar para o processo de avaliação, seja no ensino e aprendizagem, seja na avaliação de projetos pedagógicos de cursos, ou seja, no contexto institucional.

O sistema nacional de avaliação das instituições de educação superior, regulamentado pelo SINAES (2009), integra três modalidades de avaliação, aplicados em diferentes momentos:

**1) Avaliação das instituições de ensino superior**, que se desenvolve em duas etapas: **a) A auto avaliação** coordenada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) de cada Instituição de Ensino Superior e, **b) a avaliação externa**, realizada por comissões designadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP), segundo as diretrizes estabelecidas pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES) através da Portaria nº 300/2006.

**2) Avaliação do desempenho dos estudantes (ENADE)** que se aplica aos estudantes no final do primeiro e do último ano de curso. Consiste de um exame que, ao avaliar o desempenho dos estudantes, permite analisar os conhecimentos adquiridos ao longo do seu processo de formação.



**3) Avaliação dos Cursos de Graduação** para efeito de autorização, de reconhecimento e de renovação de reconhecimento, com o objetivo de verificar o atendimento às condições de oferta, conforme estabelecem os princípios e os instrumentos reguladores da educação superior nacional.

O sistema de avaliação da educação superior, estabelecido com base na Lei nº 10.861/2004, utiliza como fundamentação conceitual e política os seguintes princípios:

“A educação é um direito social e dever do Estado; Valores sociais historicamente determinados; Regulação e controle; Prática social com objetivos educativos; Respeito à identidade e à diversidade institucionais em um sistema diversificado; Globalidade; Legalidade; e Continuidade”. (SINAES, 2009, p.94-101).

A Lei nº 10.861/2004, estabelece em seu art.3º, as DIMENSÕES que devem orientar o programa de auto-avaliação institucional e que garantem, simultaneamente, a unidade do processo avaliativo em âmbito nacional e a especificidade de cada instituição, consistindo em:

**(1) A missão e o PDI** – identifica o projeto e a missão institucional, em termos de finalidade, compromissos, vocação e inserção regional e/ou nacional da IES.

**(2) As políticas para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão** – inclui os procedimentos para estímulo ao desenvolvimento do ensino, à produção acadêmica e das atividades de extensão; explicita as políticas de formação acadêmico-científica, profissional e cidadã; de construção e disseminação do conhecimento; de articulação interna que favorece a iniciação científica e profissional dos estudantes, os grupos de pesquisa e o desenvolvimento de projetos de extensão.

**(3) A responsabilidade social da instituição** - no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória e patrimônio cultural, da produção artística – contempla o compromisso social da instituição enquanto portadora da educação como bem público e expressão da sociedade democrática e pluricultural, de respeito pela diferença e de solidariedade, independente da configuração jurídica da IES.

**(4) A comunicação (relacionamento) com a sociedade** – identifica as formas de aproximação efetiva entre a IES e a sociedade, de tal sorte que a comunidade participe ativamente da vida acadêmica, bem como a IES se comprometa efetivamente com a melhoria das condições de vida da comunidade, ao repartir com ela o saber que produz e as informações que detém em seu contexto.

**(5) As políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo** - seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho – explicita as políticas e os programas de formação, aperfeiçoamento e capacitação do pessoal docente e técnico-administrativo, associando-os com planos de carreira condizentes com a magnitude das tarefas a serem desenvolvidas e com condições objetivas de trabalho.

**(6) Organização e gestão da instituição** – avalia os meios de gestão para cumprir os objetivos e projetos institucionais, a qualidade da gestão democrática, em especial dos órgãos colegiados, as relações de poder entre estruturas acadêmicas e administrativas e a participação nas políticas de desenvolvimento e expansão institucional.

**(7) Infraestrutura física (área física para o ensino e para a pesquisa, biblioteca, laboratórios e TIC)** – analisa a infraestrutura da instituição relacionando-a com as atividades acadêmicas de formação, de produção e disseminação de conhecimentos e com as finalidades próprias da IES.



**(8) Planejamento e avaliação dos processos, resultados e eficácia da avaliação institucional** – considera o planejamento e a avaliação como instrumentos integrados, elementos de um mesmo *continuum*, partícipes do processo de gestão da educação superior. Esta dimensão está na confluência da avaliação como processo centrado no presente e no futuro institucional, a partir do balanço de fragilidades, potencialidades e vocações institucionais.

**(9) Políticas de atendimento aos estudantes** – analisa as formas com que os estudantes estão sendo integrados à vida acadêmica e os programas através dos quais a IES busca atender aos princípios inerentes à qualidade de vida estudantil.

**(10) Sustentabilidade financeira** tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior – avalia a capacidade de gestão e de administração do orçamento, as políticas e as estratégias de gestão acadêmica com vistas à eficácia na utilização e na obtenção dos recursos financeiros necessários ao cumprimento das metas e das prioridades estabelecidas.

**(11) Outras dimensões**

(atividades artísticas, desportivas, culturais, inserção regional, etc.).

Todas as dimensões tem igual grau de importância na gestão e avaliação das IESs. No entanto, considerando a abrangência de cada uma das dimensões, neste estudo definiu-se como foco a dimensão 4 “**A comunicação (relacionamento) com a sociedade**”, por considerar um tema ainda pouco trabalhado pelas instituições e ser um viés importante na sociedade do século XXI, onde as organizações vivem em redes e o seu capital intelectual participa, efetivamente, da definição das políticas e diretrizes institucionais.

Pretende-se com este estudo identificar o que vem sendo feito pelas instituições de educação superior em relação a esta dimensão, buscando-se informações junto às publicações efetuadas pelo INEP e nos relatórios de avaliação de algumas IESs.

Concluindo este item, pode-se afirmar que toda a abrangência do sistema de avaliação de IES adotado pelo Brasil demonstra um viés inovador e deve ser entendido como um processo sistêmico de gestão institucional e serem trabalhadas pelas instituições, deixando de ser considerado apenas como meros instrumentos reguladores utilizados pelo Estado.

Se a avaliação institucional for compreendida e assimilada pelas IES como integrante do processo de gestão, seus resultados serão aproveitados para medir os resultados alcançados em relação aos objetivos, metas e ações traçadas em seu planejamento institucional. Desta forma a avaliação deixa de ser, apenas, um instrumento regulador do Estado e passa a ser vista como uma dimensão da “vida” institucional.

#### **4 A DIMENSÃO 4 DO SINAES: COMUNICAÇÃO COM A SOCIEDADE**

Percebe-se com muita clareza que foi a partir da década de 1950 que houve uma aceleração e acumulação de acontecimentos que alteraram as fronteiras, a estrutura e a dinâmica do ambiente organizacional, o que Drucker (1996) chamou de Era de Descontinuidade. Tal aceleração ocorreu em função do surgimento e socialização das tecnologias de informação e comunicação.

Em decorrência, a ênfase da evolução e da revolução econômica e social deslocou-se em direção a produção e disseminação do conhecimento, compreendido como o verdadeiro fato gerador da mudança, permitindo a passagem de uma sociedade pós-industrial para uma



sociedade da informação e dessa para a atual, denominada, por muitos estudiosos, de sociedade do conhecimento.

Tais mudanças e transformações vêm ocorrendo em todos os tipos de portes de organizações, já que se tornou um fenômeno social, fazendo com que todas as classes sociais tenham acesso aos meios de comunicação e, com isso, passam a influenciar na mudança de estilos e de estruturas organizacionais.

Em razão desse fenômeno a escola precisa estar atenta para não se deixar ultrapassar pelas transformações que estão acontecendo ao seu redor, tornando-se obsoleta e sem um significado expressivo para a comunidade em que está inserida. E, para tanto, precisa saber o que a comunidade externa e a interna espera dela, para que possa planejar e executar estratégias para fazer frente a competitividade do mercado e as exigências da sociedade.

Reis (2007) enfatiza que as instituições de educação superior, por sua natureza, estão mais suscetíveis ao ambiente de transformações. Capra (2002) destaca que a universidade tem o dever de mudar, visto que uma de suas funções é adequar a formação de seus egressos às exigências do mercado de trabalho, proporcionando ao estudante uma visão multidisciplinar.

Desta forma a organização universitária desempenha um papel estratégico no ambiente social. No entanto, para que isso ocorra a instituição precisa ouvir a comunidade interna e a externa para identificar quais são suas necessidades e aspirações.

Em razão desta necessidade de interação com seu público as instituições encontram-se diante do desafio de aperfeiçoar suas estratégias de comunicação com os diferentes públicos. Para Glüer (2006, p.4) “*é fundamental para a comunicação organizacional o conhecimento do perfil dos públicos com os quais a organização se relaciona e a criação de espaços e canais para um relacionamento sadio com estes públicos*”.

Conhecendo seu público, tanto interno, quanto externo e a compreensão de suas aspirações e necessidades, as instituições podem definir estratégias para formatar a sua imagem proposto pelo SINAES para avaliação das IES na dimensão **Comunicação com a Sociedade**.

Para avaliar esta dimensão, conforme SINAES (2007), dentro do sistema nacional de avaliação das instituições de educação superior, encontram-se quatro grupos de indicadores que consistem de um referencial mínimo de qualidade, sendo:

- (1) **indicadores de comunicação interna** – canais de comunicação e sistemas de informações;
- (2) **indicadores de ouvidoria**;
- (3) **indicadores de comunicação externa** - canais de comunicação e sistemas de informações; e
- (4) **indicadores de imagem pública** da IES.

Percebe-se, a partir dos indicadores a ênfase dada a utilização de alguns conceitos de comunicação, como canais de comunicação, ouvidoria e imagem organizacional. Também, fica claro a importância dada às ferramentas de tecnologia da informação para colocar em prática a avaliação desta dimensão no contexto das instituições de educação superior.

Conforme enfatiza Freitas (2004, p.41),

“a comunicação estabelece o diálogo da organização em âmbito interno e externo. Em âmbito interno o diálogo se configura em consonância com a cultura organizacional. Neste sentido, a comunicação é apontada como poder para facilitar a cooperação, a credibilidade e o comprometimento com valores [...]. O relacionamento da organização no âmbito externo será o reflexo do tratamento da comunicação em âmbito interno [...]”.



Concluindo, na perspectiva do SINAES é possível a articulação da avaliação educação com natureza formativa, com a avaliação efetuada pelos órgãos reguladores para efeito de credenciamento, reconhecimento e autorização e fazer a articulação entre avaliação interna e externa.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método de pesquisa é um guia para as ações do pesquisador, a fim de atingir os resultados esperados. Para Dacoréggio (2006), o método permite tanto a cientificidade do objeto estudado, quanto discute os limites e estabelece as abordagens que a pesquisa deve contemplar. Um método é a base científica e operatória fundamental a qualquer pesquisa científica, com vistas a coletar e analisar dados e resultados, a partir de procedimentos empíricos e teóricos.

O delineamento da pesquisa, de acordo com Dacoréggio (2006, p. 59), consiste na "*organização das condições para a coleta e análise dos dados, de maneira que procure combinar a significação do objeto da pesquisa com a economia no processo*". É através do delineamento da pesquisa que se pode definir a abrangência, o escopo e os contornos que caracterizam o trabalho de investigação.

Para Kovacs *et al.* (2004), as pesquisas podem ser categorizadas em dois tipos quanto à sua estratégia de análise: quantitativa e qualitativa. A **pesquisa qualitativa** se concentra nas palavras e observações para expressar a realidade e está relacionada com a descrição dos indivíduos nas situações naturais. Já, a **pesquisa quantitativa** se baseia numa forte tradição acadêmica que considera os números como representativos de opiniões e conceitos.

Ainda, segundo Kovacs *et al.* (2004) a escolha do método mais adequado para a pesquisa, depende do objetivo pretendido com o estudo e está relacionado com critérios de validade e confiabilidade.

Com base nestes conceitos classificou-se esta pesquisa quanto à sua natureza, seus objetivos e os seus procedimentos metodológicos, da seguinte forma:

a) Quanto à **natureza** este estudo é classificado como uma pesquisa qualitativa, tendo sido utilizado como método de estudo a análise documental.

b) Quanto à **pergunta de pesquisa e objetivo**: o objetivo se constitui em sinônimo de propósito, respondendo à pergunta: **o que** (se pretende investigar) e **o para que** (utilidade da pesquisa).

O que foi pesquisado respondeu a seguinte pergunta de pesquisa: "**Qual o desempenho das IES, quanto aos indicadores de avaliação, estabelecidos na dimensão "comunicação com a sociedade" do SINAES ?**

A pesquisa teve por **objetivo geral**: *Analisar os resultados obtidos pelas IES no tocante aos indicadores da dimensão "Comunicação com a Sociedade", definidos pelo SINAES e identificados pelos avaliadores ad-hoc do INEP, quando da avaliação institucional.*

c) Quanto aos **procedimentos metodológicos**, utilizou-se o método de análise documental, aplicado aos relatórios de avaliação institucional. O objetivo da análise documental é identificar em documentos primários, informações que sirvam de subsídios para responder a pergunta de pesquisa. Neste sentido, a escolha da análise documental justifica-se pelo fato de que as respostas à pergunta de pesquisa constam de dados e informações que são



identificados pelos avaliadores ad-hoc do INEP, quando da aplicação do instrumento de avaliação institucional das IESs. O estudo, também, apresenta uma análise dos documentos editados pelo INEP, a partir da avaliação feita nos relatórios de auto-avaliação das IESs, nos itens correspondentes ao tema em estudo.

d) Quanto ao **escopo**, a pesquisa foi desenvolvida a partir da análise dos relatórios obtidos com as avaliações institucionais. O estudo tinha por escopo verificar quais os indicadores foram identificados pelos avaliadores *ad-hoc* do INEP, no processo de avaliação institucional, especificamente no que se refere à dimensão do SINAES “Comunicação com a Sociedade”. As demais dimensões do SINAES, mesmo as que possuem certa correlação com a dimensão em estudo, não foram contempladas.

e) Quanto à **amostra** utilizada, pode ser considerada uma amostragem aleatória simples, pois, pois a seleção dos relatórios a serem estudados, dentre o total dos relatórios de avaliação institucional já preenchidos (população) deu-se através de amostras por conveniência, em razão do tempo e dos recursos disponíveis pelo pesquisador. A amostra consistiu de 11(onze) Instituições de Ensino Superior, pertencentes às seguintes categorias acadêmicas: duas Universidades; três Centros Universitários; e seis Faculdades. A amostra representou 100% das avaliações em que o pesquisador havia participado no período de 2009/2010.

## 5.1 RESULTADOS OBTIDOS

A dimensão “*Comunicação com a Sociedade*” estabelecida pelo SINAES diz respeito aos procedimentos organizacionais e operacionais das instituições de ensino superior, sejam elas universidades, centros universitários ou faculdades.

Nessa dimensão, encontram-se dois grupos de indicadores a serem avaliados, os chamados *indicadores de comunicação interna*: Canais de comunicação e sistemas de informação e Ouvidoria; e os denominados de *indicadores de comunicação externa*: Canais de comunicação e sistemas de informação e Imagem pública da IES. Na regulamentação do SINAES, esses indicadores possuem critérios de avaliação e pontuação. O quadro a seguir apresenta os critérios de avaliação e pontuação para cada indicador definido para a dimensão “Comunicação com a Sociedade”.

### Indicadores de avaliação da dimensão “*comunicação com a sociedade*”

| Indicadores | Crítérios de Avaliação  | Pontuação |
|-------------|---|-----------|
|             | <p><b>1.1.</b> Quando existem canais de comunicação e sistemas de informação em <i>excelente funcionamento</i>, constatado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-mecanismos de coleta, divulgação e sistematização da informação;</li> <li>-mecanismos de garantia e precisão da divulgação da informação (portal, jornal, mural, intranet e outros);</li> </ul> | 05 pontos |



|   |   |  |
|---|---|--|
| <b>1. Canais de comunicação e sistemas de informação para COMUNICAÇÃO INTERNA</b>                               | -utilização de serviços de TIC para garantir a comunicação e a interação intrainstitucional;<br>-consistência dos mecanismos de comunicação na socialização da informação e na tomada de decisão.   |  |
|   | 1.2. Quando existem canais de comunicação e sistemas de informação em <b>bom funcionamento</b> .  | 04 pontos  |
|   | 1.3. Quando existem canais de comunicação e sistemas de informação em <b>razoável funcionamento</b> .   | 03 pontos  |
|   | 1.4. Quando existem canais de comunicação e sistemas de informação, <b>porém funcionam de forma eventual ou acidental</b> .   | 02 pontos  |
|   | 1.5. Quando <b>não existem</b> canais de comunicação e de sistemas de informação.   | 01 ponto   |
|   | <b>2. OUVIDORIA</b>   | 2.1. Quando existem serviços de ouvidoria em <b>excelente funcionamento</b> : práticas consolidadas e institucionalizadas; há consistência nas práticas de comunicação; existem políticas claras e visíveis para a comunidade interna. |
| 2.2. Quando existem serviços de ouvidoria em <b>bom funcionamento</b> .   |   | 04 pontos  |
| 2.3. Quando existem serviços de ouvidoria em <b>razoável funcionamento</b> .                                    |   | 03 pontos  |
| 2.4. Quando existem serviços de ouvidoria, mas funciona de <b>forma eventual ou acidental</b> .                 |   | 02 pontos  |
| 2.5. Quando <b>não existem</b> serviços de ouvidoria.   |   | 01 ponto   |
| <b>3. Canais de comunicação e sistemas de informação para COMUNICAÇÃO EXTERNA</b>                               | 3.1. Quando existem canais de comunicação e sistemas de informação para a comunicação externa em <b>excelente funcionamento</b> , constatado por:<br>-consistência e exequibilidade de propostas que permitam o diálogo da IES com seu entorno;<br>-captação da imagem pública da IES com vistas a realimentar seu planejamento e fortalecer sua missão;<br>-utilização de mecanismos fidedignos e eficazes;<br>-divulgação pública de critérios de seleção adotados. | 05 pontos  |
|   | 3.2. Quando existem canais de comunicação e sistemas de informação de comunicação externa com <b>bom funcionamento</b> .  | 04 pontos  |
|   | 3.3. Quando existem canais de comunicação e sistemas de informação para a comunicação externa com <b>razoável funcionamento</b> .   | 03 pontos  |
|   | 3.4. Quando existem canais de comunicação e sistemas de informação para a comunicação externa, com <b>funcionamento eventual ou acidental</b> .   | 02 pontos  |
|   | 3.5. Quando <b>não existem</b> canais de comunicação e de sistemas de informação para comunicação externa.  | 01 ponto   |
|   | <b>4. Imagem pública da IES</b>   | 4.1. Quando a IES consegue transmitir para a comunidade externa sua imagem pública, de <b>forma permanente</b> , de alcance abrangente, utilizando diversas mídias.  |
| 4.2. Quando a IES consegue transmitir para a comunidade externa sua imagem pública, de <b>forma constante</b> . |   | 04 pontos  |
| 4.3. Quando a IES consegue transmitir para a comunidade   |   |  |



|  |   |           |
|--|---|-----------|
|  | externa sua imagem pública, de <i>forma razoável</i> .  | 03 pontos |
|  | 4.4. Quando a IES consegue transmitir para a comunidade externa sua imagem pública, de <i>forma eventual ou acidental</i> . | 02 pontos |
|  | 4.5. Quando a IES <i>não consegue</i> .   | 01 ponto  |

Fonte: Instrumento de Avaliação Institucional, SINAES, 2009.

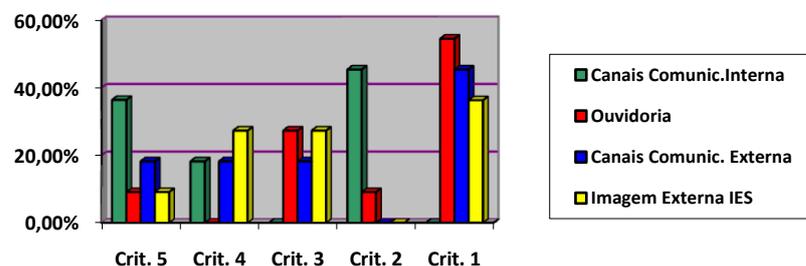
As instituições foram avaliadas com base nestes critérios e todos os relatórios avaliados nesta pesquisa foram resultantes do trabalho de avaliadores *ad-hoc*, designados pelo INEP, de cujas comissões este pesquisador fez parte.

### Resultados das análises dos relatórios de avaliação institucional

| Indicadores   | Critérios de Avaliação |      |    |      |    |      |    |      |    |      |
|---|------------------------|------|----|------|----|------|----|------|----|------|
|   | 05                     |      | 04 |      | 03 |      | 02 |      | 01 |      |
|   | Nº                     | %    | Nº | %    | Nº | %    | Nº | %    | Nº | %    |
| 1. Canais de comunicação e sistemas de informação (Comunicação Interna) | 04                     | 36,4 | 02 | 18,2 | =  | =    | 05 | 45,4 | =  | =    |
| 2. Ouvidoria  | 01                     | 9,1  | =  | =    | 03 | 27,3 | 01 | 9,1  | 06 | 54,5 |
| 3. Canais de comunicação e sistemas de informação (Comunicação Externa) | 02                     | 18,2 | 02 | 18,2 | 02 | 18,2 | =  | =    | 05 | 45,4 |
| 4. Imagem pública da IES  | 01                     | 9,1  | 03 | 27,3 | 03 | 27,3 | =  | =    | 04 | 36,3 |

Fonte: Dados primários, 2011.

### Gráfico demonstrativo dos resultados da avaliação dos indicadores – Dimensão 4 “Comunicação com a Sociedade”



Fonte: Dados primários, 2011.

Analisando-se os resultados da tabela e gráfico acima se percebe que esta dimensão, ainda, tem um desempenho muito aquém do esperado, principalmente em se considerando a dinâmica da sociedade contemporânea, onde a sobrevivência e a competitividade das organizações estão na razão direta de sua imagem e do *feedback* de retorno da comunidade da comunidade onde estão inseridas.

Isso vem ocorrendo não somente com as organizações industriais e comerciais, mas também com aquelas que atuam na prestação de serviços. E, este é o caso das instituições de ensino superior. O Brasil teve um *boom* de crescimento em número de instituições de ensino e



de vagas até 2004. No entanto, em função da grande competitividade, muitas dessas instituições pequenas estão fechando ou sendo compradas por grupos econômicos maiores, assim como as suas vagas não estão sendo totalmente preenchidas. Talvez, um olhar para a sua clientela, tanto a interna, quanto a externa possibilitasse um redirecionamento de estratégias e mudanças inovadoras, permitindo um realinhamento às demandas da sociedade.

Ainda, o fenômeno de falta de atenção à dimensão “*comunicação com a sociedade*” detectado nesta pesquisa, foi corroborado pela publicação da Análise dos Relatórios de Auto Avaliação das IES, produzida pelo INEP e divulgada em 2011.

A análise revelou que 35% das instituições apresentaram relatórios de auto avaliação com caráter somente descritivo das ações inerentes a comunicação interna e externa. Alguns relatórios pontuaram fragilidades em relação à comunicação com a comunidade acadêmica, principalmente dos alunos com a administração superior. Fica, assim, evidente a necessidade de estratégias e ações de maior interação dos vários segmentos da comunidade interna. (INEP, 2011).

Também, em relação ao indicador “Ouvidoria”, em torno de 60% das IES não apresentou qualquer comunicação com os vários segmentos institucionais, tanto internos, quanto externos. Isso evidencia a necessidade de mecanismos que possibilite a oitiva do capital intelectual da instituição.

Ainda, conforme INEP (2011), independente da organização acadêmica e da categoria administrativa os resultados tiveram pouca variação. As universidades foram as que apresentaram um melhor resultado. Os centros universitários tiveram relatórios com maior falta de informação acerca da dimensão 4 do SINAES; e as faculdades apresentaram 57% de relatórios em que na totalidade ou na maior parte dos indicadores apresentaram somente tabelas e gráficos sem análise e/ou interpretação.

Os resultados das análises efetuadas pelo INEP com base nos relatórios de auto-avaliação elaborados pelas IES, não diferem dos resultados levantados na amostra dos relatórios preenchidos pelos avaliadores *ad-hoc*, no processo de avaliação institucional.

Deduz-se, então, que a dimensão 4 do SINAES “*Comunicação com a Sociedade*” ainda não revela uma preocupação das instituições de ensino superior de qualquer categoria acadêmica ou administrativa. Para Porto e Régnier (2003) as instituições de educação superior inseridas em um contexto de transformações, nas diversas instâncias de organização da sociedade, enfrentam um duplo desafio: por um lado atualizar-se e inserir-se nesta nova realidade, revendo suas formas de organização e de relacionamento com seus atores-chave e dando um novo sentido ao seu papel social, e de outro lado entender, interpretar e apontar soluções para os problemas que tais transformações colocam aos indivíduos, grupos sociais, sistemas produtivos e governos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A área de comunicação numa IES sempre foi de grande importância, no entanto, passou a assumir um papel estratégico a partir da implantação do SINAES e da exigência no processo avaliativo.

Essa área tem por função divulgar suas políticas, diretrizes, metas e ações, passando credibilidade aos vários segmentos da comunidade acadêmica e ao ambiente externo.



Ainda, deve solidificar a imagem da instituição perante a comunidade acadêmica e a rede sistêmica da qual faz parte e perante a sociedade em que está inserida. Deve, também, construir um bom relacionamento com a mídia e o público em geral.

Portanto, a comunicação, inserida na dimensão proposta pelo SINAES “*Comunicação com a sociedade*” é de grande importância na construção desse novo modelo de universidade.

## REFERÊNCIAS

- BENGTTSSON, Jarl. **Educação para a economia do conhecimento: novos desafios.** In: XIV Forum Nacional do INAE – Instituto Nacional de Altos Estudos. Rio de Janeiro: maio, 2002.
- BERNHEIM, Carlos Tünnermann; CHAUI, Marilena de Souza. **Desafios da universidade na sociedade do conhecimento: cinco anos depois da conferência mundial sobre educação superior.** Brasília: UNESCO, 2008.
- BLONDEL, Daniele. O ensino superior: missão, organização e financiamento. In: DELORS, Jacques (organizador). **A educação para o século XXI: questões e perspectivas.** Tradução Fátima Murad. Porto Alegre: Artmed, 2005.
- BOCLIN, Roberto. **Avaliação institucional: quem acredita.** Rio de Janeiro: Espaço do Saber, 2005.
- BRASIL, Ministério da Educação. **Lei de diretrizes e bases da educação nacional: lei 9394/96.** Brasília: Imprensa Nacional, 1996.
- DACOREGGIO, Marlete dos Santos. **Competências para o currículo do curso de formação de administradores: do normativo para o pedagógico.** Florianópolis: Tese de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: PPGED/UFSC, 2006.
- DELORS, Jacques (Organizador). **A educação para o século XXI: questões e perspectivas.** Tradução Fátima Murad. Porto Alegre: ARTMED, 2005.
- \_\_\_\_\_ . **Educação um tesouro a descobrir: relatório para a UNESCO da comissão internacional sobre educação para o século XXI.** São Paulo: Cortez; Brasília: MEC: UNESCO, 1999.
- DIAS SOBRINHO, José. **Avaliação da educação superior.** Rio de Janeiro: Vozes, 2000.
- FAVERO, Maria de Lourdes Albuquerque. **Universidade e poder.** 2. ed. rev. Brasília: Plano, 2000.
- FRANÇA, F. **Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica.** São Paulo, Yendis Editora, 2004.
- FREITAS, S.G. **Cultura organizacional e comunicação.** In: M.K. KUNSCH (org.). Obtendo resultados com relações públicas. São Paulo, Thomson Pioneira, 2004.
- GLÜER, Laura Maria; CRUZ, Cassiana Maris Lima. **A imagem da universidade: reflexões sobre avaliação institucional, na dimensão da comunicação com a sociedade.** UNIREVISTA - Vol. 1, nº 3 (julho 2006)
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Brasil). Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). **Análise dos relatórios de autoavaliação das instituições de ensino superior.** Brasília: INEP, 2011, Vol. 3.



- KOVACS, Michelle Helena *et al.* **Podemos confiar nos resultados de nossas pesquisas?** Uma Avaliação dos Procedimentos Metodológicos nos Artigos de Marketing do EnANPAD. Acessível [www.anpad.org.br/ema/2004](http://www.anpad.org.br/ema/2004), em 19/09/08.
- LEVACIC, Rosalind. A gestão de instituições educacionais: um enfoque de sistemas abertos. *In:* PREEDY, Margareth; GLATTER, Ron; LEVACIC, Rosalind. **Gestão em educação: estratégia, qualidade e recursos.** Tradução Gisele Klein. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- MACHADO, Nilson José. **A universidade e a organização do conhecimento: a rede, o tácito, a dádiva.** São Paulo: Revista Estudos Avançados, Vol.15, n.42, maio-agosto, 2001. Acessível [www.scielo.br](http://www.scielo.br), em 29-06-2007.
- MARCOVITCH, Jacques. **As universidades na década vindoura.** *In:* FOLHA DE SÃO PAULO – OPINIÃO, São Paulo, julho de 2008.
- MEYER JR., Victor; MURPHY, Patrick (organizadores). **Dinossauros, gazelas & tigres: novas abordagens da administração universitária – um diálogo Brasil e Estados Unidos.** 2ª ed. Ampliada. Florianópolis: Insular, 2003.
- MELO, Pedro Antônio de. A universidade empreendedora: fortalecendo os caminhos para a responsabilidade social. *In:* MELO, Pedro Antônio de; COLOSSI, Nelson (organizadores). **Cenários da gestão universitária na contemporaneidade.** Florianópolis: Insular, 2004.
- MEZOMO, João Catarin. **Qualidade nas instituições de ensino: apoiando a qualidade total.** São Paulo: CEDAS, 1993.
- MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO. **Avaliação externa de instituições de educação superior.** Diretrizes e instrumento. Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior, Brasília: Instituto de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, novembro de 2005. Disponível em: [www.portal.mec.gov.br](http://www.portal.mec.gov.br).
- PIMENTEL, Alessandra. **O método da análise documental: seu uso numa pesquisa historiográfica.** *In:* Departamento de Psicologia Social e Institucional da Universidade Estadual de Londrina. Londrina: Cadernos de Pesquisa, n. 114, p. 179-195, novembro, 2001. Acessível: [www.scielo.br/pdf/cp/n114](http://www.scielo.br/pdf/cp/n114) em 24/09/08.
- PORTO, Claudio; RÉGNIER, Karla. **O ensino superior no mundo e no Brasil: condicionantes, tendências e cenários para o horizonte 2003-2025.** Brasília: Macroplan – Prospectiva & Estratégia, dez. 2003.
- RAIMUNDO, Helder F. **Como fazer análise documental.** *In:* Escola Superior de Educação. Universidade do Algarve. Acessível [HTTP://educaeic/bloguespot.com/2006/10/comofazeranálisedocumental.html](http://educaeic/bloguespot.com/2006/10/comofazeranálisedocumental.html)
- REBELO, Luiza Bessa; COELHO, Christianne C.S.R.; ERDMANN, Rolf Hermann. Contribuições da teoria da complexidade ao processo de planejamento estratégico em universidades. *In:* MELO, Pedro Antônio e COLLOSSI, Nelson (organizadores). **Cenários da gestão universitária na contemporaneidade.** Florianópolis: Insular, 2004.
- REIS, Antônio R. **Gestão da responsabilidade social: Estudo em universidades da região metropolitana de Salvador.** Salvador: Fundação Visconde de Cairu / CEPPEV, 2007.
- REIS, M.C. **Comunicação e mudança organizacional: uma interlocução instrumental constitutiva.** Revista Organicom 1, 2004.
- SINAES – **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: da concepção à regulamentação / Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira.** – 5. ed., revisada e ampliada – Brasília : INEP, 2009.

