



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS,
GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR
MESTRADO PROFISSIONAL**

ELIZETE VENTURA

**O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E A AVALIAÇÃO
INSTITUCIONAL NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**

**JOÃO PESSOA
2021**

ELIZETE VENTURA

**O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E A AVALIAÇÃO
INSTITUCIONAL NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**

Dissertação aprovada no Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior – MPPGAV, Mestrado Profissional do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba, como requisito institucional para fins de qualificação da pesquisa.

Linha de Pesquisa: Avaliação e Financiamento da Educação Superior.

Orientador: Prof. Dr. José Jassuipe da Silva
Morais

JOÃO PESSOA
2021

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

V468p Ventura, Elizete.

O processo de comunicação organizacional e a avaliação institucional na Universidade Federal da Paraíba / Elizete Ventura. - João Pessoa, 2021.

117 f. : il.

Orientação: José Jassuipe da Silva Morais.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE.

1. Administração pública - organização. 2. Avaliação institucional. 3. Comunicação organizacional. 4. Comunicação interna. I. Morais, José Jassuipe da Silva. II. Título.

UFPB/BC

CDU 35.08(043)

ELIZETE VENTURA

**O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E A AVALIAÇÃO
INSTITUCIONAL NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**

Dissertação aprovada no Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior – MPPGAV, Mestrado Profissional do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para obtenção do título de Mestre.

Linha de Pesquisa: Avaliação e Financiamento da Educação Superior.

APROVADO EM: 26/03/2021

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. José Jassuipe da Silva Morais
MPPGAV/UFPB – Orientador



Prof. Dr. Joseval dos Reis Miranda
PROFLETRAS– Avaliador Externo



Prof. Dr. Sérgio Adelar Brun
UTFPR– Avaliador Externo

AGRADECIMENTOS

É chegado o melhor momento deste trabalho. Momento de agradecer a todos e todas que contribuíram para que eu chegasse até aqui.

Quero agradecer aos docentes e a todos os colegas da turma 5 do MPPGAV, em especial, aos amigos Cristiane Frazão e Arthur Sotéro. Vocês contribuíram muito para o meu aprendizado durante este curso.

Quero agradecer também à coordenação e à secretaria do MPPGAV por toda atenção e presteza.

À minha família, obrigada por acreditar em mim e sempre me apoiar.

Ao meu marido, Thiago Dimitri, obrigada por todo apoio dedicado a mim, antes e durante este curso.

Ao meu orientador, professor Dr. José Jassuipe da Silva Morais, meu muito obrigada! Agradeço, inicialmente, por ter aceitado me orientar e por sua dedicação e profissionalismo. Seu incentivo diário fez toda a diferença para que eu chegasse até aqui.

Agradeço também a Deus por estar comigo em todos os momentos da minha vida.

“Imaginar é mais importante que saber, pois o conhecimento é limitado, enquanto a imaginação abraça o Universo.”

(Albert Einstein)

RESUMO

Este trabalho objetiva compreender a concepção e o funcionamento dos processos comunicacionais no âmbito da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) e as suas relações com a Avaliação Institucional. Para isso, o referencial teórico utilizado neste trabalho contemplou a temática “processos comunicacionais e a Avaliação Institucional, instituída pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). O embasamento teórico sobre comunicação considerou, especialmente, os estudos de Margarida M. Krohling Kunsch (2003, 2009 e 2016). Sobre o tema avaliação, utilizamos os estudos de José Dias Sobrinho (2003), Dilvo Ilvo Ristoff (2019), dentre outros, além da legislação específica à avaliação da educação superior. No intuito de atingir o objetivo geral desta pesquisa, este estudo optou por trazer como problematização o funcionamento da gestão de comunicação da UFPB. Como metodologia do trabalho, foi realizado um estudo bibliográfico e documental. A análise de conteúdo do estudo documental foi efetivada através da análise dos dois últimos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI's) da UFPB (2014-2018 e 2019-2023), dos Relatórios de Autoavaliação de 2017, 2018 e 2019 e do Instrumento de Avaliação Institucional Externa de 2017, em que realizamos um cruzamento de dados. Com base na natureza, esta pesquisa foi do tipo aplicada; com base nos objetivos, esse estudo consistiu em uma pesquisa descritiva e exploratória. Quanto à abordagem do problema, ela foi classificada como uma pesquisa qualitativa. Quanto aos métodos de procedimento adotados, eles tiveram uma transição entre o estudo bibliográfico e o estudo documental. Assim, diante dos resultados obtidos, elaboramos uma lista de sugestões de aprimoramento. Concluímos que existem fragilidades na Comunicação da UFPB, especialmente no que diz respeito ao planejamento da gestão da comunicação elaborado nos dois últimos PDI's desta instituição, bem como no que se refere ao processo avaliativo realizado pela CPA da UFPB, pois dos três RAAI's avaliados por nós, praticamente não houve avaliação da comunicação. Por último, esperamos contribuir com o processo comunicacional da UFPB em prol da melhoria da Avaliação Institucional.

Palavras-chave: Avaliação institucional. Comunicação organizacional. Comunicação interna.

ABSTRACT

This work aims to understand the conception and functioning of communication processes within the Federal University of Paraíba (UFPB) and its relations with Institutional Evaluation. For this, the theoretical framework used in this work contemplated the theme “communication processes and Institutional Assessment, instituted by the National Higher Education Assessment System (SINAES). The theoretical basis on communication considered, especially, the studies of Margarida M. Krohling Kunsch (2003, 2009 and 2016). On the subject of evaluation, we used the studies of José Dias Sobrinho (2003), Dilvo Ilvo Ristoff (2019), among others, in addition to the specific legislation for the evaluation of higher education. In order to achieve the general objective of this research, this study chose to bring the functioning of communication management at UFPB into question. As a methodology of the work, a bibliographic and documentary study was carried out. The content analysis of the documentary study was carried out through the analysis of the last two Institutional Development Plans (PDI's) of UFPB (2014-2018 and 2019-2023), the Self-Assessment Reports of 2017, 2018 and 2019 and the Institutional Assessment Instrument 2017 external survey, in which we cross-check data. Based on the nature, this research was of the applied type; based on the objectives, this study consisted of a descriptive and exploratory research. As for the approach to the problem, it was classified as a qualitative research. As for the adopted methods of procedure, they had a transition between the bibliographic study and the documentary study. Thereby, in view of the results obtained, we have drawn up a list of suggestions for improvement. We conclude that there are weaknesses in the UFPB Communication, especially with regard to the communication management planning elaborated in the last two IDPs of this institution, as well as with regard to the evaluation process carried out by the CPA of UFPB, because of the three RAAI's evaluated by us, there was practically no evaluation of the communication. Finally, we hope to contribute to the UFPB communication process in order to improve the Institutional Assessment.

Keywords: Institutional evaluation. Organizational communication. Internal communication.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura da Dissertação.....	18
Figura 2 - Processo comunicacional.....	21
Figura 3 - Sujeitos e objeto da comunicação pública	29
Figura 4 - Círculo virtuoso de evolução	35
Figura 5 - Caracterização da Pesquisa.....	67
Figura 6 –Universidade Federal da Paraíba (Reitoria)	69
Figura 7 – Fluxo de procedimentos adotados na pesquisa	73

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Ruídos ou Barreiras na Comunicação	21
Quadro 2 – Funções da Comunicação	22
Quadro 3 - Objetivos da comunicação interna	33
Quadro 4 - Ações planejadas para a Comunicação da UFPB (2014 a 2018)	38
Quadro 5 - Diretrizes para a Política de Gestão da Comunicação na UFPB.....	39
Quadro 6- Instrumentos do SINAES	45
Quadro 7 - Dimensão 4: A comunicação com a sociedade	47
Quadro 8 - Indicador 1.2 do Processo de autoavaliação institucional.....	50
Quadro 9 - Indicador 1.5 do Processo de autoavaliação institucional.....	50
Quadro 10 - Apresentação dos Eixos listados no SINAES	53
Quadro 11 - Pesos conferidos aos cinco eixos do IAIE	55
Quadro 12 - Indicador 3.9 Comunicação da IES com a comunidade externa.....	56
Quadro 13 - Indicador 3.10 Comunicação da IES com a comunidade interna	57
Quadro 14 - Indicador 5.17 - Recursos de tecnologias de informação e comunicação.....	58
Quadro 15 – Documentos Estudados	62
Quadro 16 - Diferenças entre análise documental e análise de conteúdo	68
Quadro 17 – Das categorias e subcategorias utilizadas nesta pesquisa.....	72
Quadro 18 - Indicadores abrangidos pelos Relatórios de Autoavaliação Institucional.....	76
Quadro 19 - Critérios solicitados no IAIE para obtenção de conceito máximo	84
Quadro 20 – Critérios de análise utilizados para conceituar as IES	85
Quadro 21 -Indicador3.9 - Comunicação da IES com a comunidade externa, do IAIE de 2017	87
Quadro 22 – Indicador 3.10 - Comunicação da IES com a comunidade intern, do IAIE de 2017	88

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASCOM	Assessoria de Comunicação da Reitoria
ACG	Avaliação dos Cursos de Graduação
AVALIES	Avaliação das Instituições de Educação Superior
CO	Comunicação Organizacional
CONAES	Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
CP	Comunicação Pública
CPA	Comissão Própria de Avaliação
d.C	Depois de Cristo
ENADE	Exame Nacional do Desempenho dos Estudantes
IAIE	Instrumento de Avaliação Institucional Externa
IES	Instituições de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
MEC	Ministério da Educação
MPPGAV	Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
RAI	Relatório de Autoavaliação Institucional
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SODS	Secretaria dos Órgãos Deliberativos Superiores
SCS	Superintendência de Comunicação Social
UFPB	Universidade Federal da Paraíba

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO E IDEALIZAÇÃO DA PESQUISA	13
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo geral	15
1.2.2 Objetivos específicos	15
1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 PROCESSOS COMUNICACIONAIS	19
2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	23
2.2.1 Comunicação Pública (CP)	27
2.2.2 Comunicação Institucional	30
2.2.3 Comunicação interna	31
2.2.4 Comunicação e a Tecnologia	34
2.3 PROCESSOS COMUNICACIONAIS NO ÂMBITO DA UFPB	36
2.3.1 Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFPB	37
2.3.2 Gestão da Comunicação	41
2.4 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DO INEP/MEC	43
2.4.1 Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES)	43
2.4.2 Autoavaliação das IES - Avaliação Interna	48
2.4.3 Avaliação Institucional Externa das IES	51
2.4.4 Instrumento de Avaliação Institucional Externa (IAIE)	54
2.4.5 Avaliação Institucional no âmbito da Comunicação	55
3 METODOLOGIA	60
3.1 TIPIFICAÇÃO DA PESQUISA	61
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	63
3.3 AMBIENTE DA PESQUISA.....	68
3.4 FLUXO DOS PROCEDIMENTOS DA PESQUISA	70

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	75
4.1 DA ANÁLISE DOS RAAI's DA UFPB	77
4.2 DA ANÁLISE DO IAIE DE 2017 E DA LEI Nº 10.861, DE 14 DE ABRIL DE 2004 (LEI DO SINAES)	83
4.3 DA ANÁLISE DOS DOIS ÚLTIMOS PDI's DA UFPB	90
4.4 DA ANÁLISE DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NO PDI (2019/2023) E NO IAIE.....	94
5 CONCLUSÃO	96
REFERÊNCIAS	101
APÊNDICE A - CATEGORIA E SUBCATEGORIA UTILIZADAS NA ANÁLISE DO CONTEÚDO DO ESTUDO DOCUMENTAL DOS RELATÓRIOS DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL (2017, 2018 E 2019) DA UFPB.....	106
APÊNDICE B - CATEGORIA E SUBCATEGORIA UTILIZADAS NA ANÁLISE DO CONTEÚDO DO ESTUDO DOCUMENTAL DO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL EXTERNA E DA LEI Nº 10.861, DE 14 DE ABRIL DE 2004 (LEI DO SINAES).....	109
APÊNDICE C - CATEGORIA E SUBCATEGORIA UTILIZADAS NA ANÁLISE DO CONTEÚDO DO ESTUDO DOCUMENTAL DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI) DA UFPB (2014 - 2018) E (2019 – 2023)	113
APÊNDICE D - CATEGORIA E SUBCATEGORIA UTILIZADAS NA ANÁLISE DO CONTEÚDO DO ESTUDO DOCUMENTAL DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI) DA UFPB (2019 – 2023), DO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL EXTERNA (IAIE)	116

1 INTRODUÇÃO

É perceptível a influência que a Comunicação exerce sobre as pessoas e sobre as organizações no mundo atual. Por isso, ter uma boa comunicação dentro de uma instituição é essencial e, em razão de tal importância, estudar o processo de Comunicação Organizacional (CO) no âmbito da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) foi uma maneira que achamos de colaborar para seu aperfeiçoamento, bem como para a melhoria da relação do público interno dessa instituição.

O uso da tecnologia, especialmente a *internet*, impulsionou o trabalho de comunicação nas organizações no século XXI. Essas organizações vivenciam várias mudanças trazidas pelo avanço tecnológico e, nesse sentido, para acompanhar essas transformações trazidas por esse avanço, as instituições precisam direcionar as suas atenções à comunicação organizacional e aos processos comunicacionais.

Para compreendermos a Comunicação Organizacional (CO), é fundamental esclarecermos inicialmente o que é Comunicação, já que essa é a chave para se discutir este tema. Por isso, achamos necessário trazer a explicação a seguir e, para tal, fundamentamos essa pesquisa nos estudos da autora de várias obras sobre o tema Comunicação e Comunicação Organizacional, Kunsch (2003, 2009 e 2016).

De acordo com Kunsch (2003), a Comunicação necessita ser vista não somente como um mecanismo de divulgação ou de transmissão de informações, mas um processo social essencial e um fenômeno presente na sociedade. Deve ser compreendida como um poder transversal que percorre todo o sistema social global, abarcando nesse âmbito as instituições.

De acordo com o art. 3º da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior- SINAES, a comunicação é um dos itens que devem ser analisados obrigatoriamente durante a avaliação institucional externa realizada pelo INEP/MEC, bem como pela autoavaliação institucional. Sendo assim, por este e por vários outros motivos, a comunicação organizacional de todas as IES precisa ter um excelente planejamento e merece receber bastante atenção no acompanhamento da mesma por parte da gestão dessas instituições.

Ainda de acordo com o SINAES, um dos objetivos da avaliação institucional é buscar a melhoria das IES, dos cursos de graduação e do desempenho dos estudantes, conforme detalharemos mais à frente. É através dessas avaliações, tanto a interna quanto a externa, que as IES conseguem identificar os pontos a serem melhorados dentro das instituições.

A Lei nº 10.861 de 2004, no art. 3º, apresentou as 10 dimensões a serem observadas nas avaliações institucionais. A comunicação é a quarta dimensão. Para examinar estas 10 dimensões, os avaliadores utilizam o Instrumento de Avaliação Externa (IAE) do INEP/MEC. Esse instrumento apresenta os indicadores correspondentes aos 5 eixos que contemplam as 10 dimensões informadas na supracitada lei, conforme descrito no Quadro 4, que trata da apresentação dos Eixos listados no SINAES.

Os indicadores que versam sobre comunicação e que serão analisados no presente trabalho, são os indicadores: 3.9 (Comunicação das IES com a comunidade externa), 3.10 (Comunicação da IES com a comunidade interna) e 5.17 (Recursos de tecnologias de informação e comunicação). Esses indicadores apresentam os conceitos e critérios de análise a serem observados pelos avaliadores. É através desses indicadores que as IES obtêm os conceitos que vão de 1 a 5, conforme informado nos quadros 7, 8 e 9.

Feita a introdução ao tema proposto, passamos ao próximo tópico, em que apresentamos a problematização da pesquisa e a idealização da pesquisa.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO E IDEALIZAÇÃO DA PESQUISA

A concepção do presente trabalho surgiu, para a pesquisadora, na condição de servidora da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), *Campus I*, lotada na Reitoria, na Secretaria dos Órgãos Deliberativos Superiores (SODS), local onde desempenha suas funções de Técnico em Secretariado desde setembro de 2017. Este estudo tem o intuito de pesquisar como funciona a gestão da Comunicação Organizacional (CO) da UFPB e sua influência na Avaliação Institucional para, a partir desse conhecimento, propormos sugestões de melhorias do processo comunicacional desta Instituição, em prol da elevação do conceito da Avaliação Institucional da UFPB.

O ponto alto inquietação para escolher esta pesquisa nasceu da percepção de inúmeros ruídos na Comunicação no setor em que trabalho e nos setores com os quais me relaciono dentro da Reitoria da UFPB. Não sabemos se esses ruídos acontecem por falta de orientação/informação correta, por desconhecimentos das normas ou mesmo por descuido com a comunicação interna. O que sabemos é que tudo isso acaba gerando atrasos, aborrecimentos, desperdício de tempo de todos os envolvidos nas falhas da Comunicação, e principalmente prejuízos nos resultados como um todo.

Durante esses três anos como servidora da UFPB, surgiu o questionamento quanto ao porquê das falhas na Comunicação e do porquê de essa Instituição ter recebido conceito

3(três) na última avaliação institucional do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira / Ministério da Educação (INEP/MEC), no que se refere à Comunicação. Acreditamos que essas falhas na Comunicação refletem diretamente nesse conceito atribuído pela avaliação institucional do INEP/MEC.

Partindo dessas inquietações, o atual estudo pesquisa a comunicação organizacional, na conjuntura da UFPB, buscando responder à seguinte indagação: como funciona a gestão da comunicação organizacional no âmbito da UFPB e sua influência na Avaliação Institucional?

Ao estudarmos o tema, fizemos um levantamento bibliográfico e documental, visando construir a fundamentação teórica necessária, examinando produções científicas das áreas equivalentes, bem como documentos oficiais, a exemplo do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFPB anterior (2014 – 2018) e o vigente (2019 – 2023), no que se refere à gestão da comunicação, analisamos o Instrumento de Avaliação Institucional Externa do INEP/MEC. De 2017 e os Relatórios de Autoavaliação Institucional da UFPB de 2017, 2018 e 2019.

Nesse estudo, conhecemos melhor a estrutura da Comunicação dessa instituição, cujo órgão responsável pela gestão é a Superintendência de Comunicação Social (SCS), órgão suplementar da UFPB, responsável também pela divulgação das ações ligadas ao exercício das funções institucionais dessa Universidade. A SCS é encarregada de prover serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) que auxiliem a UFPB na elaboração do ensino, pesquisa, extensão, gestão acadêmico-administrativa e serviços à comunidade.

Acreditamos na relevância político-social do presente tema, visto o atual cenário da Comunicação da UFPB, qual seja: ter recebido o conceito 3 (três) na última avaliação do INEP/MEC, no que se refere ao indicador Comunicação, ter a necessidade de cumprir os objetivos centrais da gestão da Comunicação informados no PDI vigente da UFPB, bem como a necessidade de aperfeiçoar a comunicação dessa Instituição.

Creemos que quanto menores os ruídos na Comunicação, mais próximo estaremos do cumprimento dos objetivos citados acima. Pela nota 3 atribuída na última avaliação institucional, acreditamos que há um indicativo de necessidade de melhoria na Comunicação da UFPB e que é possível alcançar o conceito máximo nessa avaliação, qual seja, o conceito 5 (cinco).

Diante de tudo que foi exposto, acreditamos que este tema é de suma relevância social e institucional, pois é necessário criar estratégias que possam aperfeiçoar a Comunicação da UFPB, tanto a Comunicação interna como a externa, além de contribuir também para alcançar a eficácia e eficiência do trabalho desenvolvido pelos servidores da

UFPB e, conseqüentemente, colaborar para a elevação do conceito da Comunicação da UFPB na próxima avaliação institucional externa realizada pelo INEP/MEC. Para isso, julgamos ser necessária a realização de um trabalho constante e ininterrupto de planejamento e acompanhamento da Comunicação da UFPB.

Além disso, o tema também apresenta grande relevância acadêmica, visto ser uma pesquisa inédita no programa MPPGAV (Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior) do qual faço parte, ou seja, não há nenhum estudo acerca do tema na base de dados do programa e praticamente nenhum estudo no portal de periódicos da Capes.

Com esta pesquisa, pretendemos contribuir com a comunicação organizacional da UFPB, através do relatório com as sugestões de aprimoramento que foi feito e entregue à CPA desta Universidade, com intuito de cooperar com o processo de autoavaliação da UFPB, bem como com a melhoria do conceito da Comunicação na Avaliação Institucional.

1.2 OBJETIVOS

No intuito de responder à questão da problematização, apresentamos o objetivo geral e os objetivos específicos da presente pesquisa.

1.2.1 Objetivo geral

Compreender a concepção e o funcionamento dos processos comunicacionais no âmbito da UFPB e as suas relações com a Avaliação Institucional.

1.2.2 Objetivos específicos

- Revisitar os estudos teóricos que fundamentaram a pesquisa a partir de conceitos como: comunicação, comunicação organizacional, gestão da comunicação e a relação com a avaliação institucional;
- Analisar o que os documentos oficiais normatizam sobre a avaliação das instituições de Ensino Superior e sobre os processos comunicacionais no âmbito da UFPB;

- Identificar e analisar como acontecem os processos comunicacionais da UFPB e as suas influências na Avaliação Institucional;
- Propor sugestões de aprimoramento do processo comunicacional da UFPB em prol da melhoria da Avaliação Institucional.

Com esses objetivos, desejamos responder ao problema da pesquisa, qual seja: **Como funciona a gestão da Comunicação Organizacional (CO) da UFPB e sua influência na Avaliação Institucional?**

Para chegar ou não a essa conclusão, realizamos uma pesquisa bibliográfica/documental, através dos documentos selecionados, conforme veremos detalhadamente mais à frente.

Após essa contextualização, o próximo tópico sintetiza a estrutura desse trabalho que é composto por cinco capítulos que serão apresentados a seguir.

1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A presente pesquisa é composta por 5 (cinco) capítulos. No primeiro, abordamos a parte introdutória a apresentação da problematização, da idealização da pesquisa, dos objetivos geral e específicos e da estrutura do trabalho.

Na sequência, apresentamos o segundo capítulo com referencial teórico, em que o subdividimos em 2 seções: processo comunicacionais e avaliação institucional. Os autores que utilizamos para sustentação desse referencial na parte de Comunicação foram: Haswani (2013), Hesketh e Almeida (1980), Rego (1986) e Kunsch (2003, 2009, 2016). Quanto ao tema avaliação institucional, utilizamos como base teórica os seguintes autores: Brasil (2004), Dias Sobrinho (2003) e Ristoff (2019).

Nesse capítulo, apresentamos a evidenciação do aporte teórico utilizado para construção de base consistente para o entendimento do tema abordado. Conceituamos a Comunicação Organizacional e, para melhor compreensão do tema, também trouxemos os conceitos de Comunicação Pública, Comunicação Institucional, Comunicação Interna e a Comunicação e a Tecnologia.

Também temos um tópico em que abordamos os Processos Comunicacionais no Âmbito da UFPB. Para isso, apresentamos o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFPB vigente, no que se refere à Gestão da Comunicação.

Ainda no referencial teórico, apresentamos a conceituação de Avaliação Institucional do INEP/MEC. Dentro deste tópico, falamos de forma individualizada dos seguintes pontos:

- Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES);
- Instrumento de Avaliação Institucional Externa;
- Avaliação Institucional do INEP/MEC no âmbito da Comunicação.

Quanto à metodologia, apresentada no terceiro capítulo, utilizamos como base teórica os estudos dos autores: Bardin (2016), Flick (2013), Gil (2002, 2008), Lakatos e Marconi (2003, 2019), Lüdke e André (2013) e Prodanov e Freitas (2013).

Com base na natureza, esta pesquisa se constituiu em uma pesquisa aplicada, com base nos objetivos, esse estudo consistiu em uma pesquisa descritiva e exploratória. Quanto à abordagem do problema, ela foi classificada como uma pesquisa qualitativa. Quanto aos métodos de procedimento adotados, eles tiveram uma transição entre o estudo bibliográfico e o estudo documental. Realizamos uma análise de conteúdo dos documentos selecionados, através do cruzamento de dados para responder aos objetivos desta pesquisa.

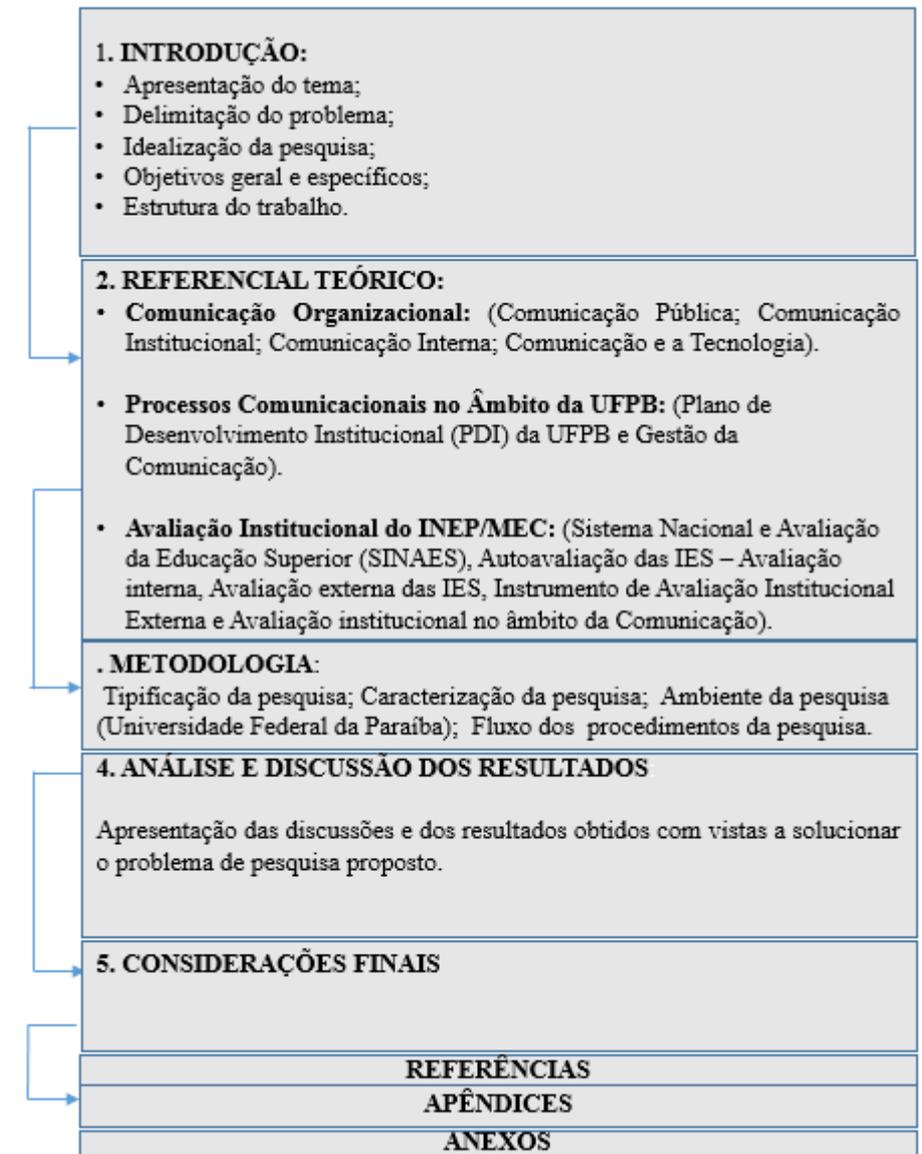
Nesse capítulo, falamos da tipificação da pesquisa, da caracterização da pesquisa, do universo da pesquisa; fizemos uma breve apresentação da Universidade Federal da Paraíba e da Reitoria, ambiente da nossa pesquisa e, por fim, dentro da metodologia, apresentamos o fluxo dos procedimentos da pesquisa.

No quarto capítulo, abordamos a análise e discussão dos resultados. Fizemos a apresentação das discussões e dos resultados obtidos com vistas a solucionar o problema proposto pela pesquisa. Analisamos os documentos e realizamos uma análise de conteúdo sobre Comunicação e Avaliação da Educação Superior dos seguintes documentos: PDIs da UFPB equivalentes aos períodos (2014 – 2018) e (2019 - 2023), na parte que corresponde à gestão da comunicação; a Lei Nº 10.861 de 2004, que é a lei que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES em 2004, o Instrumento de Avaliação Institucional Externa do INEP/MEC e os Relatórios de Autoavaliação Institucional da UFPB de 2017, 2018 e 2019.

- No último capítulo deste trabalho, apresentamos as considerações finais e os resultados desta pesquisa. Realizamos um diagnóstico relativo ao processo comunicacional da UFPB em prol da melhoria da Avaliação Institucional.

De forma resumida, a Figura 1 apresenta como foi estruturada esta Dissertação.

Figura 1 – Estrutura da Dissertação



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Após a breve apresentação da estrutura deste trabalho, abordaremos, no próximo capítulo, o referencial teórico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, fizemos um levantamento do material bibliográfico que trata da temática “processos comunicacionais e da avaliação institucional”.

2.1 PROCESSOS COMUNICACIONAIS

Antes de adentrarmos às formas de Comunicação, achamos necessário responder à seguinte indagação: afinal, o que é Comunicação? De acordo com o dicionário Aurélio¹, comunicação é a “ação ou efeito de comunicar, de transmitir ou de receber ideias, conhecimento, mensagens etc., buscando compartilhar informações”.

Sobre esta indagação, trouxemos os ensinamentos de Chiavenato (2016), que nos informa que a comunicação faz parte de um dos “processos fundamentais da experiência humana e da organização social”, que corresponde à “troca de informações entre pessoas”.

Ainda, para responder àquele questionamento, apresentamos os estudos de França e Simões:

A comunicação tem uma existência real, é um fato concreto de nosso cotidiano. Ela não apenas compreende as múltiplas ações através das quais criamos relações, desenvolvemos atividades e vivemos o nosso dia a dia, mas significa também uma dimensão institucionalizada, tecnicizada e altamente profissional que permeia igualmente a vida e faz parte de nossos mecanismos de sobrevivência (FRANÇA; SIMÕES, p. 19, 2016).

Uma boa comunicação é uma ferramenta essencial para vivermos bem em sociedade. “Sem a Comunicação, cada pessoa seria um mundo fechado em si mesmo. Pela comunicação as pessoas compartilham experiências, ideias e sentimentos. Ao se relacionarem como seres independentes, influenciam-se mutuamente e, juntas, modificam a realidade onde estão inseridas.” (BORDENAVE, 1982, p. 263)

A Comunicação veio progredindo desde os tempos em que o homem vivia nas cavernas até 1400 d.C., época em que, finalmente, a humanidade pode ter acesso a uma forma mecanizada de produção e difusão de conteúdo. Desenvolver uma Comunicação múltipla nos garantiu a sobrevivência na Terra e também a descoberta de novas e fascinantes formas de comunicar, seja através de gestos, fala e escrita (FERREIRA, 2014).

De acordo com Peruzzolo, “estudar a comunicação como fenômeno humano é compreendê-la como fenômeno cultural. Portanto, comunicação e cultura [...] são o mesmo

¹ Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/comunicacao/>>. Acesso em: 20 jul. 2020.

corpo: um, o sangue (a comunicação) e o outro, o sistema arterial (a cultura)” (2006, p. 28). É através da Comunicação diária que desenvolvemos com as pessoas que nos rodeiam, desde a infância, que abraçamos nossa cultura, nossas convicções, nossas crenças e nossos costumes.

No que diz respeito à natureza da Comunicação, para Canale (1995, p. 64 *apud* KUNSCH, 2003, p. 167) apresenta as seguintes especialidades:

[...]é uma forma de interação social e, em consequência, se adquire normalmente e se usa mediante a interação social; (b) implica alto grau de imprevisibilidade e criatividade na forma e [no] conteúdo; (c) tem lugar nos contextos discursivos e socioculturais que regem o uso apropriado da língua e oferecem referências para a correta interpretação das expressões; (d) realiza-se sob limitações psicológicas e outras condições como restrições de memória, cansaço e distrações; (e) sempre tem um propósito (por exemplo, estabelecer relações sociais, persuadir ou prometer); (f) implica uma linguagem autêntica, oposta à linguagem artificial dos livros-texto [ou seja, os livros didáticos]; e (g) julga-se que se realiza com êxito ou não sob a base de resultados concretos.

Diante do exposto acima, através da Comunicação é possível perceber a criatividade de quem fala (emissor) e de quem ouve (receptor) a mensagem, a forma da interação social que é alcançada e empregada com a Comunicação, bem como perceber o grau de imprevisibilidade na forma e nos argumentos no momento da Comunicação.

Para Ferreira (2014), engana-se quem pensa que nos comunicamos exclusivamente pelo diálogo. Às vezes o silêncio fala mais que mil palavras. Como é possível perceber, falando ou não, estamos transmitindo mensagens de forma verbal ou não verbal. Isso também faz parte de uma das múltiplas formas de se comunicar. Nesse mesmo sentido, para Bordenave (1982, p. 305), “a comunicação é um processo multifacético que ocorre ao mesmo tempo em vários níveis - consciente, subconsciente, inconsciente - como parte orgânica do dinâmico processo da própria vida.”

É possível notar que para que a Comunicação ocorra e para que se cumpra o principal objetivo da linguagem, qual seja, transmitir uma informação para uma ou mais pessoas, é necessário haver compreensão dos elementos que fazem parte do processo comunicativo. É imprescindível que o receptor entenda a mensagem transmitida pelo emissor. Para que haja uma interpretação assertiva da mensagem, não poderá haver barreiras ou ruídos nessa Comunicação. Ou seja, os elementos que compõe esse processo comunicativo devem funcionar perfeitamente.

De acordo com os estudos de Berlo (1997, p.49), “ruído e fidelidade são duas faces da mesma moeda. A eliminação do ruído aumenta a fidelidade; a produção de ruído reduz a fidelidade...”. Ainda de acordo com autor: “ruído é o que tínhamos quando a comunicação

não funcionava e a fidelidade é o que tínhamos quando funcionava.” Partindo desse princípio, é possível compreender que o ruído (problemas de comunicação) é qualquer perturbação que impeça a mensagem de chegar adequadamente ao receptor, interferindo na Comunicação como um todo.

Kunsch (1997), citou 6 tipos de ruídos ou barreiras na Comunicação que podem atrapalhar a fidelidade na entrega da mensagem pelo emissor ao receptor. No Quadro 1, apresentamos 6 tipos de ruídos e barreiros informados por Kunsch:

Quadro 1- Ruídos ou Barreiras na Comunicação

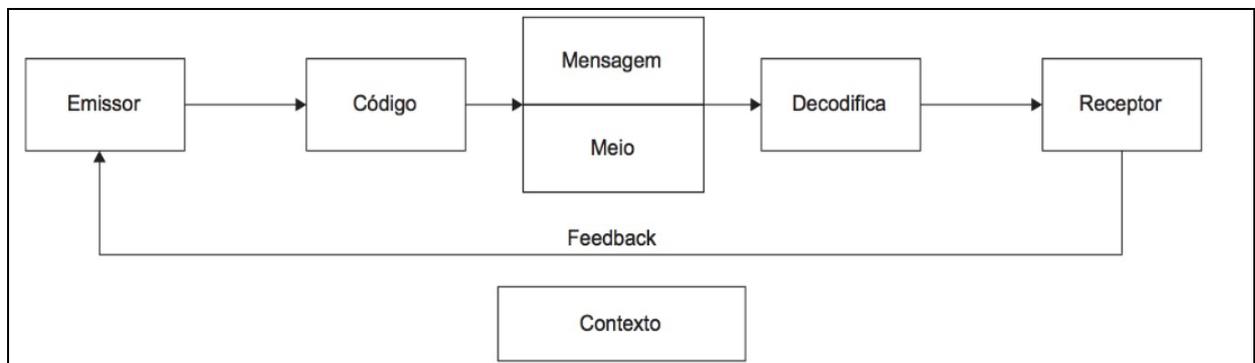
Tipos de Ruídos ou Barreiras na Comunicação	
Fatores Pessoais	Aparência, contato visual, timbre de voz e movimento corporal.
Fatores de Personalidade	Auto-suficiência, confusão e tendência de complicação.
Barreira Pessoal	Preconceito e gênero.
Barreira Física	Lugares desconfortáveis.
Barreira Semântica	Uso de palavras não apropriadas.
Barreira Fisiológica	Disfunções corporais, deficiência auditiva, visual e distúrbios da fala.

Fonte: Adaptado de Kunsch (1997).

De acordo com essa autora, estes são os principais ruídos ou barreiras que podem atrapalhar a Comunicação.

Na figura 1, apresentamos os elementos comunicacionais. O processo comunicacional envolve a transferência de uma mensagem em que múltiplos aspectos estão abrangidos, conforme a representação a seguir:

Figura 2 - Processo comunicacional



Fonte: Adaptado de Ferreira (2019, p. 30).

Para melhor compreensão da figura 1, de forma sucinta, Ferreira (2019) explica cada um dos elementos citados. De acordo com o autor, o emissor é quem começa a Comunicação e a codifica. Ele deverá utilizar os termos adequados para que a mensagem seja compreendida pelo receptor, seja através do idioma, símbolos ou sinais combinados. Já o receptor é quem recebe e deverá decifrar a mensagem enviada pelo receptor. Para que a mensagem seja decifrada, é imprescindível que ela se dê de forma objetiva e clara. Sendo a mensagem por sua vez, o conteúdo da Comunicação. Para que a Comunicação aconteça, é necessário um meio, que faz a ligação do emissor com o receptor, e por onde a mensagem transita: pela fala, escrita em um bilhete, através de gestos (sinais não verbais), um e-mail, ou por uma emissora de Televisão. Já o *feedback* é o retorno que será dado pelo receptor. Todo esse processo acontece dentro de um contexto em que a situação ocorreu.

Bordenave (1982, p. 285), de maneira resumida, explica que os elementos básicos da Comunicação são: “a realidade ou situação onde ela se realiza e sobre a qual tem um efeito transformador; os interlocutores que dela participam; os conteúdos ou mensagens que elas partilham; os signos que elas utilizam para representá-los; os meios que empregam para transmiti-los”.

A partir do momento em que compreendemos as definições da Comunicação e como funcionam os processos comunicacionais, podemos assimilar melhor como ela é uma importantíssima ferramenta dentro de uma organização. Pois, investindo em Comunicação, a organização como um todo se beneficia e beneficia também a sociedade na qual ela está localizada; por conseguinte, constitui uma relação de troca que satisfaz ambas as partes.

A seguir, temos o Quadro 2, que nos apresenta as funções da Comunicação, de acordo com os ensinamentos de Bordenave (1982):

Quadro 2 – Funções da Comunicação

Funções da Comunicação	
Função Instrumental	Satisfazer as necessidades ou espirituais da pessoa
Função Informativa	Apresentar nova informação
Função Regulatória	Controlar o comportamento de outros
Função Interacional	Relacionar-se com outras pessoas
Função de Expressão Pessoal	Identificar e expressar o "eu"
Função Heurística ou Explicativa	Explorar o mundo dentro e fora da pessoa

Função Imaginativa	Criar um mundo próprio de fantasia e beleza
---------------------------	---------------------------------------------

Fonte: Adaptado de Bordenave (1982, p. 344).

Ainda de acordo com Bordenave (1982), outra função da Comunicação é observar a nossa atuação no momento de Comunicação: que tipo de sentimento estamos transmitindo, que tom estamos utilizando para pronunciar as palavras, quais comportamentos temos e exigimos dos demais, que tipo de condutas, valores e expectativas apresentamos ao ato de comunicar.

Dadas as explicações sobre o que é Comunicação, como funcionam os processos comunicacionais e as funções da Comunicação, passamos a discorrer sobre o conceito de Comunicação Organizacional (CO).

De acordo com Bordenave (1982, p. 706), “é próprio da comunicação contribuir para a modificação dos significados que as pessoas atribuem às coisas. E, através da modificação de significados, a comunicação colabora na transformação das crenças, dos valores e dos comportamentos. Daí o imenso poder da comunicação.”

A Comunicação e a informação, principalmente nos dias atuais, têm uma função essencial nas instituições. Nesse contexto, estudar a comunicação organizacional no âmbito da UFPB, torna-se tarefa oportuna diante dos desafios que os gestores têm encontrado na atualidade com o avanço da tecnologia, com a velocidade das informações e com as diferentes modalidades comunicacionais existentes. Tudo isso, se não for bem planejado e bem executado pela gestão da comunicação e por todos os envolvidos, pode gerar ruídos que atrapalham o fluxo da comunicação e causam grandes transtornos, especialmente na comunicação interna dessa organização.

2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Nessa pesquisa, buscamos vários autores que estudaram o tema Comunicação: Haswani (2013), Hesketh e Almeida (1980), Rego (1986) e Kunsch (2003, 2006, 2009, 2016), para compreendermos como a comunicação organizacional está configurada e quais são suas dinâmicas nas práticas organizacionais. Estudamos as obras de vários autores, mas adotamos, conforme dito anteriormente, a filosofia da autora Margarida M. Krohling Kunsch. Ela é considerada uma das referências em comunicação organizacional e vem realizando e aperfeiçoando os seus estudos desde a década de 1980; é também autora dos principais livros sobre esse tema.

Segundo Kunsch (2003), até o final dos anos de 1970, os estudos sobre comunicação organizacional se definiam por uma forte tendência funcionalista e uma vertente linear-instrumental. A partir da década de 1980, o cenário começou a se modificar, pois muitos teóricos compreenderam a necessidade de se valerem da teoria crítica e começaram a utilizar a pesquisa interpretativo-crítica, muito consolidada nas últimas décadas.

De acordo com Kunsch (2003), após a Revolução Industrial, a comunicação organizacional começou a ser vista como algo essencial e, em diversas realidades, como uma área estratégica na atualidade. Para essa autora, as ações isoladas de comunicação de marketing e de relações públicas não são suficientes para fazer frente aos novos mercados competitivos e para os relacionamentos com os públicos e/ou interlocutores dos mais variados segmentos, que estão cada vez mais exigentes e cobram responsabilidade social, atitudes transparentes, comportamentos éticos, respeito à preservação do planeta etc. Nessa conjuntura, a Comunicação torna-se estratégica e a sua gestão precisa ser enxergada sob uma visão global e numa perspectiva interdisciplinar.

A Comunicação está presente em todos os momentos da nossa vida. Ela pode se desenvolver de maneira formal ou informal, verbal ou não-verbal. Em uma organização não poderia ser diferente. Ela faz parte do cotidiano das instituições e varia de acordo com a cultura dos indivíduos pertencentes a estas organizações. Deste modo,

O processo comunicativo que ocorre no âmbito organizacional onde se realizam as relações entre o sistema macro (estrutura social) e o sistema micro (organização) é condicionado a uma série de fatores ou variáveis. Esses fatores podem ser representados, por exemplo, pelos contextos sociais, políticos e econômicos, pelas culturas, visões de mundo dos integrantes em confluência com a cultura organizacional vigente, onde são compartilhados comportamentos e universos cognitivos diferentes (KUNSCH, 2006, p.167).

A informação se altera regularmente de acordo com a conjuntura da Comunicação, dos contextos sociais, culturais e das alternativas do comportamento verbal e não-verbal. Portanto, a Comunicação acarreta avaliação constante e entendimento do significado pelos participantes no processo comunicativo, conforme apontado por KUNSCH (2006).

Para Kunsch (2003), a comunicação organizacional é formada por vários tipos de Comunicação no interior das organizações: comunicação institucional, comunicação mercadológica, comunicação interna e comunicação administrativa. A comunicação mercadológica corresponde aos fins mercadológicos da organização, objetivando a divulgação publicitária de seus produtos e serviços; a comunicação interna é direcionada para a procura do equilíbrio de interesses entre a organização e seus empregados, por meio da abertura de

canais de diálogo e estímulo à participação. Já a comunicação administrativa está presente nos fluxos e redes da organização, atribuindo sentido ao fazer administrativo através de processo comunicativo que a leva a alcançar os objetivos.

A comunicação organizacional, na atualidade, ocorre dentro de um cenário bem mais complicado, tanto no contexto das organizações como da sociedade. Os desafios a serem superados pelos atores envolvidos em uma sociedade em contínuas mudanças são grandes, visto que as condições adversas e os cenários de turbulência são muito frequentes na vida das pessoas e das organizações em geral. Com isso, as organizações são diretamente atingidas por todas essas mudanças e, por conseguinte, sua Comunicação incorpora novas formas de atuação: ela deixa de ter uma função unicamente técnica e instrumental para ser estratégica. (KUNSCH, 2016)

Reafirmamos que uma Comunicação bem planejada e bem executada é fundamental a todas as organizações, pois uma boa compreensão e um bom uso da Comunicação são capazes de qualificar técnicas gerenciais, aprimorar o desempenho operacional, promover mudanças expressivas nas múltiplas relações da instituição com os seus diversos públicos e agregar valor à organização. Afinal, a Comunicação está presente em todos os processos da organização.

Ela é a energia que circula nos sistemas e a argamassa que dá consistência à identidade organizacional. Ela é o oxigênio vital às organizações, pois está presente em todos os departamentos, em todas as relações, em todos os fluxos de informação, espaços de interação e diálogo. No entanto, muitos são os desafios e as possibilidades da Comunicação, pois algumas organizações encontram dificuldades em transformar essa força motriz em energia vital. (KUNSCH, 2009)

Para Kunsch (2003), os processos comunicacionais nas organizações são abarrotados de conflitos que refletem uma dinâmica muitas vezes complicada de ser suportada, uma vez que é fruto da preocupação legítima de cada trabalhador de resguardar sua individualidade e da obrigação de agir dentro das delimitações de uma organização, que tem finalidades a serem atingidas, independentemente dos temperamentos das pessoas que dela fazem parte.

Pesquisando sobre comunicação organizacional, localizamos um estudo realizado por Hesketh e Almeida (1980), cujo tema era “Comunicação Organizacional: teoria e pesquisa”, em que as autoras afirmam que, após longa pesquisa sobre a definição do conceito de comunicação organizacional, chegaram à conclusão de que ainda não existe um conceito firmado sobre o campo da definição teórica, quer em termos de grande teoria, quer de pequenas teorias. Afirmam também que os empenhos para formulação desse conceito são

insignificantes, considerando-se a quantidade de pesquisas realizadas em quarenta anos. Para elas, essa constatação está explícita em praticamente todos os autores vistos.

No entanto, conforme Haswani (2013), o estudo sobre o tema comunicação organizacional apresentou um bom desenvolvimento no Brasil a partir da década de 70, momento em que aparecem suas primeiras publicações. Amparada primeiramente no pensamento de autores norte-americanos, ela foi, gradualmente, estabelecendo e solidificando uma aparência mais autônoma e verdadeiramente nacional, mediante a modificação da adequação dos regulamentos externos à realidade brasileira.

Para Haswani (2013), a comunicação organizacional acontece no interior de organizações convencionalmente estruturadas, considerando o ambiente em que a comunicação ocorre e a natureza do processo. Os níveis intrapessoal, interpessoal e grupal são consenso entre os autores, seja na sua inclusão, seja no seu conceito. Porém, nem sempre as bases para elaboração da tipologia são as mesmas.

Podemos dizer que a comunicação organizacional é um processo complexo e dialógico, pois ela acontece em situações concretas, nas quais se lida com públicos diferentes que buscam consenso acerca de ideias, da identidade e da imagem da organização, como diz Kunsch (2003):

Comunicação organizacional, como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos. (...) Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade. (KUNSCH, 2003, p. 149)

A partir da citação acima e também dos nossos estudos, podemos inferir que a comunicação organizacional possui grande abrangência e pode se referir a várias espécies de organização, sejam elas privadas ou públicas. A comunicação organizacional é formada por diversos tipos de Comunicação dentro de uma instituição e preocupa-se com o funcionamento e o desenvolvimento do processo comunicacional, bem como em reforçar a sua imagem entre a organização e seu público interno e externo.

Para Rego (1986), no universo da comunicação organizacional, há indicação de três dimensões para os atos comunicativos e neles se inserem os destinatários da Comunicação e a tecnologia empregada. Com base nesse autor, essas dimensões foram classificadas como: a dimensão comportamental, a dimensão social e a dimensão cibernética. A primeira, a dimensão comportamental, compreende o desenvolvimento organizacional e os recursos

humanos. Já a dimensão social abrange a Comunicação entre a organização e o sistema social. Por último, a dimensão cibernética, que incorpora os circuitos de captação, armazenamento, tratamento e disseminação de informações para uso dos quadros organizacionais.

A busca pelo equilíbrio de interesses é importante quando se trata de comunicação organizacional, pois, conforme já dito anteriormente, refere-se a um processo complexo, no qual a busca pela compreensão das informações transmitidas deve ser tratada como um desafio diário nas instituições. Nesse sentido, julgamos oportuna a explicação de Kunsch (2003):

As organizações devem ter entre os objetivos de comunicação o de buscar o equilíbrio entre os seus interesses e os dos públicos a elas vinculados. Esses objetivos só serão alcançados se a comunicação for planejada de forma estratégica, utilizando técnicas de relacionamentos e meios específicos, devidamente selecionados, e integrando todas as atividades comunicacionais, dentro de uma filosofia de comunicação organizacional integrada (KUNSCH, 2003, p. 14).

Uma comunicação organizacional bem preparada, alinhada com os interesses do público a ela associada, conforme visto acima, é essencial para as instituições que almejam sucesso. Essa comunicação representa uma das conexões capazes de integrar todos os expedientes, de modo a uniformizar as ações administrativas e a construir a realidade organizacional.

Feitas essas explanações a respeito da temática comunicação organizacional, o próximo tópico é dedicado ao tema comunicação pública.

2.2.1 Comunicação Pública (CP)

Ao estudarmos a Comunicação Pública (CP), percebemos que não há um consenso a respeito do seu conceito. Existem algumas discussões sobre o que realmente seja comunicação pública. Para vários autores, ela tem diversos significados; contudo, ao estudarmos seus conceitos, percebemos que nenhum desses autores apresentou diferenças expressivas até então.

Para Haswani (2013), a inexistência de um conceito de comunicação pública que seja capaz de ser considerado ponto inicial para eventuais divergências acadêmicas é comum a todos os estudiosos examinados. De acordo com a autora, é muito raro encontrar conceitos unânimes entre os pesquisadores das ciências sociais; mas, embora exista essa dificuldade, várias tentativas vêm sendo feitas.

De acordo com Duarte (2007), a comunicação pública, em temas de interesse público, acontece no ambiente constituído pelos fluxos de informação e de influência mútua entre agentes públicos e atores sociais como o governo, o Estado e a sociedade civil, e até mesmo partidos, empresas, terceiro setor e cada pessoa individualmente. Ela trata de compartilhamento, negociações, conflitos e acordos na busca do atendimento de interesses referentes a temas de relevância coletiva. A comunicação pública ocupa-se da viabilização do direito social coletivo e individual ao diálogo, à informação e à expressão. Assim sendo, fazer comunicação pública é ostentar a perspectiva cidadã na comunicação, abrangendo temas de interesse coletivo.

Após uma vasta pesquisa feita por Haswani (2013), no Brasil e em outros países, sobre publicações de vários autores a respeito do conceito de comunicação pública, os pontos de vista mais consagrados destacaram que comunicação pública engloba processos diferentes e faz interagir atores públicos e privados na expectativa de ativar a relação entre o Estado e os cidadãos, com o intuito de promover um processo de crescimento civil e social. Tem como foco temas de interesse geral e tem como finalidade colaborar para a realização desse interesse (HASWANI,2013).

Já para Brandão (2006, p. 1), a comunicação pública significa:

A expressão comunicação pública (CP) vem sendo usada com múltiplos significados, frequentemente conflitantes, dependendo do país, do autor e do contexto em que é utilizada. Tanta diversidade demonstra que a expressão ainda não é um conceito claro, nem mesmo uma área de atuação profissional delimitada. Pelo menos por enquanto, comunicação pública é uma área que abarca uma grande variedade de saberes e atividades e pode-se dizer que é um conceito em processo de construção (BRANDÃO, 2006, p. 1).

No que diz respeito à comunicação pública no Brasil, ainda de acordo com Brandão (2006), mesmo a CP sendo usada com múltiplos significados, o cenário traçado até aqui comprova que, entre as várias definições da expressão comunicação pública, é admissível localizar um ponto comum de entendimento entre elas. Esse ponto é aquele que se refere a um processo comunicativo que se instaura entre o Estado, o governo e a sociedade, que tem como foco informar para a construção da cidadania. É com este significado que, no Brasil, o conceito vem sendo construído, sobretudo por força da área acadêmica que tem direcionado seu pensamento para esta acepção.

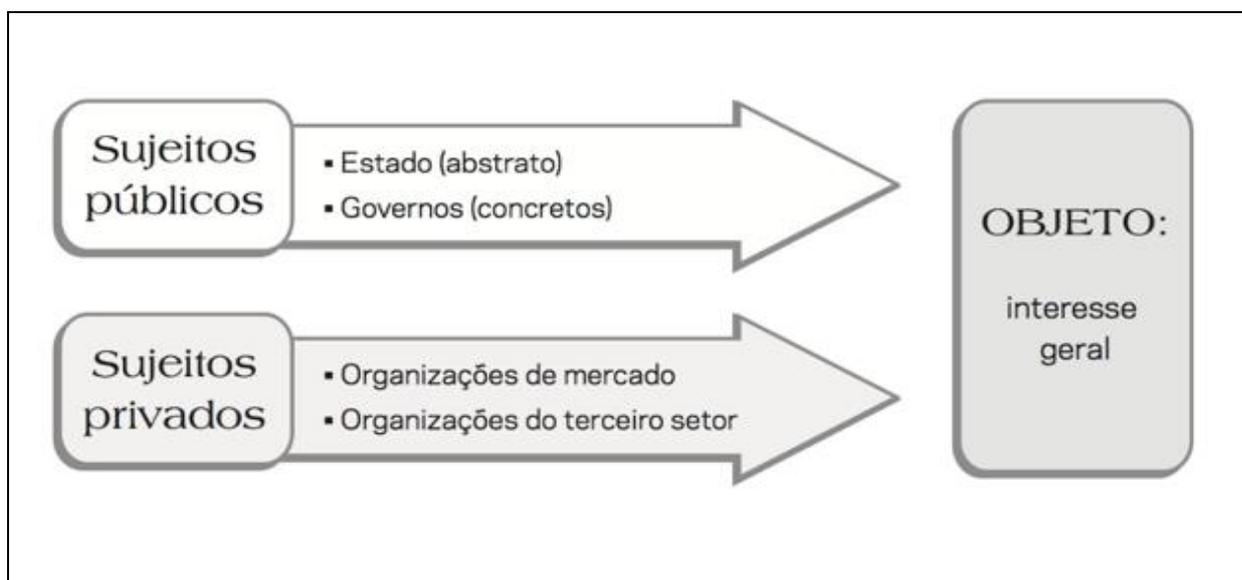
No estudo de Brandão (2006), ela percebeu que em muitos países a percepção de comunicação pública está identificada com a comunicação organizacional, ou seja, a área que cuida de analisar a Comunicação no cerne das organizações e entre ela e seus públicos,

buscando táticas e soluções, que têm como característica o tratamento da Comunicação de forma estratégica e planejada, visando criar relacionamentos com os diversos públicos e construir uma identidade e uma imagem dessas instituições, sejam elas públicas e/ou privadas.

Grandi (2002 *apud* HASWANI, 2013) analisa a comunicação pública como um conjunto de processos de comunicação definidos por seus objetos (de interesse geral ou de relevância pública) mais do que pelos sujeitos. O autor considera ser possível defender a ideia de que os sujeitos da comunicação pública possam ser, em abstrato, tanto instituições públicas como privadas, considerando que não se trata de uma contraposição entre dois sujeitos que, sozinhos, completam todo o campo das probabilidades, mas de uma contraposição entre sujeitos que se encontram nos dois extremos de um *continuum*, dentro do qual há diversas instituições e organizações que apresentam, algumas vezes, particularidades de ambos.

Para melhor compreensão do pensamento exposto acima, apresentamos a Figura 3 a seguir, com os sujeitos e objetos da comunicação pública.

Figura 3 - Sujeitos e objeto da comunicação pública



Fonte: Haswani (2013, p.126).

Acreditamos que em ambas as situações acima descritas, a comunicação pública poderá desempenhar atividades essenciais de integração social, pois tanto em um caso, quanto em outro, os objetos são o interesse geral.

Após essa contextualização acerca da comunicação pública, a próxima seção sintetiza a conceituação de comunicação institucional.

2.2.2 Comunicação Institucional

Segundo Haswani (2013), a comunicação institucional é uma parte da comunicação pública, aquela destinada a promover a imagem da instituição, vista como um grande aglomerado que assume o aspecto de uma atividade prevalentemente informativa, restrita a auxiliar o cidadão a mover-se no labirinto da burocracia. A grande maioria dos pesquisadores a define como aquela desempenhada pela administração pública ou por quaisquer entes envolvidos com o serviço público, cujo intuito seja a gestão de um sistema integrado de comunicação que garanta, inicialmente, publicidade e compreensão das normas e que assegure continuamente serviços de informação capazes de atender às necessidades daqueles que dela se utilizam.

Para Faccioli (2000 *apud* HASWANI, 2013), a comunicação institucional é considerada como eixo central da comunicação pública, a base que conduz o processo inteiro e condiciona seu sucesso. Para isso, a administração, que está em contato cotidianamente com o próprio público, precisará ser capaz de promover consciência e compromisso sobre as escolhas que orientam as políticas de serviço público, tanto em seu interior (com seus funcionários) quanto em seu exterior (entre seus usuários), para que o processo da comunicação pública possa se realizar.

Ainda de acordo com Faccioli (2000 *apud* HASWANI, 2013), a comunicação das instituições públicas satisfaz duas exigências diferentes: a primeira é comunicar aos cidadãos o que se refere a seus direitos (transparência dos serviços públicos) e a segunda é promover processos de inovação institucional (divulgação de serviços que respondem às exigências dos cidadãos).

Diante das citações acima, percebemos que a comunicação institucional tem como atribuições informar e compartilhar. Ela deve deixar os indivíduos informados acerca de seus direitos (garantir o direito à informação), bem como deve compartilhar as obras realizadas pela organização pública (promover a identidade da instituição pública) visando fortalecer a relação social.

No próximo tópico, abordamos a conceituação de comunicação interna. Vale reforçar que essa forma de comunicação é de grande importância para toda as organizações.

2.2.3 Comunicação interna

Nesta seção, fizemos um apanhado sobre a comunicação interna nas organizações, para melhor explicarmos a sua grande relevância para um bom desempenho organizacional.

Segundo Kunsch (2009, p. 294), “o fato de existir comunicação nos leva à necessidade de construir significados para todas as atitudes pessoais e empresariais. Afirmo que a dimensão da comunicação é estratégica porque envolve, afeta e constrói a realidade de uma organização.”

A comunicação interna abarca diversas interações que acontecem no ambiente interno da organização, sejam elas interpessoais ou por intermédio da tecnologia. Essa Comunicação é responsável por tratar do diálogo efetivo entre os funcionários de uma instituição, envolvendo ferramentas de áreas diversas. Como uma das vertentes da comunicação organizacional integrada, a comunicação interna é de extrema importância para que se distribua um bom clima organizacional. Este, por sua vez, afeta o desempenho organizacional e a comunicação interna (ou a ausência dela), contribui bastante para a construção de um clima saudável ou não. Importante esclarecer que clima de trabalho ruim impacta de forma negativa na maneira como as pessoas interagem (AGUIAR *et al.*, 2019).

Ainda de acordo com Aguiar *et al.* (2019), a comunicação interna é, acima de tudo, a comunicação entre pessoas e para pessoas e, como tal, deve ser clara, direta e respeitar a diferença de opiniões. No entanto, para elas, a comunicação interna abrange: a comunicação interdepartamental (entre departamentos e seções, órgãos e unidades administrativas); a comunicação interpessoal (entre as pessoas de um mesmo setor) e a comunicação entre as lideranças e os subordinados (chefias diretas e indiretas).

Vale lembrar que as organizações são compostas por pessoas, mas, muitas vezes, os gestores se esquecem disso. Esquecem também que os recursos humanos são os únicos que nunca deixarão de existir enquanto uma organização exercer as suas atividades e que todas as organizações deveriam dispor de recursos humanos de qualidade (AGUIAR *et al.*, 2019).

Assim, de forma objetiva, as autoras resumiram as finalidades da comunicação interna:

Informar, gerando credibilidade e confiança; motivar, mostrando claramente o foco dos negócios; integrar os colaboradores, estimulando posturas interativas, comprometimento e mobilização para as metas, bem como o sentimento de equipe e de pertencimento, contribuindo para um clima organizacional favorável (AGUIAR *et al.*, 2019, p. 18).

De acordo com Rocha e Trevisan (2019), a comunicação interna acontece nos chamados fluxos de comunicação. Esses fluxos foram classificados da seguinte forma por eles: fluxo ascendente, fluxo descendente, fluxo horizontal ou lateral, fluxo transversal e fluxo circular.

O fluxo ascendente é aquele no qual se descrevem os anseios, as sugestões e contribuições. Nele, a comunicação se desenvolve de baixo para cima, dos níveis hierárquicos mais baixos para os grandes diretores da organização, através de ferramentas programadas para esse propósito, a exemplo de caixa de sugestões, reuniões e pesquisa de clima organizacional (ROCHA; TREVISAN, 2019).

Já no fluxo descendente, a comunicação se encarrega da filosofia, dos regulamentos e das diretrizes da organização. Ainda é possível dizer que, nesse fluxo, também há a preocupação com a missão, a visão e os valores da instituição. O fluxo descendente abrange a comunicação que parte das lideranças organizacionais para o staff básico-operacional (ROCHA; TREVISAN, 2019).

Fluxo horizontal ou lateral dentro da comunicação interna está diretamente relacionado com o entrosamento, a sinergia, o desenvolvimento de produtos, serviços e a inovação. Ela acontece entre os departamentos existentes na organização. Nesta, a comunicação acontece no mesmo grau hierárquico, entre pares, e envolve as relações e o compartilhamento de conhecimentos entre departamentos e seções, levando consigo a coordenação de empenhos na efetivação das atividades operacionais diárias (ROCHA; TREVISAN, 2019).

No fluxo transversal, acontece a gestão participativa e integrada da organização. A comunicação interna aqui acontece em todas as direções, misturando os fluxos ascendente, descendente e horizontal. O fluxo transversal transcorre todos os níveis e diferentes unidades setoriais, abrangendo a relação de colaboradores de diversas áreas e lideranças, em um prisma de maior liberdade e engajamento dos colaboradores em ambientes menos rigorosos. (ROCHA; TREVISAN, 2019).

Por fim, temos o fluxo circular, que é aquele que abrange todos os níveis, favorece a intensidade de conteúdo, que tende a ser mais vasto quanto maior for o grau de aproximação das relações entre os indivíduos. Essa categoria de fluxo da comunicação interna desenvolve-se mais nas organizações informais e beneficia a efetividade do trabalho (ROCHA; TREVISAN, 2019).

Para uma melhor compreensão, preparamos o Quadro 3 com os objetivos da comunicação interna:

Quadro 3 - Objetivos da comunicação interna

Objetivos da comunicação interna para a organização
Incentivar o desenvolvimento pessoal e a perspectiva de ascensão na organização
Estimular os colaboradores a atuarem como embaixadores da empresa na sociedade
Definir critérios e padrões para a utilização da marca corporativa
Atualizar hábitos e rotinas dos colaboradores, visando mais produtividade e integração

Fonte: Adaptado de Pimenta (2010 apud AGUIAR *et al.*, 2019).

Nesse mesmo sentido, de forma concisa e objetiva, para Aguiar *et al.* (2019), é possível dizer que a comunicação interna tem por finalidade: informar, gerando credibilidade e confiança; motivar, mostrando nitidamente o foco dos negócios; integrar os colaboradores, incentivando atitudes interativas, comprometimento e mobilização para as metas. Tudo isso conduz os colaboradores ao sentimento de equipe e de pertencimento, contribuindo dessa forma para um clima organizacional favorável.

Como podemos verificar, uma boa comunicação interna traz muitos benefícios para qualquer organização. Pois, ela tem a função de proporcionar um ambiente saudável de trabalho, chamado de clima organizacional, desenvolver a qualidade e fortalecer a segurança e os ganhos de produtividade (CHINEM, 2010).

A gestão da comunicação da UFPB, preocupada em aprimorar a comunicação interna dessa Organização, trabalha para conseguir promover a sintonia e a integração dos gestores, dos servidores e dos prestadores de serviços, buscando transparência e o envolvimento de todos com o trabalho dessa Instituição.

Nos dias atuais, especialmente nesse momento de pandemia e isolamento social devido à propagação do Novo Coronavírus (Covid- 19), a tecnologia tem sido essencial para que possamos nos comunicar. O uso de aplicativos de mensagens, correio eletrônico (e-mail) e plataformas que possibilitam a realização de reuniões de forma remota fizeram toda a diferença nesse momento na UFPB e no mundo. Essa comunicação realizada através da ajuda da tecnologia há alguns anos já vem conectando as pessoas e as organizações.

Para melhor compreensão, falamos também sobre a comunicação e a tecnologia e como ela tem favorecido a comunicação nos dias atuais.

2.2.4 Comunicação e a Tecnologia

É possível perceber que as técnicas e os estudos da Comunicação foram progredindo na proporção que a humanidade também foi evoluindo em outras áreas. Com o avanço tecnológico, a sociedade tem sofrido influências que refletem em sua postura, seu comportamento e seu bem-estar social. Por conseguinte, os cidadãos se tornam mais bem informados para tomar as melhores decisões sobre sua vida cotidiana, seu ambiente e seu futuro.

Para Kunsch (2003), as tecnologias da informação e da comunicação estão indiscutivelmente revolucionando a sociedade e seu modo de vida. Uma das forças dessa sociedade midiática é a web, a rede mundial de computadores. É possível perceber o poder que a Comunicação exerce na era digital com todo o aparato das inovações e implementações tecnológicas.

A comunicação e a informação têm uma função essencial nas organizações, o que motiva um aprendizado contínuo cada vez maior, sendo necessários a renovação e o aprimoramento dos conhecimentos do gestor e de sua equipe. Pois, em uma organização, a interação entre a informação e a comunicação deve sempre existir. Dessa forma, a internet propicia celeridade na troca dessas informações, fator eficaz à continuidade dos fluxos e disseminação de conteúdos significativos na conjuntura das organizações, especialmente nos dias atuais (SILVA, 2015).

Pode-se dizer que esse avanço tecnológico tem facilitado a Comunicação nos dias atuais, principalmente através da internet, que desempenha uma grande influência nas organizações. Isso ocorre porque é através dela que se desenvolve a comunicação digital, importante instrumento para o estreitamento do relacionamento entre as organizações e a sociedade (SANT'ANNA; FERNANDES, 2009).

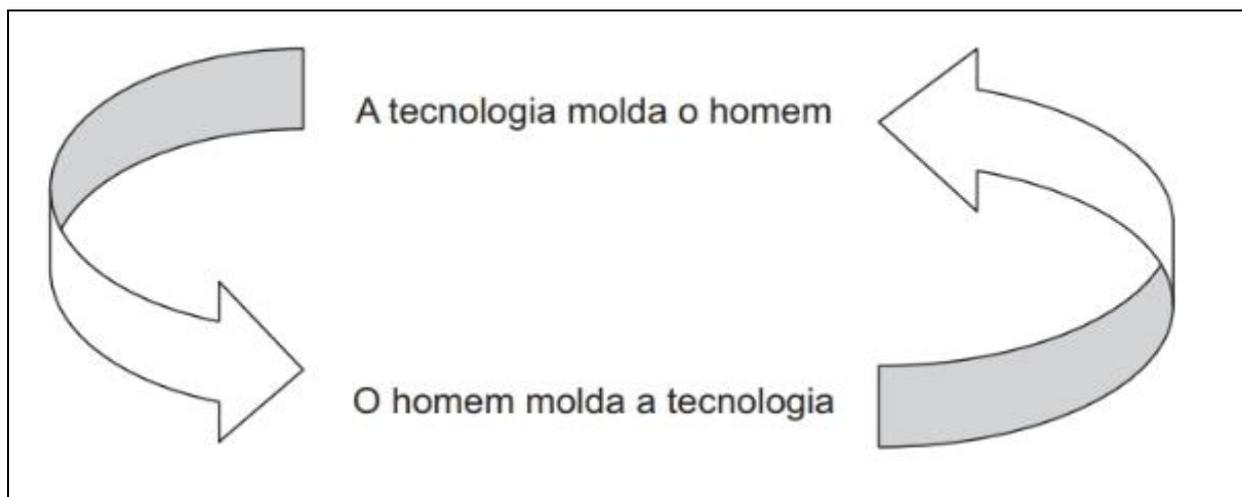
Terra (2006) fez uma associação entre internet e comunicação organizacional, na qual ela considerou que, independentemente do instrumento de comunicação digital a ser usado pelo comunicador, ou levando em consideração um planejamento diretor de comunicação organizacional, há determinadas características comuns às duas. Analisamos atributos comuns à comunicação segmentada; de relevância para o usuário; bidirecional; interativa; que admita a participação e a construção coletiva; direta, ágil, de rápida disseminação (capacidade viral) e pode ser gerada pelo consumidor.

De acordo com Haswani (2013), alguns dos reflexos nos comportamentos da sociedade foram: o aumento do desejo de participar dos eventos ampliados pelos meios de

comunicação de massa, a mudança de modelos de referência, a multiplicação de novos interesses e novos consumos.

A Figura 4, a seguir, apresenta o círculo virtuoso de evolução, em que a tecnologia molda o homem e o homem molda a tecnologia:

Figura 4 - Círculo virtuoso de evolução



Fonte: Adaptado de Ferreira (2019, p. 41).

A tecnologia tem contribuído muito com o fornecimento de facilidades às pessoas e às instituições. Não resta dúvida de que a web é uma ferramenta com potencial gigantesco de transformação das rotinas comunicacionais, e mesmo de inclusão de pessoas e grupos sociais até então segregados, proporcionando uma enorme perspectiva emancipadora. Não para por aí: a tecnologia também tem contribuído com a questão da transparência pública, pois tem ajudado os entes públicos a fornecer o acesso às informações, bem como o acesso aos atos por eles praticados. Ela também contribuiu para aumentar o empenho à eficiência organizativa, que, com o passar do tempo, tem rendido mais habilidade no fornecimento de prestação de serviços de qualidade, apoiados por uma comunicação eficaz (HASWANI, 2013).

No mesmo sentido, Aguiar *et al.* (2019) dizem que a atual evolução tecnológica e a solidificação da internet modificaram de tal maneira as relações na sociedade quanto às noções de espaço e tempo. Antes disso, as informações não chegavam de forma instantânea como hoje. Levávamos dias ou até semanas para termos ciência dos acontecimentos e eventos distantes; agora tomamos conhecimento das informações de modo quase instantâneo. Não se pode negar que essa realidade permite a ampliação do conhecimento.

Os administradores têm a seu dispor uma abundância de informações que, em décadas passadas, nenhum gestor jamais teria acesso em toda a sua carreira profissional. Hoje

dispomos de novos meios, novos conteúdos e novas formas de gerir, cabendo ao gestor contemporâneo um olhar vigilante a esses novos cenários e capacidade de entender e reagir às mudanças, sejam elas complexas ou não (SILVA, 2015).

Vivemos um momento em que as tecnologias da informação e da comunicação têm contribuído para a divulgação das informações e ações das instituições, devido à facilidade e à rapidez no acesso a essas informações, que são proporcionadas pelo uso da tecnologia. Essa nova conjuntura também incidiu nas organizações públicas. No caso da Universidade Federal da Paraíba, muitos setores têm utilizado como ferramentas para transmissão de informações, os sites oficiais e as mídias sociais (a exemplo do Facebook e do Instagram), para impulsionar as informações acerca dos trabalhos realizados pelos setores dessa instituição. Essa divulgação (rápida) traz mais informação para a sociedade e traz também transparência para o serviço público, cumprindo assim um dos princípios constitucionais da administração pública, o princípio da publicidade.

Embora a tecnologia represente um avanço extraordinário para as instituições e para a sociedade contemporânea, ela depende da ação humana para se tornar eficaz, pois é um valor relativo, visto que a abertura desses canais dependerá de iniciativas políticas sazonais. Deste modo, mesmo o portal mais bem elaborado poderá mascarar informações, a exemplo de permanecer desatualizado por meses, fato que é corriqueiro nas instituições públicas. Outro problema recorrente é o fato de os órgãos públicos não responderem às mensagens enviadas pelos usuários nos campos apropriados, como o fale conosco, a ouvidoria, etc. Dessa forma, na maioria das vezes, a tecnologia estará lá, presente, avançada, mas se não houver a iniciativa humana das atualizações das informações, dos conteúdos, a tecnologia por si só não conseguirá dar vida a esse portal (HASWANI, 2013).

2.3 PROCESSOS COMUNICACIONAIS NO ÂMBITO DA UFPB

Neste capítulo, descrevemos como foi planejada a Gestão da Comunicação da UFPB, com base nos PDI's (2014 -2018) e (2019 – 2023). No entanto, antes de adentrarmos à Gestão da Comunicação, fizemos uma breve apresentação do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFPB.

2.3.1 Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFPB

O PDI é o instrumento de planejamento e gestão, que considera a identidade da IES no âmbito da sua filosofia de trabalho, da missão a que se propõe, dos métodos para atingir suas metas e finalidades, do Projeto Pedagógico Institucional, da sua estrutura organizacional, observando as diretrizes pedagógicas que norteiam suas ações e as atividades acadêmicas e científicas que desenvolve ou visa a desenvolver (INEP, 2017).

Neste trabalho, analisamos os PDI's correspondentes aos anos de 2014 a 2018 (antigo) e o PDI atual com vigência de 2019 a 2023.

O PDI (2014/2018) não está mais em vigor, pois foi planejado para o quinquênio que equivale aos anos de 2014 até 2018. Porém, como nossa pesquisa delimita-se à análise da Comunicação da UFPB equivalente aos anos de 2017 a 2020, para que ela seja o mais completa possível, também analisamos este PDI que, como dito anteriormente, estava em pleno vigor até 2018.

A gestão da comunicação delineada para o período equivalente de 2014 a 2018 foi planejada neste documento na parte dedicada à política de gestão. A gestão da comunicação foi pensada de forma a integrar um conjunto de táticas, planos e ações com a finalidade de somar valores recíprocos no fortalecimento da imagem da UFPB (UFPB, 2014).

De acordo com este documento, o órgão responsável pela política de Gestão da Comunicação desta Universidade é a Superintendência de Comunicação Social (SCS) da UFPB, que foi instituída em 16 de dezembro de 2013, como o órgão encarregado de coordenar e congregar os seguintes veículos midiáticos da UFPB: “a Editora Universitária; a Assessoria de Comunicação da Reitoria; e o Sistema de Informação que agrega as informações armazenadas em bancos de dados gerenciados pela STI” (UFPB, 2014, p. 57).

No Quadro 4, a seguir, apresentamos as ações planejadas para o período de 2014 a 2018 para a gestão da comunicação da UFPB:

Quadro 4 - Ações planejadas para a Comunicação da UFPB (2014 a 2018)

Ações planejadas para a Gestão da Comunicação do PDI (2014 - 2018)	
I	Divulgar as atividades da UFPB através da TV Universitária;
II	Desenvolver estratégias de divulgação do conhecimento gerado na UFPB;
III	Gerenciar o Portal da UFPB;
IV	Assessorar a formatação e atualização dos links e subsites da UFPB;
V	Desenvolver veículos de Jornalismo Online;
VI	Produzir os veículos de jornalismo impresso oficiais da UFPB;
VII	Gerenciar os conteúdos e ambientes para o uso institucional das Redes Sociais;
VIII	Desenvolver multiplataformas, croosmídia e transmídia, visando à criação de novos dispositivos de disponibilização de conteúdos informáticos, artísticos e de entretenimento, a exemplo de e-books, webtv e webrádio.

Fonte: UFPB (2014, p. 35).

De acordo com o Quadro 4, foram programadas oito ações para o quinquênio de 2014 a 2018. Ao estudarmos este PDI, o que chamou bastante a nossa atenção foi percebermos que a Gestão da Comunicação da UFPB, planejada para os anos de 2014 a 2018, desta Instituição tão grandiosa e tão importante para o estado da Paraíba, bem como para o Nordeste, foi planejada de forma tão sucinta, em menos de uma página. Essa nossa preocupação se deve ao fato de a Comunicação ser um tema de extrema importância para qualquer instituição.

Já o PDI atual da UFPB, em sua apresentação, define o horizonte político-acadêmico da instituição, apoiado na missão de construir, produzir e difundir a ciência e a tecnologia e preparar profissionais em todas as áreas do conhecimento com qualidade técnica, responsabilidade social e ética e que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável da Paraíba, do Nordeste e do Brasil (UFPB, 2019).

Este é dos documentos que utilizamos nessa pesquisa, que entrou em vigor no ano de 2019 e terá sua validade até 2023. Nele, estudamos a Política de Gestão dessa instituição, mais especificamente a Gestão da Comunicação, para compreendermos como foi planejada a Comunicação da UFPB e quais são as diretrizes para a política de comunicação desta universidade.

Já falamos aqui o quanto uma boa Comunicação faz toda a diferença em qualquer instituição. Com a Universidade Federal da Paraíba, isso não pode ser diferente. Contudo, ao estudarmos o PDI da UFPB, percebemos que pouco foi falado a esse respeito. Assim como o PDI anterior, toda a Gestão da Comunicação foi planejada em apenas uma página dentro desse documento. Acreditamos que, pela importância desse tema, esse assunto deveria ser mais bem detalhado.

De acordo com o atual PDI da UFPB, no que se refere à gestão da comunicação, as diretrizes para a política de gestão da comunicação que objetivam a contribuição para boas práticas institucionais são:

Quadro 5 - Diretrizes para a Política de Gestão da Comunicação na UFPB.

Diretrizes para a Política de Gestão de Comunicação na UFPB	Objetivos Estratégicos
I. Fortalecimento da imagem institucional.	PIInf.Se.01 PI.GAd.04
II. Integração da gestão da comunicação.	PIInf.Se.01 PI.GAd.04
III. Ampliação da comunicação interna e externa.	PIInf.Se.01 PI.GAd.04 SOC.02
IV. Planejamento sistemático de comunicação para gerenciamento de crises.	PI.GAd.01 PI.GAd.03 PI.GAd.04
V. Desenvolvimento de ações de identidade visual capazes de mostrar à sociedade as transformações que acontecem na UFPB.	PI.GAd.03 PI.GAd.04
VI. Planos de comunicação institucional.	PI.GAd.03 PI.GAd.04

Fonte: UFPB (2019, p. 99).

No planejamento estratégico informado no PDI corrente da UFPB, na Gestão Administrativa, os objetivos estratégicos correspondentes às Diretrizes para a Política de Gestão da Comunicação na UFPB de I a III, (I - fortalecimento da imagem institucional, II - integração da gestão da comunicação e III - ampliação da comunicação interna e externa) conforme quadro acima, são:

1- Objetivo estratégico PInf.Se.01: Prover a segurança das pessoas, do patrimônio e da informação: visando atender a esse objetivo estratégico, foi planejada uma adequação dos ambientes acadêmicos e administrativos, assegurando os mecanismos imprescindíveis à garantia da segurança da comunidade universitária, como também do patrimônio da instituição, garantindo, além disso, a adoção de precauções e boas práticas no âmbito da segurança da informação.

2- Objetivo estratégico PI.GAd.04: Aprimorar a comunicação institucional interna e externa. Com o fim de atender a esse objetivo estratégico, presente nas seis diretrizes estratégicas informadas no quadro anterior, a UFPB, com a ajuda das unidades parceiras (TV UFPB, Assessoria de Comunicação da Reitoria (ASCOM), Superintendência de Tecnologia da Informação (STI) e Revista UFPB), deseja otimizar os mecanismos e metodologias de

modo a ampliar a articulação entre as diversas áreas da comunicação para comunicar as atividades acadêmicas e administrativas junto às comunidades interna e externa, proporcionando a integração entre as unidades e o fortalecimento da imagem institucional.

Para atender ao objetivo PI.GAd.04, o planejamento estratégico terá como meta a ampliação em 40% da capacidade de produção de conteúdo pelos canais de comunicação da Universidade, tais como Portal UFPB, Agências de Notícias e as mídias sociais, incentivando o acesso às informações.

3-Objetivo estratégico SOC.02: Contribuir para o desenvolvimento científico, tecnológico, artístico e cultural da sociedade (esse objetivo pertence apenas à diretriz III).

Quanta às diretrizes IV a VI (IV - planejamento sistemático de comunicação para gerenciamento de crises, V - desenvolvimento de ações de identidade visual capazes de mostrar à sociedade as transformações que acontecem na UFPB e VI - planos de comunicação institucional), os objetivos estratégicos traçados no planejamento estratégico informado no PDI da UFPB são:

4-Objetivo estratégico PI.GAd.01: Desenvolver e executar rotinas participativas de planejamento, avaliação e controle – essa meta só se aplica à diretriz IV. De acordo com planejamento estratégico informado no PDI (2019 - 2023) da UFPB, para atender ao objetivo proposto, a Instituição objetiva promover técnicas e procedimentos operacionais para que, em todas as instâncias da universidade, as atividades acadêmicas e administrativas sejam desenvolvidas de forma alinhada aos objetivos estratégicos, promovendo condutas participativas de planejamento, controle e avaliação institucionais, como também a formalização e acompanhamento das contratações e aquisições, atendendo às necessidades institucionais de forma racional, eficiente e sustentável.

5-Objetivo estratégico PI.GAd.03: Adotar boas práticas de governança pública.

Com o fim de atender a esse objetivo estratégico, ainda de acordo com o PDI da UFPB, serão necessárias práticas de mecanismos de liderança, estratégia e controle para a avaliação, direcionamento e monitoramento da atuação da gestão, guiados pelos princípios da integridade, responsabilidade, compromisso e transparência. Além disso, deverá ser feita também a disponibilização de dados e informações em formato eletrônico e aberto em conformidade às legislações de acesso à informação e dados abertos do governo.

6-Objetivo estratégico PI.GAd.04: Aprimorar a comunicação institucional interna e externa. Na perspectiva da Gestão Administrativa, elencada no PDI vigente da UFPB, no tópico planejamento estratégico, para atender a esse objetivo será necessário aprimorar os mecanismos e metodologias, de forma a expandir a articulação entre as diversas áreas da

comunicação, para divulgar as atividades acadêmicas e administrativas junto às comunidades interna e externa, promovendo a integração entre as unidades e o fortalecimento da imagem institucional. Para atender a esse objetivo, a UFPB contará com o auxílio das unidades parceiras - TV UFPB, ASCOM, STI e Revista UFPB.

De todas as diretrizes informadas no quadro acima, ao estudarmos os objetivos estratégicos ligados a elas, devido ao tema da nossa pesquisa, demos mais ênfase às diretrizes III e VI, que tratam, respectivamente, da ampliação da comunicação interna e externa, especialmente à comunicação interna e dos planos de comunicação institucional.

2.3.2 Gestão da Comunicação

A gestão da comunicação a que fizemos referência nesse trabalho é a gestão informada no PDI da UFPB. Ao consultarmos esse documento, percebemos que pouco foi falado sobre o tema Comunicação, tema esse que consideramos muito relevante para qualquer instituição, especialmente para uma universidade do porte da UFPB. Toda a gestão da comunicação da UFPB foi planejada em apenas uma página do PDI. Passaremos agora a falar como ela foi desenhada.

O sistema de Comunicação da UFPB é formado pelos veículos e instrumentos midiáticos dessa Instituição: a Editora Universitária, a Agência de Notícias, a Assessoria de Comunicação da Reitoria, a TV UFPB e o Sistema de Informação, que adiciona os dados gravados em bancos gerenciados pela Superintendência de Tecnologia da Informação. O órgão suplementar da UFPB responsável por divulgar ações vinculadas ao exercício das funções institucionais da Universidade é a Superintendência de Comunicação Social (SCS)(UFPB, 2019).

Sobre esse tema, de acordo com Kunsch (2009), a gestão da comunicação, quando emprega os métodos apropriados, possibilita ao gestor uma administração de forma mais proativa no que se refere aos seus processos e equipe, apresentando, assim, maior clareza dos objetivos e dos resultados. Inclusive, essa gestão pode ser composta não apenas por dirigentes e especialistas, mas por todos os integrantes da organização. A partir da análise sistêmica, é possível afirmar que uma das responsabilidades do gestor de comunicação organizacional é tratá-la de um ponto de vista abrangente e gerar consciência e competência comunicativas em todas as áreas da organização.

A gestão da comunicação deve apresentar alternativas sobre como essa construção pode ser feita, de forma a considerar o funcionário como cidadão ativo dentro e fora das

organizações, bem como considerar o novo papel do gestor de comunicação (KUNSCH, 2009).

O atual PDI da UFPB faz referência à comunicação interna e externa dessa instituição. No que se refere à comunicação interna da UFPB, o documento explica quais são os objetivos estipulados pela gestão da comunicação em busca do comprometimento do público interno com o trabalho:

A comunicação institucional, voltada ao público interno, tem como objetivo favorecer o fluxo de informação, no sentido de promover a sinergia e a integração de gestores, servidores, estagiários e prestadores de serviços, buscando o comprometimento de todos com o trabalho da Instituição (UFPB, 2019, p. 128).

Podemos notar que o objetivo da gestão da comunicação no que se refere à comunicação interna, é estimular a integralização de gestores, servidores e prestadores de serviço, buscando a promoção da sinergia entre eles. É pensando nesse comprometimento com a harmonia do público interno dos setores da UFPB que o presente trabalho busca compreender a concepção e o funcionamento dos processos comunicacionais no âmbito da UFPB e as suas relações com a Avaliação Institucional, a fim de levantar as fragilidades existentes nessa comunicação que impactam diretamente no conceito recebido na avaliação institucional externa realizada pelo INEP/MEC.

Ainda de acordo com o PDI atual da UFPB(2019), a atuação da Comunicação institucional dessa Universidade é guiada pela transparência. Dessa forma, as informações de interesse do público interno são difundidas prontamente nos veículos institucionais, visando colaborar para o estabelecimento de boas práticas organizacionais, estimular a humanização dos conteúdos e aproximar o seu público-alvo.

Já no que se refere à comunicação externa dessa Universidade, o PDI 2019-2023 traz:

A comunicação institucional, voltada ao público externo, tem o papel de divulgar os resultados finalísticos que beneficiam diretamente a sociedade. A publicização dada às ações desenvolvidas na UFPB em prol da sociedade fortalece a imagem institucional e deixa clara a importância da Universidade para a região. Além disso, a produção e divulgação de matérias jornalísticas em temas sensíveis e de interesse da sociedade, que sejam construídos a partir do conhecimento gerado na UFPB, contribui sobremaneira para a formação de uma consciência cidadã. (UFPB, 2019, p.128).

Conforme informado acima, dentro da gestão da comunicação planejada para a UFPB para 2019 a 2023, foi estabelecido no PDI que uma das diretrizes para a política de gestão voltada para a comunicação externa dessa instituição é o fortalecimento da imagem da

Universidade junto à sociedade. Nesse sentido, acreditamos que a UFPB é uma grande propulsora do desenvolvimento regional, pois ela trouxe um grande progresso regional, seja ao cumprir seu papel social de ensino, de pesquisa e de extensão, seja beneficiando a comunidade com suas ações de desenvolvimento.

Sabemos que a gestão da comunicação precisa ser bem estruturada, planejada e que os processos comunicacionais precisam ser acompanhados constantemente para que se consiga cumprir os objetivos nela planejados para o quinquênio informado no PDI. Acreditamos que devido à grande importância da comunicação dentro de uma organização, a gestão de comunicação precisa observar, no momento da elaboração da mesma, os resultados obtidos na autoavaliação realizada pela instituição. Para isso, entendemos ser necessária uma avaliação constante da comunicação da UFPB, realizada pela CPA, para que se consiga melhorar a comunicação, tanto a interna quanto a externa, já que a boa comunicação impacta diretamente no resultado da avaliação institucional externa do INEP/MEC.

2.4 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DO INEP/MEC

Ao estudarmos a lei que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), está evidenciado que ela especifica que este sistema irá promover a avaliação das instituições de ensino superior: tanto a avaliação interna quanto a avaliação externa. Para melhor compreensão, falamos delas separadamente nos próximos tópicos. Falamos também do Instrumento de Avaliação Institucional Externa, que é a ferramenta usada pelos avaliadores na verificação dos cinco eixos que compreendem as dez dimensões do SINAES e da Avaliação Institucional no âmbito da Comunicação.

Para fundamentarmos este tópico sobre avaliação institucional, utilizamos como referência os seguintes autores: Dias Sobrinho (2003), Guerra (2019) e Ristoff (2019).

Após essa breve contextualização do que foi apresentado nesta seção, apresentamos o SINAES, Sistema do MEC responsável pelas múltiplas ferramentas direcionadas à avaliação da educação superior no Brasil.

2.4.1 Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES)

Em 14 de abril de 2004, através da Lei nº 10.861, foi criado o SINAES. Ele compreende um conjunto de avaliações realizadas com base em diversas metodologias, abrangendo múltiplos atores, com o objetivo de avaliar as instituições, os cursos e o

desempenho dos estudantes. Pois, conforme dito anteriormente, ele visa garantir a integração das dimensões internas e externas, individual e global e os diversos objetos e objetivos da avaliação (INEP, 2009).

É correto dizer que a finalidade do SINAES é a melhoria da qualidade da educação nos cursos de graduação e Instituições de Educação Superior (IES) (INEP, 2017). Nesse sentido, dispõe o art. 1º, §1º da Lei 10.861/2004, no qual se observa que a finalidade que direciona o SINAES é:

A melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua 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 à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional (BRASIL, 2004).

Como podemos observar na citação acima, o SINAES baseia-se em princípios e objetivos claramente associados aos interesses sociais da Educação Superior. Sua operacionalização deve, portanto, envolver em ampla participação a comunidade educativa e os membros da administração central do País. A harmonização e a coerência de inúmeros instrumentos avaliativos e de agentes internos e externos, operando com procedimentos metodológicos e operacionais comuns, devem formar um sistema de avaliação que engloba todas as IES do País (INEP, 2009).

Para Ristoff (2019), o SINAES foi criado, principalmente, para a avaliação *in loco* de cursos e instituições. Ainda que os objetivos expressos das avaliações no âmbito do SINAES sejam aperfeiçoar a qualidade da educação superior, aumentar a eficácia institucional, aumentar a efetividade acadêmica e social, e orientar a expansão da oferta, é incontestável que tudo isso deve ser a base para a regulação.

O SINAES é composto por 3 bases avaliativas: a Avaliação das Instituições de Educação Superior (AVALIES), a Avaliação dos Cursos de Graduação (ACG) e o Exame Nacional do Desempenho dos Estudantes (ENADE). Vale ressaltar que esses processos são aplicáveis, compulsoriamente, às Instituições de Ensino Superior públicas federais e às instituições privadas. Já no caso das IES criadas e mantidas por Estados e Municípios, esse processo torna-se facultativo e é desenvolvido sob a responsabilidade do INEP (INEP, 2009).

No quadro a seguir, apresentamos os instrumentos do SINAES a partir da sua criação em abril de 2004 e posteriores alterações.

Quadro 6 - Instrumentos do SINAES

INSTRUMENTOS DO SINAES
Autoavaliação – conduzida pela CPA (Comissão Própria de Avaliação)
Avaliação externa – realizada por uma comissão de especialistas designada pelo INEP
ENADE – aplicado aos estudantes (ingressantes e concluintes) dos cursos de graduação
Avaliação dos cursos de graduação – CPC – Conceito Preliminar de Curso IGC – Índice Geral de Cursos
Instrumentos de informação (censo e cadastro) Censo da Educação Superior Cadastro de cursos e instituições

Fonte: Souza (2019, p. 43).

No presente estudo, em função do nosso tema, demos destaque à avaliação interna (autoavaliação) e à avaliação externa, pois pretendemos com essa pesquisa colaborar para a melhoria da comunicação interna da UFPB, bem como para a melhoria do conceito da Comunicação dessa instituição na avaliação institucional do INEP/MEC.

A lei que instituiu o SINAES, a Lei 10.861/2004, no Art. 3º, informa que a avaliação das IES terá por finalidade identificar o seu perfil e o significado de sua atuação, por intermédio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, levando em consideração as diferentes dimensões institucionais. Para isso, essa lei dividiu em 10 dimensões, que deverão ser observadas obrigatoriamente no momento da avaliação institucional (BRASIL, 2004).

Para melhor compreensão, apresentamos a seguir as 10 dimensões trazidas pela Lei 10.861/2004, no Art. 3º:

Art. 3º [...]

I – a missão e o plano de desenvolvimento institucional;

II – a política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas formas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades;

III – a responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural;

IV – a comunicação com a sociedade;

V – as políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho;

VI – organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios;

VII – infra-estrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação;

VIII – planejamento e avaliação, especialmente os processos, resultados e eficácia da auto-avaliação institucional;

IX – políticas de atendimento aos estudantes;

X – sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior (BRASIL, 2004).

Das 10 dimensões informadas acima, pesquisamos a dimensão IV: a comunicação com a sociedade. Nessa dimensão, estudaremos a comunicação interna e também falaremos da comunicação externa. Para isso, analisamos o antigo PDI (2014 – 20148) e o PDI atual dessa instituição (2019 -2023), bem como consultamos o Instrumento de Avaliação Institucional Externa, Eixo 3, indicadores: 3.9, que se refere à Comunicação da IES com a comunidade externa; 3.10, que trata da Comunicação da IES com a comunidade interna e, por último, o Indicador 5.17, que menciona os Recursos de tecnologias de informação e comunicação.

No Quadro 7, a seguir, o INEP (2009) fez um resumo de como a dimensão 4 foi desenhada e quais os critérios que serão analisados nessa dimensão.

Quadro 7 - Dimensão 4: A comunicação com a sociedade

DIMENSÃO 4: A comunicação com a sociedade.

4.1. Coerência das ações de comunicação com a sociedade com as políticas constantes dos documentos oficiais.

Conceito referencial mínimo de qualidade:

Quando as ações de comunicação com a sociedade praticadas pelas IES estão **coerentes com o PDI**.

4.2. Comunicação interna e externa.

Conceito referencial mínimo de qualidade:

Quando os canais de comunicação e sistemas de informação para a interação interna e externa funcionam **adequadamente**, são acessíveis às comunidades interna e externa e possibilitam a divulgação das ações da IES*.

Fonte: INEP (2009, p.132).

Ao elaborar o SINAES, o legislador teve o cuidado de respeitar o conhecimento expresso na literatura especializada sobre o assunto. Sempre demonstrou ter clareza de estar diante de um Estado avaliador, que já havia, em suas leis maiores, estabelecido funções nitidamente somativas ou regulatórias. Ele estabeleceu com precisão as funções regulatórias, procurando estabelecer a autoavaliação como ponto inicial do processo avaliativo, instituiu em lei a criação de Comissões Próprias de Autoavaliação, definiu a Missão Institucional, o PDI e o PPI, como orientadores maiores da avaliação, buscando, com isso, assegurar o respeito à identidade institucional.

Importante frisar que o SINAES ainda teve a preocupação de garantir que o ato regulatório, ainda que em casos de graves deficiências identificadas pelas comissões, não resultasse no encerramento imediato de cursos e instituições, mas sim num protocolo de compromisso que possibilitasse que, em determinado prazo, a IES tomasse as medidas cabíveis para a correção das fragilidades (RISTOFF, 2019).

De acordo com o SINAES, para se obter a melhor avaliação institucional, conceito 5, resultante da integração dos instrumentos para atribuição de conceitos ordenados numa escala que vai de 1 (um) a 5 (cinco), serão observados alguns critérios. A esse respeito, vejamos o Art. 3º, § 3º, da Lei 10.861/2004: “A avaliação das instituições de educação superior resultará na aplicação de conceitos, ordenados em uma escala com 5 (cinco) níveis, a cada uma das dimensões e ao conjunto das dimensões avaliadas” (BRASIL, 2004).

Feita a apresentação do SINAES, passamos agora a discorrer sobre a Autoavaliação das IES.

2.4.2 Autoavaliação das IES - Avaliação Interna

A avaliação institucional corresponde a um processo constante de formação, de conhecimento e de interferência prática, que permite conduzir as demais atividades da instituição. Ela tem como finalidade averiguar o corpo docente, a infraestrutura do curso e o estado da arte da organização didático-pedagógica acadêmica. Além disso, a autoavaliação também detecta, indica as potencialidades e fragilidades da instituição. De modo geral, colabora para um planejamento mais eficiente, firmado na realidade, além de impor ações consequentes por parte dos gestores em todos os níveis, dos docentes, dos colegiados e Núcleo Docente Estruturante (UFPB, 2020).

A Lei 10.861 de 2004 se refere à autoavaliação, ao informar que o SINAES deve promover avaliação institucional interna e externa para todas as IES ligadas ao sistema federal de ensino. Assim está estipulado no Art. 2º, I, da Lei do SINAES: ‘I – avaliação institucional, interna e externa, contemplando a análise global e integrada das dimensões, estruturas, relações, compromisso social, atividades, finalidades e responsabilidades sociais das instituições de educação superior e de seus cursos’ (BRASIL, 2004).

De acordo com o INEP (2009), a autoavaliação é o ponto inicial dos processos que compõem o sistema avaliativo de cada instituição de educação superior, que realizará uma autoavaliação a cada triênio. A autoavaliação das IES será o primeiro instrumento a ser adicionado ao conjunto de instrumentos constitutivos do processo global de regulação e avaliação. Esse processo é de atribuição de cada instituição, que procurará obter a mais abrangente e eficaz presença da comunidade interna nos debates e estudos, sendo indicado, a critério das instituições, que a comunidade externa, em especial os ex-alunos e representantes daqueles setores sociais mais diretamente envolvidos com a IES nesse processo também possam participar.

A partir da explicação anterior, é correto dizer que a autoavaliação institucional dá voz à comunidade interna e à comunidade externa às instituições avaliadas (nesse caso sendo representada por alguns membros que não pertencem à instituição, mas que de alguma maneira estão envolvidos com a ela) convidando-os a participar de forma democrática da autoavaliação para pesquisar e julgar se as ações dessa IES avaliada estão de acordo com o que foi planejado por ela no PDI e pelo que é cobrado na Lei do SINAES, instituída pelo INEP/MEC.

A autoavaliação é de responsabilidade de cada instituição. Portanto, compete à Comissão Própria de Avaliação (CPA) de cada IES administrar com autonomia as avaliações internas de suas instituições, utilizando-se dos indicadores mais apropriados àquela realidade, de maneira a preservar as características e a identidade institucional da IES avaliada, atendidas as 10 (dez) dimensões do SINAES (SOUZA, 2019).

CPA foi estabelecida pela Lei do SINAES, a Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, com a incumbência de coordenar os processos de avaliação internos da instituição, de organizar e de prestar as informações requeridas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas -INEP. De acordo com o PDI UFPB (p. 139): “Esta Comissão também possui as atribuições normativas, deliberativas e de assessoramento ao Reitor, de forma a assegurar a implantação, a operacionalização e o acompanhamento do Programa de Avaliação Institucional.”

Na UFPB, foi homologada em 14 de junho de 2004 a Portaria nº 23, que formou a CPA. Essa comissão é constituída por pessoas que representam os variados segmentos da comunidade acadêmica e da sociedade civil organizada. Compõem CPA: o Presidente, os Docentes, os Discentes, os Servidores Técnico-administrativos e os Membro da comunidade (UFPB, 2020).

De acordo com o INEP (2009), a autoavaliação institucional precisa possuir um caráter educativo, de aperfeiçoamento e de autorregulação. Além disso, deve buscar entender a cultura e a vida de cada instituição em suas inúmeras manifestações, ou seja, deve conferir voz à comunidade interna, para que juntos possam refletir a respeito dos diversos elementos que formam a instituição.

O processo da autoavaliação foi contemplado no Eixo 1 do Instrumento de Avaliação Institucional Externa (IAIE), que corresponde ao Planejamento e Avaliação Institucional. No Indicador 1.2, temos o processo de autoavaliação institucional, conforme é mostrado no Quadro 8, a seguir:

Quadro 8 - Indicador 1.2 do Processo de autoavaliação institucional

Conceito	Critério de Análise
1	Não há processo de autoavaliação institucional.
2	Há processo de autoavaliação institucional, mas não atende às necessidades institucionais, como instrumento de gestão e de ação acadêmico-administrativa de melhoria institucional.
3	Há processo de autoavaliação institucional e atende às necessidades institucionais, como instrumento de gestão e de ação acadêmico-administrativa de melhoria institucional.
4	Há processo de autoavaliação institucional e atende às necessidades institucionais, como instrumento de gestão e de ação acadêmico-administrativa de melhoria institucional, com evidência de que todos os segmentos da comunidade acadêmica estão sensibilizados para a sua relevância.
5	Há processo de autoavaliação institucional e atende às necessidades institucionais, como instrumento de gestão e de ação acadêmico-administrativa de melhoria institucional, com evidência de que todos os segmentos da comunidade acadêmica estão sensibilizados e se apropriam seus resultados.

Fonte: INEP (2017, p. 8).

Ainda dentro do Eixo 1, do IAIE, também há os Indicadores 1.3, 1.4 e 1.5. O Indicador 1.3 corresponde à Autoavaliação institucional: participação da comunidade acadêmica. O Indicador 1.4 corresponde à Autoavaliação institucional e avaliações externas: análise e divulgação dos resultados. Por último, o Indicador 1.5, que se refere aos Relatórios de autoavaliação.

Após conceituarmos a autoavaliação e apresentarmos a importância dessa avaliação institucional interna, apresentamos no Quadro 9, a seguir, os conceitos e critérios do Indicador 1.5, que corresponde aos Relatórios de autoavaliação.

Quadro 9 - Indicador 1.5 do Processo de autoavaliação institucional

Conceito	Critério de Análise
1	Não há relatórios de autoavaliação postados.
2	Os relatórios de autoavaliação não estão de acordo com a previsão de postagem para cada ano do triênio (considerando os relatórios parciais e final previstos no planejamento da CPA).
3	Os relatórios de autoavaliação estão de acordo com a previsão de postagem para cada ano do triênio (considerando os relatórios parciais e final previstos no planejamento da CPA).
4	Os relatórios de autoavaliação estão de acordo com a previsão de postagem para cada ano do triênio (considerando os relatórios parciais e final previstos no planejamento da CPA), possuem clara relação entre si e impactam o processo de gestão da instituição.
5	Os relatórios de autoavaliação estão de acordo com a previsão de postagem para cada ano do triênio (considerando os relatórios parciais e final previstos no planejamento da CPA), possuem clara relação entre si, impactam o processo de gestão da instituição e promovem mudanças inovadoras

Fonte: INEP (2017, p. 11).

O Relatório de Autoavaliação é um Instrumento elaborado pelos avaliadores internos das IES, encarregados de fazer a autoavaliação da Instituição, produzido pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) da UFPB. Nesta pesquisa, no capítulo que trata sobre a metodologia utilizada neste estudo, debatemos acerca do relatório de autoavaliação da UFPB correspondente aos anos de 2017, 2018 e 2019.

Conforme dito anteriormente, a autoavaliação é o primeiro passo no processo que compõe a avaliação interna. Já a avaliação externa é realizada na sua sequência, conforme veremos a seguir. Esta, por sua vez, é efetuada por docentes de outras IES do país, que são especialmente designados e qualificados para essa incumbência, conforme veremos a seguir.

2.4.3 Avaliação Institucional Externa das IES

De acordo com o INEP (2009), o conceito de avaliação tem como princípios centrais, entre outros, os de integração e de participação, conceitos fundamentais para a construção de um sistema de avaliação eficaz para investigar os compromissos e responsabilidades sociais das instituições, como também estimular os valores democráticos, o respeito à diversidade, a busca da autonomia e a afirmação da identidade.

A Avaliação institucional é um dos componentes fundamentais do SINAES, que foi instituído através da Lei nº 10.861 de 2004. O Art. 2º dessa lei descreve o que o SINAES deverá assegurar ao realizar a avaliação das instituições:

Art. 2º O SINAES, ao promover a avaliação de instituições, de cursos e de desempenho dos estudantes, deverá assegurar:

I – avaliação institucional, interna e externa, contemplando a análise global e integrada das dimensões, estruturas, relações, compromisso social, atividades, finalidades e responsabilidades sociais das instituições de educação superior e de seus cursos;

II – o caráter público de todos os procedimentos, dados e resultados dos processos avaliativos;

III – o respeito à identidade e à diversidade de instituições e de cursos;

IV – a participação do corpo discente, docente e técnico-administrativo das instituições de educação superior, e da sociedade civil, por meio de suas representações.

A avaliação precisa também ser compreendida como estrutura de poder que atua sobre os indivíduos, as instituições e os sistemas com a finalidade de alcançar a eficácia e a excelência das atividades prestadas pelas IES à sociedade.

Assim, o processo de avaliação se constitui como caminho para delinear os processos de transformação da educação superior, uma vez que é a partir dele que se

consolida a eficácia das atividades das IES perante a sociedade, já que os resultados das avaliações subsidiam as ações a serem tomadas internamente e projetam as perspectivas institucionais (GUERRA; RIBEIRO, 2019, p. 08).

Para Dias Sobrinho (2003), a avaliação se desdobra aos níveis de todas as produções sociais, das políticas públicas e, em especial, das educacionais. Gradativamente, ela vem alcançando evidência política e desempenhando uma função de extrema importância na configuração dos modelos das organizações, instituições e sistemas.

De acordo o INEP (2009), o trabalho pedagógico e científico, em seu sentido técnico e formativo, e as ações ligadas aos compromissos sociais da instituição são o foco principal da avaliação. Dessa forma, podemos dizer que o objeto de análise da avaliação institucional é o conjunto de dimensões, estruturas, relações, atividades, funções e finalidades de uma IES; o tripé ensino, pesquisa e extensão, responsabilidade e compromissos sociais, dentre outros. Quanto aos sujeitos da avaliação, são o conjunto de docentes, discentes, funcionários e membros da comunidade externa especificamente convidados ou designados. Quanto aos processos avaliativos, estes seguem os procedimentos oficiais e se utilizam da infraestrutura da própria instituição avaliada.

Conforme mostraremos no tópico mais a frente, e com mais detalhes, para avaliar as Instituições de Ensino Superior (IES), em 2004 foi instituído o SINAES através da Lei nº 10.861 do SINAES. Esse sistema busca garantir a integração das dimensões internas e externas, particular e global, somativo e formativo, quantitativo e qualitativo e os inúmeros objetos e objetivos da avaliação (INEP, 2009).

A avaliação institucional é o instrumento principal, organizador da coerência do conjunto que forma o SINAES. Ela é dividida em 5 eixos, nos quais se julgam vários aspectos dentro das instituições de ensino superior, a exemplo do ensino, da pesquisa, da extensão, do desempenho dos alunos, da responsabilidade social, da gestão da instituição, do corpo docente e das instalações.

Os 5 eixos elencados no SINAES são:

Quadro 10 - Apresentação dos Eixos listados no SINAES

Eixos	Dados pertinentes a cada Eixo	Dimensões
1	Planejamento e Avaliação Institucional	Dimensão 8: Planejamento e Avaliação
2	Desenvolvimento Institucional	Dimensão 1: Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional; Dimensão 3: Responsabilidade Social da Instituição.
3	Políticas Acadêmicas	Dimensão 2: Políticas para o Ensino, a Pesquisa e a Extensão Dimensão 4: Comunicação com a Sociedade; Dimensão 9: Política de Atendimento aos Discentes
4	Políticas de Gestão	Dimensão 5: Políticas de Pessoal; Dimensão 6: Organização e Gestão da Instituição; Dimensão 10: Sustentabilidade Financeira.
5	Infraestrutura	Dimensão 7: Infraestrutura Física

Fonte: Adaptado de INEP (2014, p. 3).

A avaliação institucional acontece *in loco* e é realizada por docentes de outras IES do país que são especialmente designados para esta missão; finaliza-se com um relatório da comissão de avaliadores, em que constam aferidas as informações apresentadas pela IES, pertinentes à realidade encontrada durante a visita. A partir desse relatório, é constituído o Conceito Institucional, classificado em cinco níveis, cujos valores iguais ou superiores a três atestam qualidade satisfatória (INEP, 2017).

Nessa pesquisa, focamos na gestão da comunicação, especialmente na Comunicação interna. Sendo assim, aprofundamos o estudo nos Eixos 3 e 5, pois são eles que fazem referência à Comunicação nas instituições. No Eixo 3, das Políticas Acadêmicas, apresentamos o indicador 3.9 (refere-se à comunicação das IES com a comunicação externa); já no indicador o 3.10 (refere-se à Comunicação da IES com a comunidade interna), aprofundaremos nossos estudos, pois esse eixo está relacionado ao nosso tema. Quanto ao Eixo 5, estudamos o indicador 5.17 (trata-se dos recursos de tecnologias de informação e comunicação). Esse eixo é o que mais se encaixa na nossa pesquisa, portanto falaremos bastante dele no decorrer desse estudo.

Após as explicações acerca do SINAES, bem como sobre a avaliação e autoavaliação das IES, passamos a apresentar a ferramenta utilizada para realizar as avaliações das IES, o Instrumento de Avaliação Institucional Externa.

2.4.4 Instrumento de Avaliação Institucional Externa (IAIE)

O IAIE é a ferramenta utilizada pelos avaliadores na averiguação dos cinco eixos que abrangem as dez dimensões do SINAES. Ele foi elaborado de forma conjunta pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior e pela Diretoria e Avaliação da Educação Superior, do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). O conceito do IAIE teve como parâmetro os princípios e diretrizes do SINAES e os padrões de qualidade da educação superior (INEP, 2017).

O Art. 8º da Lei 10.861 de 2004 conferiu ao INEP o encargo do cumprimento da avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes. A partir dessa determinação, em dezembro de 2017, o Decreto Federal nº 9.235 estabeleceu em seu Art. 7º, Inciso III, que compete ao INEP:

[...] III - elaborar e submeter à aprovação do Ministro de Estado da Educação os instrumentos de avaliação externa **in loco**, em consonância com as diretrizes propostas pela Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior e pelos outros órgãos competentes do Ministério da Educação (BRASIL, 2017).

É através do Instrumento de Avaliação Institucional Externa que o Inep pretende garantir educação superior com qualidade acadêmica e compromisso social com o desenvolvimento do País, tendo em vista os elementos avaliadores da qualidade da Educação Superior (INEP, 2009).

De acordo com o Instrumento de Avaliação (INEP, 2009), o cálculo usado para auferir o conceito institucional leva em consideração os pesos atribuídos aos cinco eixos deste instrumento. Assim sendo, para o ato de credenciamento ou transformação de organização acadêmica, esses são os pesos atribuídos: os eixos 1 (Planejamento e Avaliação Institucional) e 3 (Políticas acadêmicas) possuem peso 10, enquanto os eixos 2 (Desenvolvimento institucional) e 5 (Infraestrutura) têm peso 30; o eixo 4 (Políticas de gestão) possui peso 20.

No Quadro 11, a seguir, apresentamos os pesos que foram atribuídos aos 5 eixos no IAIE de 2017 para o ato de credenciamento ou transformação das IES:

Quadro 11 - Pesos conferidos aos cinco eixos do IAIE

Eixos	Pesos atribuídos aos cinco Eixos do IAIE (2017)
1 - Planejamento e Avaliação Institucional	10
2 - Desenvolvimento Institucional	30
3 - Políticas Acadêmicas	10
4 - Políticas de Gestão	20
5 - Infraestrutura	30
	Peso Total = 100

Fonte: Adaptado de INEP (2017, p. 6).

De acordo com essas informações, podemos notar que o eixo que tem maior peso, o eixo 5, que trata da infraestrutura, é justamente o eixo em que também está localizado a Comunicação. Dentro do eixo 5, está localizado o indicador 5.17, que corresponde aos ‘Recursos de tecnologias de informação e comunicação’. Conforme dito anteriormente, também foi falado sobre a Comunicação, nos eixos 3, no indicador 3.9, que se refere à Comunicação da IES com a comunidade externa, e no indicador 3.10, que trata da Comunicação da IES com a comunidade interna. Já nesse eixo 3, que trata da Políticas Acadêmicas, o peso atribuído foi 10.

Por ser o maior peso atribuído no momento da avaliação *in loco*, já é possível perceber o quão importante é esse tema dentro de uma instituição. No próximo tópico, abordaremos a avaliação institucional no âmbito da Comunicação.

2.4.5 Avaliação Institucional no âmbito da Comunicação

O presente tópico tem como proposta analisar as informações sobre a avaliação institucional da IES no âmbito da Comunicação. Segundo o art. 3º da Lei 10.861 de 2004, a avaliação institucional necessitará observar algumas dimensões, dentre elas a comunicação com a sociedade, informada no inciso IV, do referido artigo. Nesse caso, trata-se da comunicação externa da instituição (BRASIL, 2004). A seguir, apresentamos as 10 dimensões descritas no art. 3º da Lei do SINAES:

- I – a missão e o plano de desenvolvimento institucional;
- II – a política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, o estágio e as respectivas formas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades;

- III – a responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural;
- IV – a comunicação com a sociedade;
- V – as políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho;
- VI – organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios;
- VII – infraestrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação;
- VIII – planejamento e avaliação, especialmente os processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional;
- IX – políticas de atendimento aos estudantes;
- X – sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior.

O art. 3º da Lei do SINAES apresenta as 10 dimensões que deverão ser observadas obrigatoriamente durante a avaliação institucional. Como podemos ver, o inciso IV traz “a comunicação com a sociedade” como uma dessas dimensões obrigatórias.

Ao analisarmos o Instrumento de Avaliação Institucional de 2017 do INEP/MEC, chegamos ao indicador 3, que corresponde às Políticas Acadêmicas. Dentro dessas políticas, os indicadores 3.9 e o 3.10 referem-se à Comunicação. O indicador 3.9 refere-se à comunicação das IES com a comunidade externa, como podemos observar no quadro a seguir. Nele estão informados os critérios de análise a serem observados pelos avaliadores no momento da avaliação *in loco*.

Embora nosso intuito nessa pesquisa seja falar sobre a Comunicação interna da UFPB, apresentamos o quadro a seguir, que faz referência à comunicação da IES com a comunidade externa, a título de informação.

Quadro 12 - Indicador 3.9 Comunicação da IES com a comunidade externa

Conceito	Critério de Análise
1	Não há canais de comunicação externa
2	Os canais de comunicação externa divulgam informações de cursos, de programas, da extensão e da pesquisa (quando houver), mas não publicam documentos institucionais relevantes ou não possuem mecanismos de transparência institucional e de ouvidoria.
3	Os canais de comunicação externa divulgam informações de cursos, de programas, da extensão e da pesquisa (quando houver), publicam documentos institucionais relevantes, possuem mecanismos de transparência institucional e de ouvidoria e permitem o acesso às informações acerca dos resultados da avaliação interna e externa.

4	Os canais de comunicação externa divulgam informações de cursos, de programas, da extensão e da pesquisa (quando houver), publicam documentos institucionais relevantes, possuem mecanismos de transparência institucional e de ouvidoria, permitem o acesso às informações acerca dos resultados da avaliação interna e externa e apresentam instância específica que atua transversalmente às áreas.
5	Os canais de comunicação externa divulgam informações de cursos, de programas da extensão e da pesquisa (quando houver), publicam documentos institucionais relevantes, possuem mecanismos de transparência institucional e de ouvidoria, permitem o acesso às informações acerca dos resultados da avaliação interna e externa, apresentam instância específica que atua transversalmente às áreas e promovem outras ações reconhecidamente exitosas ou inovadoras.

Fonte: INEP (2017, p. 19).

O conceito varia de 1 (um) até 5 (cinco), sendo o conceito um: insatisfatório; o conceito dois: parcialmente satisfatório; o conceito três: satisfatório; o conceito quatro: bom e por último o conceito máximo, cinco: muito bom. Percebe-se que à medida que aumenta o conceito, aumentam também os critérios a serem analisados pelos avaliadores para que a instituição seja mais bem avaliada, ou seja, as exigências são maiores e mais difíceis de serem alcançadas.

Ainda dentro do Eixo 3, das Políticas Acadêmicas, no indicador 3.10, temos a comunicação da IES com a comunidade interna, foco principal do presente trabalho. Nesse indicador, os critérios de análises instituídos no instrumento de avaliação do SINAES são:

Quadro 13 - Indicador 3.10 Comunicação da IES com a comunidade interna

Conceito	Critério de Análise
1	Não há comunicação da IES com a comunidade interna.
2	A comunicação da IES com a comunidade interna não promove a transparência institucional, ou não divulga os resultados das avaliações interna e externa.
3	A comunicação da IES com a comunidade interna promove a transparência institucional, divulga os resultados das avaliações interna e externa e disponibiliza ouvidoria.
4	A comunicação da IES com a comunidade interna promove a transparência institucional, por meio de canais diversificados, impressos e virtuais, favorecendo o acesso a todos os segmentos da comunidade acadêmica, divulga os resultados das avaliações interna e externa e disponibiliza ouvidoria
5	A comunicação da IES com a comunidade interna promove a transparência institucional, por meio de canais diversificados, impressos e virtuais, favorecendo o acesso a todos os segmentos da comunidade acadêmica, divulga os resultados das avaliações interna e externa, disponibiliza ouvidoria e fomenta a manifestação da comunidade, gerando insumos para a melhoria da qualidade institucional.

Fonte: INEP (2017, p. 20).

Avaliação das IES está estreitamente vinculada à noção de qualidade. Por isso, uma das finalidades desta pesquisa consiste em estudar as Diretrizes para a Política de Gestão da

Comunicação informadas nos PDI's da UFPB, o anterior e o atual, bem como estudar os relatórios de autoavaliação desta Instituição dos anos de 2017, 2018 e 2019, com o intuito de identificar as fragilidades encontradas na Comunicação da UFPB que possam estar impedindo essa Universidade de alcançar o maior conceito nessa área, no momento da avaliação institucional do INEP/MEC.

Ainda no Instrumento de Avaliação de 2017, no Eixo 5, referente à Infraestrutura, outro indicador que também menciona a comunicação é o indicador 5.17, que diz respeito aos recursos de tecnologias de informação e comunicação. Da mesma forma que o indicador citado anteriormente, aqui também foram estipulados os critérios a serem atendidos pelas instituições de ensino superior para se chegar à nota máxima, à nota 5, na avaliação institucional.

No Quadro 14, a seguir, apresentamos os recursos de tecnologias de informação e comunicação:

Quadro 14 - Indicador 5.17 - Recursos de tecnologias de informação e comunicação

Conceito	Critério de Análise
1	Os recursos de tecnologias de informação e comunicação não asseguram a execução do PDI.
2	Os recursos de tecnologias de informação e comunicação asseguram a execução do PDI, mas não viabilizam as ações acadêmico-administrativas ou não garantem a acessibilidade comunicacional.
3	Os recursos de tecnologias de informação e comunicação asseguram a execução do PDI, viabilizam as ações acadêmico-administrativas e garantem a acessibilidade comunicacional.
4	Os recursos de tecnologias de informação e comunicação asseguram a execução do PDI, viabilizam as ações acadêmico-administrativas, garantem a acessibilidade comunicacional e permitem a interatividade entre os membros da comunidade acadêmica.
5	Os recursos de tecnologias de informação e comunicação asseguram a execução do PDI, viabilizam as ações acadêmico-administrativas, garantem a acessibilidade comunicacional, permitem a interatividade entre os membros da comunidade acadêmica e apresentam soluções tecnológicas comprovadamente inovadoras.

Fonte: Brasil (2017, p. 34).

De acordo com as informações no quadro acima, existe a preocupação em assegurar a execução do PDI, bem como garantir a acessibilidade na área da Comunicação, para que se alcance a interatividade entre a comunidade interna. Para se obter o conceito 5 na avaliação

do SINAES, ainda será necessário apresentar soluções inovadoras na área de tecnologia para melhorar a comunicação da UFPB. Conforme dito anteriormente, o intuito dessa pesquisa é colaborar para a melhoria da Comunicação da UFPB, bem como para a melhoria do conceito da Comunicação dessa instituição na Avaliação Institucional do INEP/MEC.

Feita a apresentação do aporte teórico utilizado para construção de base consistente para o entendimento do tema abordado, passamos a discorrer a respeito da metodologia que norteou a presente pesquisa.

3 METODOLOGIA

Visando uma melhor assimilação do tema deste capítulo, compreendemos ser pertinente apresentar os conceitos de métodos científicos e de pesquisa. Para isso, trouxemos os estudos de Gil (2002, 2008), Lakatos e Marconi (2019) e Prodanov e Freitas (2013).

As ciências qualificam-se pelo emprego de métodos científicos. O seu emprego torna-se indispensável para que uma pesquisa adquira a validade científica, pois não há ciência sem o emprego desses métodos. Eles *são* o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que permitem alcançar o objetivo de produzir conhecimentos válidos e verdadeiros, delineando o caminho a ser adotado, identificando os erros e auxiliando as decisões do cientista (LAKATOS; MARCONI, 2019). Nesse mesmo sentido, Gil (2012, p.9) conceitua como sendo “o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicas adotados para se atingir o conhecimento”.

Pesquisa Científica tem como objetivo estudar cientificamente um ou mais aspectos de determinada matéria. Para isso, esse estudo deve ser sistemático, metódico e crítico. O produto resultante dessa pesquisa científica deve colaborar para o avanço do conhecimento humano. Na vida acadêmica, a pesquisa é uma atividade que possibilita aguçar o espírito de investigação diante dos trabalhos e problemas apresentados ou sugeridos pelos docentes e orientadores (PRODANOV; FREITAS, 2013).

A pesquisa é um processo formal, com método de pensamento reflexivo, cujo objetivo principal é encontrar respostas para problemas, através do emprego de procedimentos científicos (GIL, 2008).

Após explicações a respeito da conceituação de métodos científicos e de pesquisa, passamos agora apresentar como foi estruturado o capítulo que orientou o desenvolvimento dessa pesquisa. Desta feita, descrevemos os procedimentos que foram adotados. Na primeira seção deste estudo, apresentamos a tipificação da pesquisa. Na sequência, no tópico 3.2, discorremos acerca da caracterização da pesquisa. No tópico seguinte, o 3.3, apresentamos o ambiente da pesquisa que corresponde a Reitoria da UFPB, localizada no *Campus 1* e, para finalizar a metodologia, apresentamos o fluxo dos procedimentos da pesquisa.

3.1 TIPIFICAÇÃO DA PESQUISA

Visando atingir as finalidades propostas, bem como recomendar as soluções para as questões do problema da pesquisa, os procedimentos técnicos adotados nesta pesquisa foram: estudos bibliográficos, estudo documental e análise de conteúdo.

Em relação à técnica de estudo documental, para permitir que esta investigação tenha uma cobertura mais ampla e mais elaborada na obtenção das respostas dos problemas dessa pesquisa (objetivos), assim como proporcionar melhor visão do problema, foi feita uma análise da lei do SINAES, a Lei Nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que tem como finalidade a melhoria da qualidade da educação nos cursos de graduação e Instituições de Educação Superior IES. Além desta lei, estudamos o Instrumento de Avaliação Institucional de 2017 do INEP/MEC, para compreendermos como é cobrada/avaliada a Comunicação na nesta avaliação; pesquisamos a documentação pública da UFPB, a exemplo do PDI correspondente aos anos de 2014 a 2018 e também do PDI vigente, no que concerne à gestão da comunicação da UFPB; pesquisamos o tema Comunicação (interna e externa) nos relatórios de autoavaliação de 2017, 2018 e 2019 da UFPB.

Ao analisarmos o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFPB, o anterior e o atual com vigência de 2019 a 2023, nosso foco foi entender como funciona a gestão da comunicação da UFPB. Para isso, fizemos um estudo das diretrizes para a política de Comunicação estipuladas nesse documento para o quinquênio informado anteriormente.

Conforme dito anteriormente, um dos documentos que também analisamos e que nos orientou na construção dessa pesquisa foi o Instrumento de Avaliação Institucional de 2017 do INEP/MEC, documento que objetiva avaliar as instituições, os cursos e o desempenho dos estudantes com a finalidade de conceituar as IES. Ele nos ajudou a compreendermos quais são os critérios de análises que as instituições de ensino superior têm que cumprir para obtenção do conceito máximo no momento da avaliação institucional.

Na análise documental, foram estudados também os Relatórios de Autoavaliação, Instrumento produzido pelos avaliadores internos, encarregados de fazer a autoavaliação da IES, elaborado pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) da UFPB, referente aos anos de 2017, 2018 e 2019.

No Quadro 15, a seguir, trazemos a descrição dos documentos analisados para a coleta dos dados desta pesquisa. São eles:

Quadro 15 – Documentos Estudados

Documentos Estudados	Descrição dos Documentos
PDI UFPB (2014 – 2018) (2019 - 2023)	O Plano de Desenvolvimento Institucional é a ferramenta de planejamento e gestão que considera a identidade da IES, determina a missão a que ela se predispõe, os instrumentos para alcançar suas metas e finalidades, compreendendo um lapso temporal de 5 anos.
Lei Nº 10.861, de 14 de abril de 2004(Lei do SINAES)	Esta Lei instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES em 2004, cuja finalidade é a melhoria da qualidade da educação nos cursos de graduação e Instituições de Educação Superior (IES).
Instrumento de Avaliação Institucional Externa (IAIE)	É o instrumento utilizado pelos avaliadores (externos à IES) na verificação dos cinco eixos que compreendem as dez dimensões do SINAES, determinadas pelo art. 3º da Lei do SINAES, com orientações que indicam elementos de avaliação e os respectivos critérios para sua análise e verificação.
Relatórios de Autoavaliação Institucional (2017, 2018 e 2019) da UFPB	Instrumento produzido pelos avaliadores internos, encarregados de fazerem a autoavaliação da IES, dirigida pela CPA (Comissão Própria de Avaliação), da UFPB

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Conforme mencionado anteriormente, uma de nossas justificativas para construção dessa pesquisa é tentar contribuir para a melhoria da Comunicação da UFPB e também contribuir para a elevação do conceito da Comunicação da UFPB, na próxima avaliação institucional do INEP/MEC, que atualmente sustenta nota três, de uma escala que vai de um a cinco. Para atingir essa finalidade, realizamos um estudo de todos os documentos apresentados no Quadro 15 para que pudéssemos compreender como foi planejada a Comunicação da UFPB nos dois últimos PDI's desta Instituição, equivalentes aos períodos de 2014/2018 e 2019/2023, bem como entender como é realizada a avaliação institucional (interna e externa) do INEP/ MEC. Para isso, estudamos o Instrumento de Avaliação do INEP/MEC de 2017 e os RAAI's da UFPB de 2017, 2018 e 2019, para nos guiar nessa tarefa.

Sobre o estudo documental, Gil (2002, p.46) acrescenta: “há que se considerar que os documentos constituem fonte rica e estável de dados. Como os documentos subsistem ao longo do tempo, tornam-se a mais importante fonte de dados em qualquer pesquisa de natureza histórica”. Ainda sobre a pesquisa documental, Gil (2002) afirma que:

[...] vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa. [...] as fontes

são muito mais diversificadas e dispersas. Há, de um lado, documentos “de primeira mão” [...], como cartas pessoais, diários, fotografias, gravações, memorandos, regulamentos, ofícios, boletins etc. De outro lado, há os documentos de segunda mão [...], tais como: relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas etc. (p. 45-46).

Quanto ao estudo bibliográfico, efetuamos uma revisão da literatura, contendo autores que escrevem acerca do tema comunicação, bem como avaliação institucional. Para Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, tendo como a principal vantagem o fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

Nesse mesmo sentido, Lakatos e Marconi (2019) dizem que a pesquisa bibliográfica é um apanhado geral sobre os trabalhos mais relevantes já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e importantes associados ao tema.

Quanto à pesquisa, com base na natureza, ela foi aplicada e, com base nos objetivos, ela foi descritiva e exploratória. De acordo com Gil (2008), as pesquisas descritivas têm como finalidade primordial a descrição das particularidades de determinada população ou fenômeno, ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. As pesquisas descritivas concretizam o estudo, a apreciação e o registro dos fatos do mundo físico sem a influência do pesquisador. Elas envolvem ampla variedade de materiais empíricos que narram a rotina e os definições da comunicação dentro da organização.

Com relação à pesquisa exploratória, Prodanov e Freitas (2013) compreendem que esta apresenta particularidades de planejamento flexível, que viabiliza a investigação de um determinado tema sob diferentes aspectos e múltiplos ângulos.

Após estes esclarecimentos acerca da tipificação da pesquisa, no próximo tópico apresentamos a caracterização da nossa pesquisa.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Nossa pesquisa foi estruturada da seguinte forma: com relação à abordagem do problema, ela classifica-se como uma pesquisa qualitativa. Segundo Flick, nas pesquisas qualitativas é possível ter como objetivo expor uma criação ou uma avaliação pormenorizada de algumas práticas frequentes. “Em geral, a pesquisa qualitativa pode ter como objetivo oferecer uma descrição ou avaliação, ou o desenvolvimento de uma teoria” (FLICK, 2013, p. 93).

Ainda sobre a análise qualitativa, para Bardin (2016, p.144), a abordagem qualitativa “recorre a indicadores não frequências suscetíveis de permitir inferências; por exemplo, a presença (ou ausência) pode constituir um índice tanto (ou mais) frutífero que a frequência de aparição.”

Para Bardin (2016, p.145), “a abordagem qualitativa corresponde a um procedimento mais intuitivo, mas também maleável e mais adaptável a índices não previstos, ou à evolução das hipótese.” “Apresenta certas características particulares. É válida, sobretudo, na elaboração das deduções específicas sobre um acontecimento ou uma variável de inferência precisa, e não em inferências gerais. Pode funcionar sobre *corpus* reduzidos e estabelece categorias mais discriminantes, por não estar ligada.”

Com relação à natureza, esta pesquisa classifica-se como uma pesquisa aplicada, por estudar a comunicação organizacional no âmbito da UFPB, analisando os documentos e os procedimentos específicos desta instituição. Para Prodanov e Freitas (2013), ela se insere no ambiente da pesquisa aplicada e tem como finalidade produzir conhecimentos passíveis de serem utilizados na prática, ou seja, orientado a solucionar problemas de realidades específicas. Este tipo de pesquisa, normalmente, dedica-se à percepção de problemas locais e à procura de resultados práticas para estes.

Com base nos objetivos, esta pesquisa classifica-se como uma pesquisa descritiva e exploratória. Para Lakatos e Marconi (2003), os objetivos exploratórios e descritivos, quando utilizados de forma conjugada, fornecem um estudo exploratório que tem como meta detalhar integralmente dado fenômeno, a exemplo de um estudo de um caso para o qual são realizadas análises empíricas e teóricas.

De acordo com a definição acima sobre pesquisa descritiva e exploratória, o emprego desses dois tipos de objetivos, nesta pesquisa, atuou-se da seguinte maneira: procuramos a fundamentação teórica a respeito da temática comunicação organizacional, gestão da comunicação na UFPB e avaliação institucional no âmbito da Comunicação. Na sequência, através do conhecimento aprofundado de todo o contexto exposto, foi apresentado um diagnóstico relativo à comunicação organizacional da UFPB.

Quanto ao método de investigação aplicado, nossa pesquisa se encaixa em um estudo de caso. Pois, de acordo com André e Lüdke (2013, p. 24) este tipo de método apresenta como características a busca por novos dados, novas respostas, novas investigações, ou seja, almeja a descoberta de informações que podem ser significativas para a pesquisa. Além disso, o estudo de caso ressalta que a interpretação desses dados seja feita de forma a analisar toda a conjuntura, para isso, é necessário levar em conta todo o contexto em que o objeto está

inserido, retratando completa e profundamente a realidade de um problema ou situação. Mesmo que para isso seja necessário o pesquisador fazer uso de múltiplas fontes de informações, que ele use uma variedade de dados que poderão ser reunidos em ocasiões variadas e situações distintas.

No estudo de caso o “objeto estudado é tratado como único, uma representação singular da realidade que é multidimensional e historicamente situada. Desse modo, a questão sobre o caso ser ou não “típico”, isto é, empiricamente representativo de uma população determinada, torna-se inadequada, já que cada caso é tratado como tendo um valor intrínseco” (ANDRÉ; LÜDKE, 2013, p. 24)

De acordo com Gil (2002, p. 54), o “estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Nesta pesquisa, através do estudo de caso, conhecemos mais a fundo como funciona a comunicação organizacional da UFPB, e, a partir do estudo dos documentos analisados, elaborados por esta Universidade, conseguimos buscar novos dados sobre a comunicação planejada e realizada pela UFPB. Ao analisarmos toda a conjuntura dos documentos oficiais (internos e externos a esta Instituição) citados anteriormente, conseguimos retratar a realidade da comunicação informada nos documentos pesquisados e o seu papel na avaliação institucional externa do INEP/MEC.

Além de todas as características apresentadas, o estudo de caso se encaixa na nossa pesquisa por ser o método recomendado para estudos descritivos e por fornecer respostas a causas de determinados fenômenos (GIL, 2002).

Quanto aos procedimentos técnicos utilizados para elaborar esta pesquisa, utilizamos o estudo bibliográfico, estudo documental e a análise de conteúdo. Para atendermos aos objetivos desta pesquisa, realizamos um cruzamento de dados dos documentos selecionados que abordam a Comunicação organizacional, especialmente a Comunicação da UFPB, e a Avaliação Institucional do INEP/MEC.

Este estudo bibliográfico/documental ocorreu por meio da análise dos documentos oficiais internos e externos à UFPB que tinham relevância para o nosso tema. Estes foram os documentos selecionados por nós: PDI's UFPB (2014 – 2018) e (2019 - 2023), notadamente, no eixo políticas de gestão, na parte que traz a gestão da comunicação da UFPB; a Lei Nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que institui o SINAES; o Instrumento de Avaliação Institucional Externa e os Relatórios de Autoavaliação Institucional da UFPB (2017, 2018 e 2019).

Sobre análise de conteúdo, de acordo com Bardin (2011), equivale-se á:

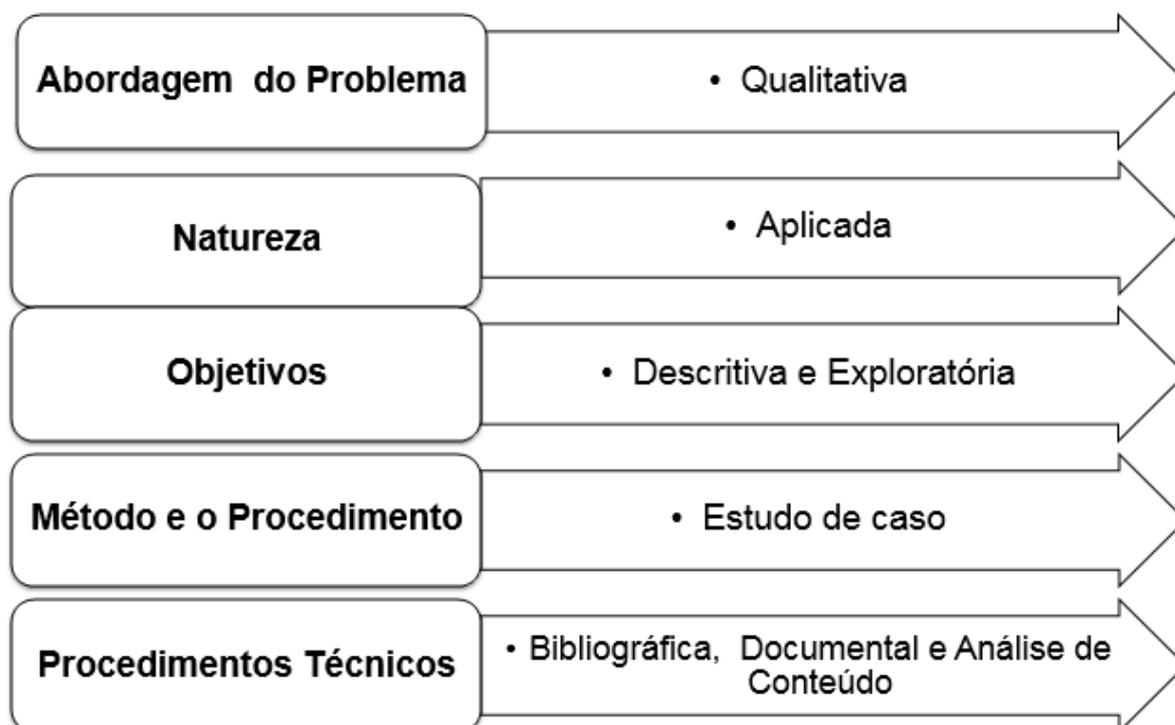
Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (BARDIN, 2016, p.48).

Esta técnica estuda as comunicações/mensagens que podem ser emitidas através dos documentos, formas verbais, gestuais ou até mesmo de forma silenciosa. Ela representa uma importante ferramenta na área da observação documental. A análise de conteúdo para Franco (2003, p. 14) “é um procedimento de pesquisa que se situa em um delineamento mais amplo da comunicação e tem como ponto de partida a mensagem”.

Sobre a análise de conteúdo, Bardin (2016) nos esclarece acerca da necessidade de sabermos a razão pela qual estamos analisando e da necessidade de explicitá-la de maneira que seja possível saber como analisar. Para isso, é necessário tratar o material de forma a codificá-lo. Esta codificação é equivalente a uma transformação das informações brutas do texto. “Transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo ou da sua expressão; suscetível de esclarecer o analista acerca das características do texto, que podem servir de índices. Bardin (2016, p. 132).

Para resumir a caracterização desta pesquisa, elaboramos a figura a seguir, que apresenta a metodologia utilizada na construção desse trabalho:

Figura 5 - Caracterização da Pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O estudo documental é, para Bardin (2016, p. 51), “enquanto tratamento da informação contida nos documentos acumulados, a análise documental tem por objetivo dar forma conveniente e representa de outro modo essa informação, por intermédio de procedimentos de transformação. O propósito a atingir é o armazenamento sob uma variável e a facilitação do acesso ao observador, de tal forma que este obtenha o máximo de informação (aspecto quantitativo), com o máximo de pertinência (aspecto qualitativo).

Ainda, de acordo com Bardin (2016, p. 51), “a análise documental permite passar de um documento primário (bruto) para um documento secundário (representação do primeiro). São, por exemplo, os resumos ou *abstracts* (sínteses do documento segundo certas regras); ou a *indexação*, que permite, por classificação em palavras-chave, descritores ou índices, classificar os elementos de informação dos documentos, de maneira muito restrita... esta indexação é regulada segundo uma escolha (de termos ou ideias) adaptada ao sistema e ao objetivo da documentação em causa.

No Quadro 16, a seguir, apresentamos algumas diferenças fundamentais entre análise documental e análise de conteúdo:

Quadro 16 - Diferenças entre análise documental e análise de conteúdo

Análise Documental	Análise de Conteúdo
Trabalha com documentos;	Trabalha com mensagens (comunicação);
É feita, principalmente, por classificação-indexação;	A análise categórica temática é, entre outras, uma das técnicas da análise de conteúdo;
O objetivo é a representação condensada da informação para consulta e armazenamento.	O objetivo é a manipulação de mensagens (conteúdo e expressão desse conteúdo) para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre uma outra realidade que não o da mensagem.

Fonte: Adaptado de Bardin (2016, p. 52).

Explicitada a caracterização da pesquisa, passaremos para o próximo tópico, em que apresentaremos o ambiente da pesquisa.

3.3 AMBIENTE DA PESQUISA

Neste tópico, fizemos uma breve apresentação do local que servirá ao presente estudo. O ambiente de estudo utilizado na pesquisa foi a Universidade Federal de Paraíba, situada no bairro Castelo Branco, *Campus I*, na capital paraibana, João Pessoa. Esta escolha se deu devido ao vínculo que a pesquisadora possui com a Instituição, pois, além de discente, é servidora pública há mais de 3 anos na UFPB, na Secretaria dos Órgãos Deliberativos Superiores, no prédio da Reitoria desta instituição. Por atender diariamente ao público interno e externo, esta orientanda deseja contribuir para a melhoria da Comunicação dessa Universidade, através desta pesquisa.

Na Figura 6, a seguir, apresentamos uma foto do prédio da Reitoria da UFPB, local onde a mestranda desempenha as suas funções como servidora técnica administrativa:

Figura 6 – Universidade Federal da Paraíba (Reitoria)



Fonte: Site da UFPB².

A UFPB é uma universidade pública, criada em 02 de dezembro de 1955, mas somente teve a sua federalização em 13 de dezembro de 1960. Ela possui personalidade jurídica e autonomia didática, financeira, administrativa e disciplinar. É considerada uma das mais importantes instituições de ensino superior, especialmente, no Norte e Nordeste do país. (JEZINE; BRANCO; NAKAMURA, 2015).

UFPB, outrora Universidade da Paraíba, é uma Instituição autárquica de regime especial de ensino, pesquisa e extensão, vinculada ao Ministério da Educação, possui estrutura multicampi e atua nos municípios de João Pessoa, Areia, Rio Tinto, Mamanguape e Bananeiras (UFPB, 2016).

Atualmente, a Universidade Federal da Paraíba está estruturada da seguinte forma: *Campus I*, na cidade de João Pessoa, compreende os seguintes Centros: Centro de Ciências Exatas e da Natureza - CCEN; Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes - CCHLA; Centro de Comunicação, Turismo e Artes - CCTA, Centro de Ciências da Saúde - CCS; Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA; Centro de Educação - CE; Centro de Tecnologia - CT e Centro de Ciências Jurídicas - CCJ; Centro de Biotecnologia - CBiotec; Centro de Tecnologia e Desenvolvimento Regional - CTDR; Centro de Ciências Médicas - CCM; Centro de Informática - CI; Centro de Informática - CI e Centro de Energias Alternativas Renováveis - CEAR e o *Campus*

² Disponível em: <https://www.ufpb.br/ufpb>

II, na cidade de Areia, compreende o Centro de Ciências Agrárias - CCA e o *Campus* III, na cidade de Bananeiras, abrange o Centro de Ciências Humanas, Sociais e Agrárias - CCHSA e o *Campus* IV, nas cidades de Mamanguape e Rio Tinto, com o Centro de Ciências Aplicadas e Educação – CCAE (UFPB, 2016).

A UFPB vem cumprindo, desde sua criação e ao longo de toda sua história, papel relevante na promoção do ensino, da pesquisa e da extensão. No âmbito da educação superior, a UFPB conquistou reconhecimento social como resultado de sua histórica colaboração, tanto para o avanço científico e tecnológico regional, quanto para a formação de profissionais de excelência para o Estado da Paraíba e para o restante do país, especialmente para a Região Nordeste³.

Feitas essas considerações a respeito da UFPB, ambiente da nossa pesquisa, apresentamos, no próximo tópico, o fluxo dos procedimentos da pesquisa.

3.4 FLUXO DOS PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Objetivando conseguir as finalidades propostas, bem como recomendar as soluções para as questões do problema da pesquisa, este estudo seguiu um caminho sistemático, o que será descrito a seguir.

A princípio, preocupamo-nos em escolher um tema que tivesse relevância social e institucional para a UFPB, com a finalidade de colaborar para a melhoria da Comunicação desta Instituição, bem como contribuir para a elevação do conceito a ser recebido na próxima avaliação do INEP/MEC que ocorreu em 2013, no âmbito da Comunicação, além da necessidade de cumprir os objetivos centrais da gestão de comunicação informadas no PDI atual da UFPB.

A presente pesquisa, que foi desenvolvida através do estudo bibliográfico/documental e através da análise de conteúdo, delimita-se à análise da Comunicação da UFPB, do período equivalente aos anos de 2017 a 2020 e sua relação com a Avaliação Institucional.

Após escolhido o tema, no capítulo 2 desta pesquisa, fizemos o levantamento do referencial teórico acerca dos conceitos relacionados com a Comunicação Organizacional, os Processos Comunicacionais no Âmbito da UFPB, a Avaliação Institucional do INEP/MEC e, por último, no referencial teórico, identificamos na literatura e nos documentos oficiais a normatização sobre Avaliação Institucional no âmbito da Comunicação.

³ Informação disponibilizada no site da UFPB (<http://www.ufpb.br/>)

No que se refere ao tema proposto, fizemos um levantamento na doutrina dominante; porém, recorreremos basicamente aos estudos realizados pela autora Margarida M. Krohling Kunsch (2003, 2009, 2016), autora de diversas produções sobre o tema Comunicação, especialmente, comunicação organizacional, considerada uma das mais influente autoras sobre o tema Comunicação.

Para entendermos e para tratarmos os dados, realizamos uma análise de conteúdo dos documentos informados. O levantamento dos dados foi definido de forma a identificar como foi programada a Comunicação para a UFPB no PDI antigo, cuja validade foi do período de 2014 – 2018 e no PDI atual, correspondente ao período de 2019 – 2023; bem como detectar quais os critérios estabelecidos para os eixos que avaliam a Comunicação das IES no Instrumento de Avaliação Institucional Externa e identificar como os Relatórios de Autoavaliação Institucional da UFPB contribuem ou podem contribuir para a melhoria/elevação do conceito recebido na avaliação institucional do INEP/MEC.

Ainda quanto à pesquisa, e buscando analisar como funciona a comunicação organizacional no âmbito da UFPB para atendermos os objetivos desta investigação, fizemos um estudo bibliográfico/documental por meio dos seguintes documentos oficiais internos e externos à UFPB: PDI UFPB (2014 – 2018) e (2019 - 2023) na parte que corresponde à gestão da comunicação, Instrumento de Avaliação Institucional Externa, Relatórios de Autoavaliação Institucional da UFPB de 2017, 2018 e 2019. Foi analisada também a Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES em 2004.

A partir da leitura atenta desses documentos, através da análise de conteúdo, classificamos algumas categorias e subcategorias, preparamos alguns quadros e realizamos o cruzamento de dados das informações encontradas nessa pesquisa documental.

De acordo com Vala (1986), a análise de conteúdo procura organizar o conteúdo encontrado nas mais diferentes fontes de dados, em um conjunto de categorias de definição. Nessa mesma linha de pensamento estão os ensinamentos de Bardin (2016, p. 148). Para esta autora, o processo de categorização “é um processo de tipo estruturalista e comporta duas etapas: o inventário: isolar os elementos; a classificação: repartir os elementos e, portanto, procurar ou impor certa organização às mensagens. Ainda de acordo com esta autora, a “categorização tem como primeiro objetivo (da mesma maneira que a análise documental) fornecer, por condensação, uma representação simplificada dos dados brutos” (BARDIN, 2016, p. 148-149).

Nesse estudo, as categorias foram definidas de acordo com as orientações de Bardin (2016, p. 147):

É uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciações e, em seguida, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão das características comuns destes elementos (BARDIN,2016, p.147).

Visando responder ao nosso problema de pesquisa, no Quadro 17 a seguir, apresentamos as categorias e subcategorias que foram pesquisadas neste trabalho.

Quadro 17– Das categorias e subcategorias utilizadas nesta pesquisa

Categorias	Subcategoria	Descrição	Fontes Utilizadas
Avaliação da Comunicação da UFPB nos RAAI's pesquisados	Comunicação externa e interna	Verificar se a comunicação externa e interna foram pesquisadas/avaliadas nestes relatórios	Relatório de Autoavaliação Institucional (2017) da UFPB; Relatório de Autoavaliação Institucional (2018) da UFPB; Relatório de Autoavaliação Institucional (2019) da UFPB).
Avaliação da Infraestrutura direcionada para a Comunicação	Recursos de tecnologias de informação e comunicação	Verificar se os Recursos de tecnologia de comunicação foram pesquisadas/avaliadas nestes relatórios	Relatório de Autoavaliação Institucional (2017) da UFPB; Relatório de Autoavaliação Institucional (2018) da UFPB; Relatório de Autoavaliação Institucional (2019) da UFPB).
Comunicação	Comunicação com a comunidade externa e interna	Verificar o que foi planejado para a comunicação com a comunidade externa e interna nas fontes pesquisadas.	Instrumento de Avaliação Institucional Externa; Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004 (Lei do SINAES)
Infraestrutura voltada para a Comunicação	Recursos de tecnologias de informação e comunicação	Verificar o que foi planejado para a comunicação com a comunidade externa nas fontes pesquisadas.	Instrumento de Avaliação Institucional Externa; Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004 (Lei do SINAES)
Planejamento da Comunicação nos PDI's da UFPB	Gestão da Comunicação da UFPB	Verificar como foi planejada a gestão da comunicação da UFPB nos PDI's pesquisados	Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFPB (2019 - 2023); Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFPB (2014 - 2018).
Avaliação Institucional	Avaliação Institucional da Comunicação Externa e Interna	Verificar o que foi planejado e o que é cobrado acerca da avaliação institucional externa e interna nas fontes pesquisadas	Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFPB – 2019-2023; Instrumento de Avaliação Institucional Externa (IAIE).

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Através do cruzamento destas categorias e subcategorias criadas *a priori*, respondemos aos nossos objetivos, tanto geral quanto específicos.

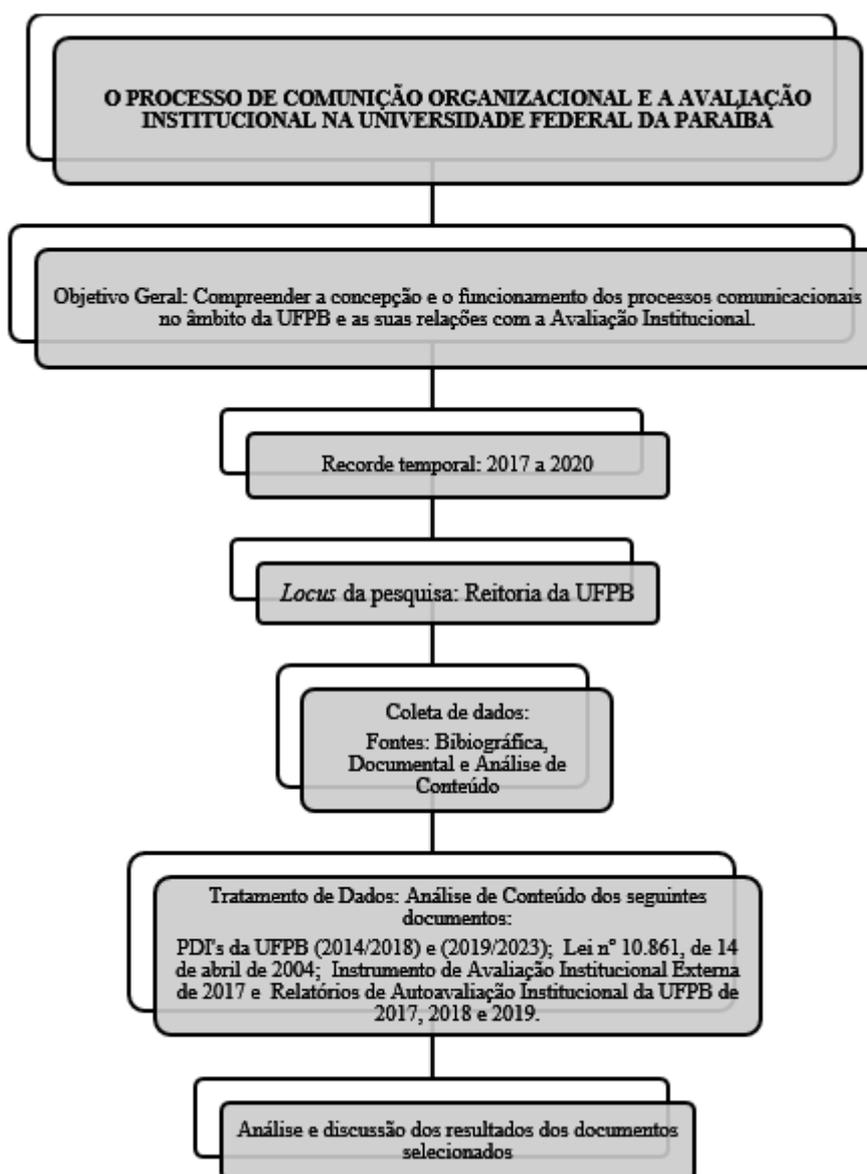
Para entendermos como os RAAI's contribuem para identificar as possíveis falhas na Comunicação da UFPB, para esta estar preparada no momento da avaliação institucional

externa realizada pelo INEP, fizemos uma pesquisa nos relatórios dos anos de 2017 a 2019, visando localizar se os eixos estabelecidos no IAI, que avaliam a Comunicação, foram contemplados nestes relatórios.

Para compreender melhor como foi planejada a avaliação institucional do INEP/MEC, estudamos também a Lei nº 10.861 de 2004, que institui o SINAES, com a finalidade de chegarmos às informações imprescindíveis para alcançar os objetivos deste estudo.

Após estas considerações sobre os procedimentos adotados, preparamos a Figura 7 para representar como ocorrerá o fluxo desta pesquisa:

Figura 7– Fluxo de procedimentos adotados na pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Uma vez apresentada a metodologia utilizada neste trabalho, no próximo capítulo, passamos a discorrer acerca da “Análise e Discussão dos Resultados”. Nesse tópico, foi feita a apresentação das discussões e dos resultados obtidos com vistas a solucionar o problema de pesquisa proposto. Nele, analisamos os documentos e faremos um cruzamento de dados com base nas diretrizes da gestão da comunicação programadas no atual PDI da UFPB, na Lei do SINAES, Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, no Instrumento de Avaliação Institucional Externa e nos Relatórios de Autoavaliação Institucional da UFPB de 2017, 2018 e 2019.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, tratamos dos dados coletados através da análise bibliográfica e documental, através da análise de conteúdo dos seguintes documentos: dos PDIs da UFPB, no que se refere à gestão da comunicação programada para os quinquênios que correspondem aos períodos de 2014/2018 e 2019/2023, do Instrumento de Avaliação Institucional Externa do INEP/MEC e dos Relatórios de Autoavaliação Institucional da UFPB 2017, 2018 e 2019. Também estudamos a Lei do SINAES, Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, cuja finalidade é a melhoria da qualidade da educação nos cursos de graduação de Instituições de Educação Superior (IES), para responder ao problema desta pesquisa: **Como funciona a gestão da Comunicação Organizacional (CO) da UFPB e sua influência na Avaliação Institucional?**

Os dados retirados dos documentos selecionados e estudados por nós foram tratados através da análise de conteúdo, conforme proposto por Bardin (2016, p.125). De acordo com esta autora, “as fases da análise de conteúdo organizam-se em três polos cronológicos”. São eles:

- 1- A Pré-análise, que é a fase da organização propriamente dita, que “corresponde a um período de intuições, mas tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise” (BARDIN, p. 125).
- 2- A Exploração do Material: “se as diferentes operações da pré-análise forem convenientemente concluídas, a fase de análise propriamente dita não é mais do que a aplicação sistemática das decisões tomadas. Esta fase consiste essencialmente em operações de codificação, decomposição ou enumeração, em função de regras previamente formuladas” (BARDIN, p. 130).
- 3- Tratamento dos Resultados Obtidos e Interpretação. Nesta fase, “os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos e válidos” (BARDIN, p. 130).

Dentre a análise dos documentos, procuramos detectar como foi programada a gestão da comunicação da UFPB nos dois últimos PDI's desta instituição, verificamos também se os indicadores 3.9 (Comunicação da IES com a comunidade externa), 3.10 (Comunicação da IES com a comunidade interna) e 5.17(Recursos de tecnologias de informação e comunicação),

elencados no IAIE, foram ou não abrangidos pelos relatórios de autoavaliação de 2017, 2018 e 2019. Fizemos um cruzamento de dados dos documentos selecionados, através da análise de conteúdo, em que criamos algumas categorias e subcategorias para que pudéssemos responder aos nossos objetivos, geral e específicos, conforme será apresentado nos próximos tópicos.

Para a análise destes relatórios informados anteriormente, no Quadro 18, a seguir, utilizamos os termos: (sim) para os indicadores abrangidos nos respectivos relatórios de autoavaliação, utilizamos (não) para os indicadores que não foram abrangidos nos relatórios e (P) para corresponder às abordagens parciais dos indicadores 3.9, 3.10 e 5.17, correspondentes aos anos de 2017, 2018 e 2019.

Quadro 18 - Indicadores abrangidos pelos Relatórios de Autoavaliação Institucional

Eixos	Indicadores	RAAI 2017	RAAI 2018	RAAI 2019
Eixo 3 Políticas Acadêmicas	3.9 - Comunicação da IES com a comunidade externa	Não	Não	Não
	3.10 - Comunicação da IES com a comunidade interna	Não	Não	P
Eixo 5 - Infraestrutura	5.17 - Recursos de tecnologias de informação e comunicação	Não	Sim	Não

Fonte: Adaptado do INEP(2017).

O Quadro 18 sintetiza os indicadores abrangidos nos relatórios de autoavaliação institucional dos anos supracitados. Na primeira coluna, temos o Eixo 3, que corresponde às “Políticas Acadêmicas” e o Eixo 5, que corresponde à “Infraestrutura.”, ambos elencados no IAIE de 2017. Na segunda coluna, temos os indicadores pesquisados neste estudo: o 3.9, que corresponde à “Comunicação da IES com a comunidade externa”, o 3.10, que corresponde à “Comunicação da IES com a comunidade interna” e por último o 5.17, que corresponde aos “Recursos de tecnologias de informação e comunicação”. A terceira coluna equivale ao relatório de autoavaliação institucional de 2017; a quarta coluna equivale ao relatório de autoavaliação institucional de 2018 e a quinta e última coluna equivale ao relatório de autoavaliação institucional de 2019.

Todos estes relatórios foram construídos pela CPA da UFPB e serão explicados a seguir com mais detalhes na análise do Quadros I e II, do Apêndice A, que tratam das Categorias (e Avaliação da Infraestrutura direcionada para a Comunicação) e das subcategorias e os (Recursos de tecnologias de informação e comunicação), respectivamente,

utilizadas na análise do conteúdo do estudo documental dos Relatórios de Autoavaliação Institucional (2017, 2018 e 2019) da UFPB.

4.1 DA ANÁLISE DOS RAAI'S DA UFPB

Neste tópico, fizemos a análise dos relatórios de autoavaliação institucional da UFPB, pertinentes aos anos de 2017 até 2020. Para isso, criamos a categoria “Avaliação da Comunicação da UFPB nos RAAI's pesquisados” para que pudéssemos pesquisar a subcategoria “Comunicação externa e interna”, com a finalidade de responder aos nossos objetivos.

Inicialmente, achamos importante dizer que utilizamos como parâmetro de avaliação dos relatórios pesquisados por nós, o IAIE de 2017, que apresenta os indicadores que deverão ser observados pelos avaliadores no momento da avaliação institucional interna e externa.

Ao analisarmos o RAAI de 2017 da UFPB, no quadro I do apêndice A, temos: na primeira coluna a categoria que será pesquisada (Avaliação da Comunicação da UFPB nos RAAI's pesquisados); na segunda coluna temos a subcategoria (Comunicação externa e interna); na terceira coluna, temos a Fonte 1 (Relatório de Autoavaliação Institucional (2017) da UFPB); na quarta coluna, temos a Fonte 2 (Relatório de Autoavaliação Institucional (2018) da UFPB); na quinta coluna, temos a Fonte 3 (Relatório de Autoavaliação Institucional (2019) da UFPB); na sexta e última coluna, fizemos observações pertinentes à subcategoria analisada. Percebemos que o mesmo não citou os indicadores mencionados no IAIE, pesquisados neste estudo, que tratam da temática comunicação.

Achamos importante informar, mais uma vez, os indicadores pesquisados neste estudo. São eles: o 3.9 (Comunicação da IES com a comunidade externa), o 3.10 (Comunicação da IES com a comunidade interna) e o 5.17 (Recursos de tecnologias de informação e comunicação).

Ao estudarmos o RAAI de 2017, o que localizamos nesse relatório sobre comunicação foi um capítulo dedicado ao que chamaram de “Diagnóstico do relatório de avaliação externa da UFPB: um olhar com base no SINAES”, cujo intuito foi fazer um estudo do último Relatório de Avaliação Externa da UFPB, realizada *in loco* pelo MEC, no período de 02/06 a 06/06/2013 (UFPB, 2017).

Na análise feita pela CPA do relatório da última avaliação institucional, a que a UFPB foi submetida em 2013, no que trata sobre o tema da nossa pesquisa, um dos aspectos

negativos informados neste relatório foi a Dimensão 4, que corresponde à comunicação com a sociedade.

De acordo com os dados levantados na análise do último relatório da avaliação externa do INEP/MEC, informados no RAAI de 2017, sobre a Dimensão 4, que corresponde à comunicação com a sociedade, foi anexada a seguinte informação no e-MEC: "no período de vigência do PDI, o único canal de comunicação existente era o portal institucional (www.ufpb.br), por onde a universidade levou às comunidades universitária e paraibana suas realizações, feitos e conquistas". Como dito anteriormente, a última avaliação institucional da UFPB ocorreu em 2013 (UFPB,2017, p.50).

De 2013 até 2017, momento no qual a CPA realizou o diagnóstico do relatório emitido pelo MEC na avaliação institucional da UFPB, algumas mudanças aconteceram de acordo com o que foi pesquisado pela CPA. Para esta Comissão: "As mídias impressas e a Rádio Universitária não existem e a TV Universitária continua limitada. Já o Jornal do Laboratório do Curso de Jornalismo funciona apenas internamente" (UFPB, 2017, p. 50).

Ao analisarmos o RAAI de 2017 percebemos que o mesmo avaliou apenas os Eixos 1, que trata do Planejamento e Avaliação Institucional, o Eixo 2, que trata do Desenvolvimento Institucional, e, por último, o Eixo 5, que trata da Infraestrutura. Quanto ao Eixo 5, no RAAI de 2017 foi analisada a infraestrutura física, equivalente à dimensão 7 do SINAES, especialmente "à estrutura física dos laboratórios em termo de espaço físico, estruturas elétricas, hidráulicas e material de consumo". Não foram analisados os recursos de informação e comunicação, que corresponde ao Indicador 5.17 do IAIE de 2017, que tem relação com o tema da nossa pesquisa (UFPB, 2017. p. 133).

Como podemos perceber, de acordo com essas informações da CPA, a comunicação da UFPB em 2017 ainda era limitada, necessitava de mais atenção e planejamento. Contudo, os indicadores que correspondem à comunicação não foram avaliados neste RAAI de 2017. Também é importante frisar que a lei do SINAES, Lei 10861 de abril de 2004, estipulou em seu art. 3º a obrigatoriedade de considerar as 10 dimensões citadas neste artigo na avaliação institucional (interna e externa) do INEP/MEC. Dentre estas dimensões obrigatórias, está a comunicação com a sociedade, estipulada no inciso IV do referido artigo.

Feitas estas observações sobre o RAAI de 2017, passamos agora a analisar o RAAI de 2018.

Quanto ao RAAI de 2018, ele foi realizado durante a vigência do PDI anterior ao atual, equivalente ao período 2014 a 2018. Este Relatório de 2018 foi estruturado da seguinte forma: Introdução, capítulo I, que corresponde à "Avaliação das Políticas Acadêmicas da

UFPB”; capítulo II, que corresponde aos “Relatórios dos Projetos do Núcleo de Projetos da CPA/UFPB ano de 2018”, que por sua vez apresentou o Projeto I, Projeto II e Projeto III; conclusão e referências.

Ao analisarmos o RAAI de 2018, percebemos que, ao contrário do RAAI de 2017, ele não apresentou quais foram os eixos avaliados na autoavaliação interna realizada pela CPA da UFPB. Isso dificultou bastante nossa análise, pois tivemos que ler e interpretar o documento na íntegra para saber quais os eixos do SINAES foram abrangidos no relatório de 2018.

O RAAI de 2018 trouxe uma pesquisa de campo, em que apresentou um questionário eletrônico que foi aplicado aos docentes e discentes que possuíam vínculos ativos na UFPB, através do SIGAA/UFPB, cuja finalidade era conseguir informações atinentes à avaliação das Políticas Acadêmicas da UFPB, no que se refere às políticas de ensino, pesquisa e extensão; políticas de atendimento ao discente e comunicação externa e interna desta Universidade.

De acordo com o que foi proposto inicialmente no Projeto II, informado no RAAI de 2018, os eixos equivalentes à comunicação da IES com a comunidade externa e comunicação da IES com a comunidade interna seriam avaliados neste questionário. Mas, ao analisarmos todas as questões que foram perguntadas aos discentes e docentes, percebemos que apenas uma questão fez referência à comunicação da UFPB. Entendemos que apenas uma pergunta não é suficiente para avaliar três indicadores do SINAES que versam sobre a Comunicação das IES.

Conforme é possível observar, este é um equívoco do RAAI de 2018 quando traz a informação que este relatório avaliou os eixos 3.9, que trata da Comunicação da IES com a comunidade externa e o 3.10, que trata da Comunicação da IES com a comunidade interna, sem isso ter acontecido.

Em relação ao indicador 5.17 do IAIE de 2017, entendemos que a única pergunta feita no questionário aplicado aos docentes e discentes da UFPB, apresentado no RAAI de 2018 refere-se a este indicador 5.17. Pois a mesma versava sobre “facilidades de divulgação das atividades e resultados da pesquisa e extensão na comunidade”. Entendemos que esta pergunta encaixa-se ao tema Comunicação, mais especificamente no eixo 5 do SINAES, no indicador 5.17, que se refere aos “Recursos de tecnologias de informação e comunicação” (UFPB, 2018, p. 147).

De acordo com o que foi dito anteriormente, ao analisarmos este documento, percebemos que os eixos 3.9 e 3.10 não foram contemplados neste relatório de 2018, da mesma forma que não foram contemplados no RAAI de 2017. É bastante preocupante

perceber que o tema Comunicação é pouco avaliado pela CPA da UFPB. Tema este tão importante, essencial para o bom funcionamento de toda e qualquer organização.

O resultado divulgado pela CPA da aplicação dos questionários eletrônicos aos discentes e docentes da UFPB, no que se refere à comunicação, foi o seguinte: “O resultado obtido no relatório, respondido por 17.372 discentes que preencheram o questionário, o que corresponde a uma média de 45% dos estudantes, foi no sentido de que existe “a necessidade de se avaliar a comunicação da instituição tanto internamente quanto com a sociedade” (UFPB,2018, p. 147).

A partir do resultado apresentado na pesquisa realizada pela CPA, com discentes e docentes da UFPB que responderam ao questionário, como podemos constatar, a conclusão foi no sentido que há um indicativo de necessidade de melhoria da comunicação da UFPB com a sociedade, seja ela interna ou externa. Isso nos remete à necessidade de desenvolvimento de um trabalho conjunto entre os gestores da UFPB, os discentes, os docentes, bem como de representantes da comunidade (externos à Instituição), no momento da elaboração da gestão da comunicação programada no PDI da UFPB.

Acreditamos que a CPA deveria considerar a possibilidade de avaliar de maneira mais ampla a Comunicação da UFPB para poder conhecer as falhas que ocorrem nesta área e poder repassá-las aos setores responsáveis para que os mesmos possam tratá-las. Entendemos que este seja o papel da autoavaliação. Assim, a CPA contribuirá para a melhoria da Comunicação desta Instituição e, conseqüentemente, contribuirá também para a elevação do conceito da Comunicação da UFPB na próxima avaliação institucional do INEP/MEC, já que na última avaliação ocorrida em 2013 a nota recebida neste quesito foi 3.

É importante frisar que temos convicção da grande importância da avaliação institucional, seja ela interna ou externa, para o desenvolvimento e a melhoria da instituição. Além disso, a avaliação, especialmente da Comunicação, é obrigatória para cumprir o que está previsto no Art. 3º, IV, da Lei 10.861 de abril de 2004 e no Eixo 3, nos Indicadores 3,9, 3,10 e 5,17, no Instrumentos de Avaliação Institucional Externa do INEP/MEC de 2017.

Já o RAAI de 2019 foi estruturado da seguinte forma: Introdução, capítulo I, que corresponde à “Avaliação das Políticas de Gestão da UFPB – Resultados da Avaliação Aplicada pela CPA/UFPB novembro de 2019”; capítulo II, que corresponde ao “Relatório do Núcleo de Projetos da CPA/UFPB ano de 2019”, considerações finais e referências. Este relatório também não apontou quais foram os eixos pesquisados na autoavaliação de 2019.

Conforme o Quadro I, do Apêndice A, ao analisarmos o RAAI de 2019, percebemos que o mesmo tratou do tema comunicação, mais especificamente sobre a comunicação com a

comunidade acadêmica. Não localizamos neste relatório uma avaliação estritamente dos indicadores 3.9, que trata da Comunicação da IES com a comunidade externa, e 3.10, que trata da Comunicação da IES com a comunidade interna. Estes indicadores foram trazidos pelo IAIE de 2017, instrumento utilizado como referência para as avaliações, tanto a interna como a externa.

Constatamos que o indicador 3.10 do IAIE de 2017 foi avaliado de maneira indireta ao tratar da comunicação com a sociedade acadêmica. Identificamos no capítulo II do referido RAAI, o Projeto II, cujo nome é “A Institucionalização da CPA na UFPB e a Comunicação com a comunidade acadêmica”, cujo foco era analisar a institucionalização da CPA, com o objetivo de esboçar as ações de assimilação do papel desta comissão na UFPB.

O Projeto II foi coordenado pelo Professor Doutor José Mancinelli Lêdo do Nascimento, que contou com a participação da bolsista Ruth Lima da Silva, além de alguns discentes voluntários e alguns docentes colaboradores, para a sua elaboração/construção.

O Projeto supracitado teve dois dos seus objetivos específicos voltados para a comunicação. Foram eles: “Identificar a dinâmica do processo de efetivação da comunicação interna como instrumento de integração e melhoria nos processos avaliativos dos cursos e institucional e Planejar estratégias de comunicação para divulgação das ações da CPA.” (RAAI 2019, p. 78 / (UFPB, 2019, p.78) Através da leitura atenta deste Projeto, percebemos que esses dois objetivos, especificamente, têm relevância para nossa pesquisa, pois fazem referência, de alguma forma, à comunicação interna da UFPB.

Como resultado, o projeto “A Institucionalização da CPA na UFPB e a Comunicação com a comunidade acadêmica” apontou a necessidade de instituição, pela CPA/UFPB, de um planejamento de comunicação eficaz junto à comunidade acadêmica, de maneira a demonstrar-se efetivamente como órgão condutor da autoavaliação e avaliação. Além disso, apontou a necessidade de a CPA se relacionar com os agentes de coalizão interna para garantir uma imagem sólida e relevante perante à comunidade acadêmica (UFPB, 2019, p.83).

O Projeto também apontou a importância da comunicação organizacional para a implementação de um planejamento comunicacional eficiente e integrativo, com a participação dos agentes institucionais para orientar nas estratégias comunicativas, que forneçam uma visão da universidade e que reconheça a importância da CPA em sua função primordial, que é realizar a autoavaliação no âmbito acadêmico (UFPB, 2019, p. 101).

Além dos indicadores 3.9 e 3.10, outro indicador pesquisado neste estudo é o 5.17, que corresponde aos Recursos de tecnologias de informação e comunicação. Ele pertence ao Eixo 5, que trata sobre a Infraestrutura e tem 18 indicadores. Porém, como nosso tema é

comunicação, mantivemos nossos estudos direcionados apenas aos eixos que trataram desse assunto, ou seja, o indicador 5.17.

Após analisarmos o RAAI 2019 da UFPB, constatamos que nele foi tratada apenas a infraestrutura física, que pertence ao indicador 5.7. Não houve nenhuma citação do indicador 5.17 pesquisado por nós, que correspondente ao “Recursos de tecnologias de informação e comunicação”.

De acordo com os resultados expostos anteriormente no Projeto II, apresentado neste RAAI de 2019, mais uma vez ficou evidente a necessidade de um melhor planejamento e de um acompanhamento mais eficaz da Comunicação da UFPB, especialmente a comunicação interna, até mesmo para cumprir as diretrizes para a política de gestão da comunicação planejadas no atual PDI desta Instituição.

Esperamos que a gestão da Comunicação da UFPB realize uma análise crítica dos RAAI's elaborados pela CPA desta Universidade, para que possa fazer um planejamento que atenda melhor as necessidades da comunidade interna e externa à esta Instituição. A esse respeito, vejamos:

É importante que a IES, após a realização da autoavaliação, efetue uma análise crítica [...] Essa análise permitirá que os gestores da IES planejem ações futuras com maior propriedade, escolhendo os caminhos que se mostraram mais eficientes (SANT'ANA, 2017, p. 90).

Acreditamos muito na importância da associação do resultado obtido na avaliação interna realizada pela CPA, para a construção do planejamento do PDI. Por isso, mais uma vez, ratificamos a necessidade de uma avaliação interna mais completa da Comunicação da UFPB, para que esta Instituição possa fazer os ajustes necessários através da gestão da comunicação e assim a Universidade possa melhorar a sua Comunicação, tanto interna quanto externa, e, conseqüentemente, possa alcançar nota máxima na próxima avaliação institucional do INEP/MEC, pois melhorando a Comunicação, conseqüentemente a UFPB conseguirá melhorar o conceito da Comunicação na próxima Avaliação Institucional.

Ainda dentro do Apêndice A, no Quadro III, fizemos um estudo do Indicador 5.17, que corresponde aos Recursos de tecnologias de informação e comunicação. Vale informar que nosso foco neste trabalho é conhecer a Comunicação da UFPB, então, como este indicador também trata de comunicação, ele também foi pesquisado nos documentos selecionados.

4.2 DA ANÁLISE DO IAIE DE 2017 E DA LEI Nº 10.861, DE 14 DE ABRIL DE 2004 (LEI DO SINAES)

No Quadro I, do Apêndice B, correspondente às Categoria e subcategoria, criadas por nós, utilizadas na análise do conteúdo do estudo documental do Instrumento de Avaliação Institucional Externa e da Lei Nº 10.861, de 14 de abril de 2004 (Lei do SINAES), apresentamos, na primeira coluna, a categoria Comunicação; na segunda coluna, apresentamos a subcategoria Comunicação com a comunidade externa; na terceira coluna, apresentamos a fonte 1, identificada como uma das referências utilizadas para pesquisar a subcategoria informada anteriormente. A fonte 1 corresponde ao Instrumento de Avaliação Institucional Externa (IAIE); na quarta coluna, trouxemos a fonte 2, que corresponde à Lei Nº 10.861, de 14 de abril de 2004 (Lei do SINAES) e, por último, na quinta coluna, trouxemos as nossas observações acerca das fontes pesquisadas.

Em relação à Comunicação com a comunidade externa, informada no Quadro I, do Apêndice B, a fonte I, que corresponde ao IAIE, apresentou os conceitos e critérios de análises a serem considerados na avaliação institucional externa do INEP/MEC, para conceituar a Comunicação da IES com a comunidade externa no Indicador 3.9. É através destes critérios que o INEP/MEC avalia e conceitua as IES.

Para melhor compreensão destes critérios de análise, no Quadro 19, a seguir, apresentaremos os critérios para a obtenção do conceito máximo na avaliação institucional do INEP/MEC, conceito 5, nos indicadores 3.9,3.10 e 5.17, que tratam acerca do tema Comunicação. Desta forma, poderemos observar o que será preciso para atender a estes critérios, visto que na última avaliação institucional externa do INEP/MEC, na dimensão que corresponde à Comunicação, a UFPB obteve conceito 3. Porém, como nosso foco com esta pesquisa é contribuir para a elevação deste conceito, achamos importante trazer os critérios de análises para a obtenção da nota máxima na avaliação institucional externa em todos os indicadores que tratam do tema Comunicação. Então, vejamos:

Quadro 19 - Critérios solicitados no IAIE para obtenção de conceito máximo

Conceito	Indicador	Critério de Análise
5	3.9 - Comunicação da IES com a comunidade externa	Os canais de comunicação externa divulgam informações de cursos, de programas, da extensão e da pesquisa (quando houver), publicam documentos institucionais relevantes, possuem mecanismos de transparência institucional e de ouvidoria, permitem o acesso às informações acerca dos resultados da avaliação interna e externa, apresentam instância específica que atua transversalmente às áreas e promovem outras ações reconhecidamente exitosas ou inovadoras.
5	3.10 - Comunicação da IES com a comunidade interna	A comunicação da IES com a comunidade interna promove a transparência institucional, por meio de canais diversificados, impressos e virtuais, favorecendo o acesso por todos os segmentos da comunidade acadêmica, divulga os resultados das avaliações interna e externa, disponibiliza ouvidoria e fomenta a manifestação da comunidade, gerando insumos para a melhoria da qualidade institucional.
5	5.17 - Recursos de tecnologias de informação e comunicação	Os recursos de tecnologias de informação e comunicação asseguram a execução do PDI, viabilizam as ações acadêmico-administrativas, garantem a acessibilidade comunicacional, permitem a interatividade entre os membros da comunidade acadêmica e apresentam soluções tecnológicas comprovadamente inovadoras.

Fonte: Adaptado do INEP (2017, p. 19,20 e 32).

No quadro 19, temos, na primeira coluna, o conceito máximo que poderá ser obtido na avaliação institucional do INEP/MEC; na segunda coluna, apresentamos os indicadores informados no IAIE de 2017, que correspondem ao tema da nossa pesquisa; na terceira e última coluna, apresentamos os critérios que serão cobrados pelos avaliadores externos no momento da avaliação institucional. Todas estas informações foram retiradas do IAIE de 2017.

Na medida em que o conceito aumenta, os critérios a serem observados também aumentam. Logo, para a UFPB conseguir alcançar o conceito cinco na próxima avaliação institucional externa, nos indicadores correspondentes à Comunicação, ela deverá preencher todos os parâmetros estipulados pelo IAIE do INEP/MEC.

Ainda sobre os critérios de análise informados no IAIE de 2017, preparamos o Quadro 20, a seguir, no qual fizemos a comparação dos critérios de análises para obtenção dos conceitos três e cinco. Sendo o três o atual conceito recebido na última avaliação externa do INEP/MEC no critério Comunicação da UFPB e o cinco, maior conceito que a UFPB poderá alcançar na próxima avaliação institucional externa.

Como a última avaliação externa a qual a UFPB foi submetida aconteceu em 2013, nesta época o instrumento de avaliação era outro. Em 2013, o instrumento utilizado na avaliação foi o IAIE de 2010. Nele, a comunicação também estava contida na dimensão 4,

assim como no instrumento atual, porém os critérios de análise para conceituar as IES eram outros, como veremos no Quadro 20, a seguir.

Quadro 20– Critérios de análise utilizados para conceituar as IES

Conceito	Instrumento utilizado	Critério de Análise
3	IAIE de 2010	Quando os indicadores da dimensão avaliada configuram um quadro SIMILAR ao que expressa o referencial mínimo de qualidade.
5	IAIE de 2017	Os canais de comunicação externa divulgam informações de cursos, de programas, da extensão e da pesquisa (quando houver), publicam documentos institucionais relevantes, possuem mecanismos de transparência institucional e de ouvidoria, permitem o acesso às informações acerca dos resultados da avaliação interna e externa, apresentam instância específica que atua transversalmente às áreas e promovem outras ações reconhecidamente exitosas ou inovadoras.

Fonte: INEP (2017, p. 19).

No Quadro 20, temos, na primeira coluna, o conceito três, atribuído à UFPB na última avaliação externa que aconteceu em 2013 e temos também o conceito cinco, que é o conceito máximo atribuído a uma IES. Na segunda coluna, apresentamos o instrumento da avaliação externa realizada, utilizado pelo INEP/MEC para conceituar a UFPB. No caso do conceito três, o instrumento utilizado à época foi o IAIE de 2010. Ele não faz parte do rol dos documentos estudados por nós para realizar esta pesquisa, mas como foi utilizado na última avaliação a qual esta Universidade foi submetida, e para dar total transparência a este estudo, resolvemos apresentar os critérios utilizados na avaliação ocorrida em 2013. Por último, na terceira coluna, apresentamos os critérios utilizados nos IAIEs para chegar aos conceitos três e cinco.

Achamos importante fazer esta comparação do conceito atual (três) da comunicação da UFPB, com o conceito máximo (cinco), que pretendemos que esta Instituição alcance na próxima avaliação externa. No IAIE de 2010, a comunicação externa não foi conceituada de maneira separada da comunicação interna, como acontece nos dias atuais com o IAIE de 2017. O instrumento de 2010 apresentou de maneira conjunta na dimensão 4, que corresponde à Comunicação com a Sociedades, no indicador 4.2, tanto a comunicação interna quanto à comunicação externa.

Dentro deste indicador 4.2 do IAIE de 2010, o critério de análise a ser observado pelos avaliadores do INEP/MEC, quando estavam realizando a avaliação externa das IES, para que o indicador “comunicação interna e externa” atendesse ao referencial mínimo de qualidade

era: “quando os canais de comunicação e sistemas de informação para a interação interna e externa funcionam adequadamente, são acessíveis às comunidades interna e externa e possibilitam a divulgação das ações da IES.” Como podemos observar, na última avaliação institucional externa ocorrida em 2013, o avaliador do INEP/MEC entendeu que a Comunicação da UFPB atendia de maneira similar ao referencial mínimo de qualidade. Para compreendermos melhor como era a Comunicação desta Universidade, apresentamos a seguir o conceito trazido pelo IAIE de 2010 sobre referencial mínimo de qualidade:

É o conceito de referência para a condição mínima aceitável de um determinado indicador. Para análise dos indicadores, quando os critérios forem numéricos, sugere-se considerar como “muito além” do referencial mínimo de qualidade o percentual aproximadamente 50% maior que os valores citados no texto do critério. Considerar como “além” do referencial mínimo de qualidade o percentual aproximadamente 25% maior que os valores citados no referido texto. Importante: estes percentuais são apenas balizadores para a Comissão de Avaliação, que poderá considerar outros percentuais mais adequados a cada caso (INEP, 2010, p. 21).

De acordo com as informações sobre o referencial de qualidade, em 2013, a Comunicação da UFPB estava correspondendo ao critério mínimo de qualidade. O que não é desejável para a comunicação organizacional de nenhuma instituição, muito menos para UFPB, uma instituição tão grandiosa e tão importante para o Brasil.

Se trouxermos o conceito três, recebido pela UFPB na última avaliação externa do INEP/MEC, na dimensão 4 do IAIE 2010, para a mesma dimensão no IAIE de 2017, de acordo com as informações contidas nos critérios de análises, à época da última avaliação, a UFPB não apresentaria instância própria que atuasse transversalmente às áreas e também não promoveria ações notoriamente bem-sucedidas ou inovadoras no quesito comunicação, conforme veremos no Quadro 21:

Quadro 21 – Indicador 3.9 - Comunicação da IES com a comunidade externa, do IAIE de 2017

Conceito	Critério de Análise
3	Os canais de comunicação externa divulgam informações de cursos, de programas, da extensão e da pesquisa (quando houver) , publicam documentos institucionais relevantes, possuem mecanismos de transparência institucional e de ouvidoria e permitem o acesso às informações acerca dos resultados da avaliação interna e externa.
5	Os canais de comunicação externa divulgam informações de cursos, de programas, da extensão e da pesquisa (quando houver), publicam documentos institucionais relevantes, possuem mecanismos de transparência institucional e de ouvidoria, permitem o acesso às informações acerca dos resultados da avaliação interna e externa, apresentam instância específica que atua transversalmente às áreas e promovem outras ações reconhecidamente exitosas ou inovadoras.

Fonte: INEP (2017, p. 19).

Acreditamos que um dos motivos pelo qual a UFPB recebeu o conceito três, à época da última avaliação institucional externa do INEP/MEC, que aconteceu de 02/06/2013 a 06/06/2013, foi porque esta Instituição ainda não contava com a Superintendência de Tecnologia da Informação (STI), que somente foi criada em 16 de dezembro de 2013, através da Resolução nº 40/2013 do CONSUNI. Ocorre que, nos dias atuais, a UFPB conta com este órgão auxiliar de direção superior da Reitoria, cuja finalidade é desenvolver serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), que apoiam esta Universidade no desenvolvimento do tripé: ensino, pesquisa, extensão, além de dar suporte à gestão acadêmico-administrativa e serviços à comunidade (STI/ UFPB, 2019).

Quanto às ações exitosas e inovadoras, informadas no critério de análise para se obter o conceito máximo na avaliação institucional externa, não localizamos nenhuma avaliação realizada pela CPA que fizesse referência a estas ações nos relatórios de autoavaliação institucional de 2017, 2018 e 2019, pesquisados por nós. O que nos deixa em dúvidas se tais ações existem ou não.

Outro Quadro do Apêndice B que elaboramos foi o Quadro II. Nele, apresentamos, na primeira coluna, a categoria Comunicação; na segunda coluna, a subcategoria Comunicação com a comunidade interna; na terceira coluna, apresentamos a fonte 1, utilizada na tabela que corresponde ao Instrumento de Avaliação Institucional Externa (IAIE) de 2017; na quarta coluna, trouxemos a fonte 2, que corresponde à Lei Nº 10.861, de 14 de abril de 2004 (Lei do SINAES) e, por último, na quinta coluna, trouxemos as nossas observações acerca das fontes pesquisadas.

A nossa intenção com a este quadro foi informar como foi planejada a comunicação interna nessas duas fontes pesquisadas. Nele exibimos os critérios de análise correspondente

aos conceitos que vão de um a cinco equivalentes ao indicador 3.10 que corresponde à Comunicação da IES com a comunidade interna.

Ao analisarmos o IAIE, localizamos citações da lei do SINAES que fazem referência à comunicação com a sociedade, que, nesse caso, correspondem à comunicação externa. Sobre a comunicação interna, localizamos apenas o indicador 3.10. Como nosso intuito é contribuir, através desta pesquisa, para que a UFPB consiga melhorar a sua comunicação, especialmente a comunicação interna e, conseqüentemente, consiga elevar o conceito recebido na dimensão 4 na próxima avaliação do SINAES.

No Quadro 22, a seguir, apresentamos os critérios exigidos para se obter o conceito 5 (cinco) neste indicador. Apresentamos também os critérios que foram observados para se obter conceito 3, conceito este recebido na última avaliação institucional em que a Comunicação da UFPB foi avaliada. Conforme dito anteriormente, à época em que a UFPB foi avaliada pelo INEP/MEC em 2013, não existia o IAIE de 2017, ela foi avaliada tendo em vista o IAIE de 2010, que avaliou de maneira conjunta a comunicação interna e externa. Contudo, trazendo para o instrumento utilizado atualmente, o IAIE de 2017, os critérios de análise observados para se obter o mesmo conceito obtido em 2013 e o conceito máximo (cinco), conforme veremos no Quadro 22 são:

Quadro 22 – Indicador 3.10 - Comunicação da IES com a comunidade interna, do IAIE de 2017

Conceito	Critério de Análise
3	A comunicação da IES com a comunidade interna promove a transparência institucional, divulga os resultados das avaliações interna e externa e disponibiliza ouvidoria.
5	A comunicação da IES com a comunidade interna promove a transparência institucional, por meio de canais diversificados, impressos e virtuais, favorecendo o acesso por todos os segmentos da comunidade acadêmica, divulga os resultados das avaliações interna e externa, disponibiliza ouvidoria e fomenta a manifestação da comunidade, gerando insumos para a melhoria da qualidade institucional.

Fonte: INEP (2017, p. 20).

No Quadro 22, apresentamos, na primeira coluna, os conceitos três e cinco, em que três foi o conceito recebido na última avaliação do SINAES, a que a UFPB foi submetida, e o cinco é o conceito máximo que esta Universidade poderá alcançar na próxima avaliação institucional do INEP/MEC no indicador 3.10. Na segunda coluna, exibimos os critérios a

serem avaliados durante a avaliação externa realizada pelo INEP/MEC para se conseguir os conceitos três e cinco.

De acordo com estas informações fornecidas pelo IAIE de 2017, para que a UFPB saia do conceito 3 e vá para o conceito máximo, necessita basicamente fomentar a “manifestação da comunidade, gerando insumos para a melhoria da qualidade institucional.” Atualmente, a UFPB já disponibiliza ouvidoria para atender à comunidade universitária, já possui vários canais para divulgar as ações realizadas por esta Instituição, inclusive as avaliações internas e externas.

Como servidora desta Instituição, esta mestrandanda, por várias vezes, percebeu algumas falhas na comunicação interna que causaram alguns transtornos no desenvolvimento das atividades laborais. Para evitar estas falhas, acreditamos que seja necessário manter um padrão de comunicação interna na UFPB. Entendemos que, se houver um treinamento constante dos servidores desta Instituição e acompanhamento das diretrizes para a política de gestão da comunicação planejadas no atual PDI, muitas destes ruídos poderão ser evitados.

Para finalizarmos a análise do Apêndice B, apresentamos o Quadro III, que demonstra como o Indicador 5.17, que trata dos “Recursos de tecnologias de informação e comunicação”, foi programado no Instrumento de Avaliação Institucional Externa (IAIE) de 2017 e na Lei Nº 10.861, de 14 de abril de 2004 (Lei do SINAES). Focaremos na parte que envolve a Comunicação, por ser o nosso tema nesta pesquisa.

No Quadro III, na primeira coluna, escolhemos a categoria Infraestrutura/Comunicação. Na segunda coluna, apresentamos a subcategoria que é justamente o Indicador 5.17 do IAIE, que corresponde aos “Recursos de tecnologias de informação e comunicação”. Na terceira coluna, demonstramos a fonte 1, utilizada para esta análise que trata do Instrumento de Avaliação Institucional Externa (IAIE) de 2017, instrumento utilizado para realizar as avaliações das IES. Na quarta coluna, temos a segunda fonte pesquisada, que é a Lei Nº 10.861 de 2004. Na quinta e última coluna do quadro III, apresentamos algumas observações feitas por nós.

Na primeira fonte pesquisada, o IAIE de 2017, buscamos encontrar como foi programada a avaliação para o indicador pesquisado (indicador 5.17). Para conceituar este indicador, o citado IAIE indicou os conceitos que vão de um a cinco, em ordem crescente de excelência, a serem observados pelos avaliadores do INEP/MEC durante a avaliação institucional externa. Da mesma forma que nos outros indicadores informados anteriormente, nesse aqui foram expostos os critérios para se alcançar os conceitos mínimo e máximo.

No quadro III, tentamos sintetizar todas as vezes que este indicador foi citado nas duas fontes pesquisadas. Como é possível observar, foram poucas as citações que localizamos tanto na IAIE, quanto na Lei do SINAES.

Na Lei nº 10.861 de 2004, dos 16 artigos que compõem esta lei, só localizamos uma única citação do indicador pesquisado. Esta citação foi localizada no art. 3º, inciso VII. Esse artigo informa as dimensões que obrigatoriamente serão avaliadas na avaliação institucional externa das IES. Dentre estas dimensões, está o inciso VII, que trata da Infraestrutura, que também avalia os recursos da informação e comunicação. Vejamos: “VII – infra-estrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação (BRASIL,2004).

A Lei supracitada traz a obrigatoriedade que os avaliadores do INEP/MEC têm de avaliar este indicador. Logo, entendemos o quão importante ele é para uma IES e merece mais atenção por parte das instituições, visto que, de acordo com IAIE DE 2017, o eixo 5, em que o indicador 5.17 está inserido, tem o maior peso na avaliação externa do INEP/MEC para o credenciamento das IES. De uma escala que vai de 10 até 30, este eixo tem o peso 30. O que, mais uma vez, comprova a sua importância para as Instituições e para a Avaliação Institucional das IES.

4.3 DA ANÁLISE DOS DOIS ÚLTIMOS PDI's DA UFPB

Neste tópico, fizemos a análise dos dois últimos PDI's da UFPB: o PDI correspondente aos anos de 2014 a 2018 e o PDI atual, correspondente aos anos de 2019 a 2023. No Quadro I, no Apêndice C, criamos a categoria “Planejamento da Comunicação nos PDI's da UFPB”, para que pudéssemos pesquisar a subcategoria “Gestão da Comunicação da UFPB”, para compreendermos como acontecem os processos comunicacionais da UFPB nas unidades de registros pesquisadas.

Ao analisarmos o Quadro I, no Apêndice C, em que temos, na primeira coluna, a categoria “Planejamento da Comunicação nos PDI's da UFPB”; na segunda coluna, temos a subcategoria “Gestão da Comunicação da UFPB”; na terceira coluna, temos a fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFPB (2014 - 2018)”; na quarta coluna, temos a fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFPB (2019 - 2023)” e, por último, na quinta coluna, temos as nossas observações acerca destes documentos. Nossa intenção com este quadro é tentar compreender como foi planejada a Comunicação da UFPB dentro desses

dois documentos. Nas “observações” faremos nossos apontamentos sobre esse dois PDIs.

Ao estudamos a Comunicação da UFPB dentro do PDI equivalente ao período de 2014 a 2018, idealizada neste documento na parte correspondente à “Política de Gestão”, mais precisamente na gestão da comunicação, constatamos que pouco foi planejado sobre esta temática. Observamos que, mesmo sendo a Comunicação um tema de grande relevância para esta Instituição, para tais anos, toda a gestão da comunicação foi resumida em menos de 1 página dentro deste PDI.

Sobre as ações planejadas para o período correspondente a 2014/2018, após pesquisarmos no RAAI de 2017 da UFPB, constatamos que a TV Universitária funcionava, mas era muito limitada; o Jornal do Laboratório do curso de jornalismo funcionava, porém apenas internamente. Não funcionavam até 2017: a Rádio Universitária e a TV Universitária. O único canal de comunicação que funcionava de maneira completa dentro da UFPB, no período de vigência do PDI anterior (2014 – 2018), era o portal institucional. Era através deste portal que a UFPB divulgava, para a comunidade interna e externa a ela, os seus trabalhos realizados e as suas conquistas.

Podemos observar que, durante a vigência do PDI anterior, a Comunicação da UFPB era bastante limitada. De lá até os dias atuais algumas mudanças ocorreram, porém muitas situações permaneceram, como veremos a seguir, na análise do PDI atual.

Feita a análise do PDI da UFPB, correspondente ao período de 2014 a 2018, passamos a discorrer sobre o atual PDI, que tem sua validade de 2019 até 2023.

Ainda no Apêndice C, no Quadro I, apresentamos, na primeira coluna, a categoria “Planejamento da Comunicação nos PDI’s da UFPB”; na segunda coluna, apresentamos a subcategoria “Gestão da Comunicação da UFPB”; na terceira coluna, apresentamos a fonte utilizada para extrair as informações; utilizamos nesta coluna, como Fonte 1, o “Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFPB (2014 – 2018)”; na quarta coluna, apresentamos a Fonte 2, que corresponde ao “Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFPB (2019 – 2023)” e, na quinta e última coluna, apresentamos as observações acerca do que foi tratado sobre a gestão da comunicação nestes dois documentos.

Fizemos o cruzamento de dados nas fontes pesquisadas para entendermos como funcionam os processos comunicacionais na gestão da comunicação da UFPB. Constatamos que, assim como o PDI anterior a este, pouco foi falado sobre o planejamento da Comunicação da UFPB para o quinquênio correspondente a 2019 à 2023. A gestão da comunicação da UFPB equivalente aos 5 anos informados anteriormente, foi planejada em apenas uma página deste documento.

O PDI vigente apresenta como objetivo da comunicação da UFPB, programada para o público interno o seguinte objetivo: “favorecer o fluxo de informação, no sentido de promover a sinergia e a integração de gestores, servidores, estagiários e prestadores de serviços, buscando o comprometimento de todos com o trabalho da Instituição” (UFPB, 2019, p. 99).

Entendemos que esse objetivo é muito importante para esta instituição, uma vez que a integração entre gestores e servidores contribui e muito para uma comunicação interna mais assertiva, com menos possibilidades de ruídos.

No que se refere à Comunicação voltada para o público externo, a gestão da comunicação da UFPB no PDI atual informou que esta Instituição “tem o papel de divulgar os resultados finalísticos que beneficiam diretamente a sociedade. A publicização dada às ações desenvolvidas na UFPB em prol da sociedade fortalece a imagem institucional e deixa clara a importância da Universidade para a região” (UFPB, 2019, p. 99).

Entendemos que é de extrema importância que a UFPB consiga publicizar em seus canais todas as suas ações, serviços oferecidos e conquistas. Assim, além de fortalecer a imagem desta Instituição, que também é de grande relevância para esta Instituição, contribuirá para informar a sociedade sobre temas relevantes, que sejam de seus interesses e ajudará a formar cidadãos conscientes.

Quanto às diretrizes planejadas para a política de gestão da comunicação da UFPB no PDI atual, acreditamos que seja necessário um melhor acompanhamento delas para que seja possível cumpri-las e, conseqüentemente, melhorar a comunicação desta instituição, tanto a comunicação interna quanto a comunicação externa. Desse modo, será possível elevar o conceito recebido na última avaliação institucional do INEP/MEC, que ocorreu em 2013 e que avaliou a Comunicação da UFPB com o conceito 3.

Para melhor compreensão, mais uma vez, apresentamos as diretrizes para a política de gestão da comunicação previstas no PDI da UFPB correspondente ao período de 2019 a 2023:

- I – fortalecimento da imagem institucional;
- I – integração da gestão da comunicação;
- III – ampliação da comunicação interna e externa;
- IV. Planejamento sistemático de comunicação para gerenciamento de crises;
- V Desenvolvimento de ações de identidade visual capazes de mostrar à sociedade as transformações que acontecem na UFPB;
- VI. Planos de comunicação institucional (UFPB, 2019, p. 99).

Ao analisarmos estas diretrizes, entendemos que não basta planejar a gestão da comunicação da UFPB no PDI. É necessário que haja uma ampla divulgação destas diretrizes por parte da gestão da comunicação para que todos que compõem o quadro de servidores, que

representam esta Instituição, tenham conhecimento do que foi planejado por esta Universidade no período e, além disso, é necessário que haja um acompanhamento constante para avaliar se estas diretrizes estão sendo cumpridas.

Ao estudarmos o PDI em vigor, em sua apresentação, está informado que o monitoramento, o acompanhamento e o controle do PDI atual será feito através de ferramentas de gestão que colaborarão, além de outras coisas, para os processos de avaliação institucional (UFPB, 2019).

Uma das formas através da qual a UFPB poderá realizar este acompanhamento do PDI é através da autoavaliação institucional realizada pela CPA. A autoavaliação já acontece anualmente, mas, nesta pesquisa documental que realizamos, ao consultarmos os RAAI's dos anos de 2017, 2018 e 2019, constatamos que o eixo Comunicação praticamente não aparece nas avaliações realizadas pela CPA nestes 3 anos pesquisados. Entendemos que é necessária uma ampliação da avaliação acerca desta temática, pois percebemos que esta avaliação ainda é muito tímida quando se trata dos eixos que abarcam a Comunicação da UFPB.

Acreditamos que seja essencial desenvolver um plano de comunicação institucional mais eficaz, voltado para ampliação e fortalecimento da comunicação interna e externa da UFPB, para atender às diretrizes estipuladas no atual PDI, para prestar um serviço de melhor qualidade à comunidade acadêmica e para melhorar o conceito da Comunicação da UFPB na próxima avaliação institucional do INEP/MEC.

Quanto aos objetivos estratégicos voltados para a comunicação, apresentados no atual PDI e expostos no Quadro I, do Apêndice C, acreditamos que, para atendê-los, é de extrema importância aprimorar a comunicação interna da UFPB. Esse aprimoramento poderá ser alcançado através de palestras ou/e cursos fornecidos aos gestores, aos docentes e aos servidores técnicos administrativos desta instituição.

Visando atender aos critérios de análise estipulados no IAIE, entendemos que a autoavaliação precisa alinhar as suas avaliações com estes critérios de análise, bem como com as diretrizes para a política de gestão da comunicação planejadas pela gestão da comunicação da UFPB, pois, assim, esta Instituição teria uma resposta mais objetiva em relação aos problemas encontrados e às possíveis soluções dos mesmos.

Ao examinarmos o atual PDI, encontramos como pontos positivos os vários veículos e instrumentos midiáticos que a UFPB possui atualmente, que, juntos, constituem o sistema de comunicação da UFPB. São eles: a Editora Universitária, a Assessoria de Comunicação da Reitoria, a agência de Notícias, a TV UFPB e o Sistema de Informação. Lembrando que na

última avaliação institucional realizada pelo INEC/MEC, o único veículo de comunicação que funcionava completamente era o portal institucional (www.ufpb.br). Como podemos observar, houve um grande avanço de 2009 até os dias atuais.

4.4 DA ANÁLISE DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NO PDI (2019/2023) E NO IAIE

No Apêndice D, apresentamos a Categoria “Avaliação Institucional” criada *a priori* por nós e a subcategoria “Avaliação Institucional da Comunicação Externa e Interna” pesquisada na análise do conteúdo do estudo documental do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFPB (2019 – 2023), do Instrumento de Avaliação Institucional Externa (IAIE).

No quadro I deste Apêndice, na primeira coluna, temos a categoria Avaliação Institucional; na segunda coluna, temos a subcategoria “Avaliação Institucional da Comunicação Externa e Interna”; na terceira coluna, apresentamos fonte 1 utilizada, que corresponde ao “Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFPB – 2019-2023”; na quarta coluna, apresentamos a fonte 2 utilizada, que corresponde ao Instrumento de Avaliação Institucional Externa (IAIE) e, na coluna 5, apresentamos nossas observações acerca das duas fontes utilizadas para a pesquisa da subcategoria supracitada.

Ao analisarmos o quadro supracitado, em que pesquisamos sobre a Avaliação Institucional da Comunicação Externa e Interna da UFPB no atual PDI, encontramos 30 resultados para as expressões avaliação institucional, mas em nenhuma dessas citações foi feita referência à subcategoria pesquisada.

O PDI faz referência ao art. 3º da Lei 10.861, de 14 de abril de 2004, em que cita que a avaliação institucional deverá contemplar as 10 dimensões informadas neste artigo. Nessas 10 dimensões, os incisos IV e VII fazem referência à comunicação, mas não diretamente à comunicação externa e interna correspondente à subcategoria estudada aqui. O Inciso IV trata da comunicação com a sociedade e o inciso VII trata da “infra-estrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação” (BRASIL, 2004).

Conforme dito anteriormente, não foi localizada nenhuma referência à avaliação institucional voltada para a Comunicação, seja ela interna ou externa. O PDI atual, cuja vigência corresponde ao período de 2019 a 2023, não planejou nenhuma estratégia direta que fizesse menção à avaliação institucional da comunicação interna e externa da UFPB, mesmo tendo conhecimento que no IAIE de 2017, anterior ao PDI vigente, tem dois indicadores que

cobram de forma individual a comunicação com a sociedade interna e externa, mesmo sabendo da importância desse tema e mesmo conhecendo o conceito recebido na última avaliação que foi um conceito mediano, conceito três.

Ainda no Quadro I, do Apêndice D, na quarta coluna, pesquisamos a subcategoria “Avaliação Institucional da Comunicação Externa e Interna” dentro do IAIE de 2017. Nesta fonte, a palavra avaliação institucional aparece 33 vezes, enquanto a palavra comunicação foi citada 22 vezes.

No Eixo 3, que corresponde às Políticas Acadêmica, o IAIE de 2017 apresenta os conceitos e critérios de análises a serem verificados no momento da avaliação Institucional das IES, para os Indicadores 3.9 - Comunicação da IES com a comunidade externa e 3.10 - Comunicação da IES com a comunidade interna. Ou seja, conforme dito anteriormente, o INEP/MEC avalia de forma individual a comunicação interna e externa em todas as avaliações externas realizadas nas IES. Mesmo com essa obrigatoriedade de se avaliar a comunicação das IES, estipulada na lei do SINAES e no IAIE de 2017, ainda assim pouco é falado sobre a comunicação dentro do atual PDI da UFPB e nos relatórios de autoavaliação realizados pela CPA desta instituição.

5 CONCLUSÃO

Neste capítulo, apresentamos as conclusões desta pesquisa, considerando as potencialidades e as fragilidades existentes na gestão da comunicação organizacional da UFPB, após nosso estudo bibliográfico e documental. Com isso, propomos sugestões de aprimoramento, baseados nesse diagnóstico relativo à comunicação organizacional da UFPB, a partir da análise de conteúdo e do cruzamento de dados realizados nos documentos pesquisados.

O presente estudo teve como objetivo geral compreender a concepção e o funcionamento dos processos comunicacionais no âmbito da UFPB e as suas relações com a Avaliação Institucional. Para tentarmos cumprir este objetivo, bem como atendermos aos objetivos específicos, fizemos uma sólida revisão bibliográfica referente à temática pesquisada. Para isso, escolhemos autores renomados na esfera da temática Comunicação e também da Avaliação Institucional das IES. Nos documentos pesquisados, procuramos entender como foi programada a Comunicação para a UFPB. Estudamos o PDI antigo desta Instituição, que teve a sua vigência de 2014 a 2018 e o PDI atual, correspondente ao período de 2019 a 2023. Outros documentos internos da UFPB que estudamos foram os Relatórios de Autoavaliação Institucional dos anos de 2017, 2018 e 2019, para entendermos como está sendo feita a autoavaliação da Comunicação da UFPB. Também pesquisamos a legislação que regulamenta o SINAES.

Além de tais documentos, para entendermos quais os critérios estabelecidos pelo INEP/MEC para realizar a avaliação institucional externa, também estudamos o Instrumento de Avaliação Institucional Externa de 2017, na parte correspondente aos eixos que avaliam a Comunicação das IES e a Lei 10.861, de 14 de abril de 2004.

Através deste estudo, após análise dos documentos informados, conseguimos entender como a Comunicação da UFPB foi planejada nos dois últimos PDI's desta Instituição e também, dentre outras constatações, percebemos que o processo avaliativo desta Universidade deixa muito a desejar quando se trata da avaliação interna da Comunicação da UFPB.

Dos três RAAI's pesquisados por nós, verificamos que o processo avaliativo realizado pela UFPB pouco pesquisou sobre a Comunicação. Ao consultar tais relatórios, procuramos saber se os três indicadores que correspondem à Comunicação das IES, informados no IAIE de 2017, os indicadores 3.9, 3.10 e 5.17, foram avaliados nos RAAI's de 2017, 2018 e 2019 da UFPB, conforme imposição de obrigatoriedade de avaliação das Dimensões estipulada no art. 3º, inciso IV, da lei que instituiu o SINAES, Lei 10.861, de 14 de abril de 2004.

Entendemos que o processo avaliativo da UFPB (autoavaliação) realizado pela CPA desta instituição, apresenta fragilidades, conforme constatado nesta pesquisa. Ao analisarmos os três relatórios da autoavaliação da UFPB, RAAI de 2017, 2018 e 2019, constatamos que eles praticamente não avaliaram os indicadores que tratam do tema pesquisado. Sobre a comunicação interna da UFPB, não localizamos em nenhum dos relatórios pesquisados avaliação que correspondesse a esse indicador estipulado pelo IAIE do INEP/MEC.

No RAAI de 2017, nenhum dos três indicadores que tratam da Comunicação da IES foi avaliado neste relatório, pois o mesmo apenas avaliou os eixos 1, que corresponde ao Planejamento e Avaliação Institucional, o eixo 2, que corresponde ao Desenvolvimento Institucional e o eixo 5, que corresponde à Infraestrutura. Dentro do eixo 5, está um indicador pesquisado por nós, o indicador 5.17, que corresponde aos “Recursos de tecnologias de informação e comunicação”. Contudo, mesmo sendo o eixo 5 citado no relatório, a autoavaliação realizada pela CPA da UFPB pesquisou apenas acerca da relação de funcionamento dos laboratórios de alguns Centros desta Instituição. Como dito anteriormente, nenhum dos indicadores que se referem à Comunicação foi pesquisado no RAAI de 2017.

Em relação ao RAAI de 2018, este documento não explicou quais foram os eixos do SINAES que foram avaliados na autoavaliação realizada em 2018, que seriam apresentados neste relatório. Coube a nós uma leitura atenta de todo o conteúdo do RAAI de 2018 para então localizarmos se os três indicadores, pesquisados neste trabalho, foram ou não contemplados.

Após leitura do RAAI de 2018, percebemos que o eixo 3, que equivale às “Políticas Acadêmicas”, cujos indicadores 3.9 e 3.10 estão localizados, não foi avaliado na autoavaliação da UFPB de 2018. Embora o Projeto II, apresentado neste relatório, tenha informado que a comunicação interna e externa seriam abrangidas na pesquisa, não identificamos tal avaliação. Contudo, em relação ao indicador 5.17, localizamos uma questão no questionário aplicado aos discentes e docentes da UFPB, que, entendemos, se encaixa neste indicador. Porém, acreditamos que apenas uma questão não é o suficiente para avaliar a Comunicação desta Instituição tão grandiosa como a UFPB.

Quanto ao RAAI de 2019, dos três indicadores que abordam a Comunicação da IES, apenas o indicador 3.10, que versa sobre a Comunicação da IES com a comunidade interna, foi avaliado neste relatório. Os outros dois indicadores não foram abrangidos na autoavaliação de 2019.

Depois de analisarmos os RAAI's de 2017, 2018 e 2019, constatamos que a autoavaliação existente na UFPB praticamente não avaliou os eixos do SINAES que

correspondem à Comunicação das IES. Esse resultado nos revela que existe sim indicativo de necessidade de melhoria da Comunicação da UFPB e que cabe à CPA desta instituição se esforçar para realizar uma avaliação mais ampla da Comunicação da UFPB, visando cumprir a obrigatoriedade de avaliação da Dimensão que versa sobre a Comunicação, estipulada no art. 3º, inciso IV, da Lei 10.861, de 14 de abril de 2004, visando também aprimorar a Comunicação organizacional desta Instituição e, conseqüentemente, melhorar o conceito da UFPB na próxima avaliação institucional realizada pelo INEP/MEC.

Reafirmamos que um tema tão importante para esta Universidade precisa ser mais bem acompanhado/avaliado, para que os relatórios gerados pela CPA possam contribuir para o planejamento da gestão da comunicação, uma vez que esta terá conhecimento das fragilidades encontradas na autoavaliação, para que as mesmas sejam corrigidas e possam impactar positivamente no resultado da Avaliação Institucional.

Em relação aos quatro objetivos específicos, entendemos que eles foram cumpridos. Quanto ao primeiro, consideramos que ele foi atendido nas Seções 2.1, 2.2 e 2.3.2 deste estudo, quando revisamos e conceituamos a temática comunicação, comunicação organizacional, gestão da comunicação e a relação desse tema com a avaliação institucional.

Quanto ao segundo objetivo específico, compreendemos que ele foi atendido nas Seções 2.3 e 2.4, momento em que analisamos os documentos oficiais que normatizam a avaliação das instituições de Ensino Superior e sobre os processos comunicacionais no âmbito da UFPB. Analisamos e conceituamos o SINAES, a Autoavaliação Institucional, a Avaliação Institucional do INEP/MEC, o Instrumento de Avaliação Institucional do INEP/MEC, a Avaliação Institucional no Âmbito da Comunicação, os dois últimos PDI's da UFPB e a Gestão da Comunicação da UFPB.

No que se refere ao objetivo específico três, ele foi atendido na Seção 2.3, pois nesta seção identificamos e analisamos, através de análise minuciosa dos documentos selecionados, como acontecem os processos comunicacionais da UFPB e como a comunicação pode influenciar no conceito final obtido na Avaliação Institucional do INEP/MEC. Entendemos que a Comunicação da UFPB, em relação ao resultado da última avaliação externa, evoluiu, mas ainda tem muito a ser feito. Especialmente no que diz respeito ao planejamento realizado pela gestão da comunicação dentro do PDI, pois o mesmo é elaborado de forma resumida. Além disso, reafirmamos que seja necessário um acompanhamento constante e uma avaliação mais eficaz desses processos comunicacionais, para que se consiga melhorar a Comunicação da UFPB e, conseqüentemente, alcançar o conceito máximo na próxima avaliação institucional.

Quanto ao quarto e último objetivo específico, ele foi atendido nos capítulos 4 e 5 desta Dissertação, quando foram propostas sugestões de aprimoramento do processo comunicacional da UFPB em prol da melhoria da Avaliação Institucional.

Diante do exposto, entendemos que os objetivos deste trabalho foram plenamente atendidos. Através desta pesquisa, podemos constatar que existem fragilidades na Comunicação da UFPB, especialmente no que diz respeito ao planejamento da gestão da comunicação elaborado nos dois últimos PDI's desta instituição, bem como no que se refere ao processo avaliativo realizado pela CPA da UFPB. Dos três RAAI's avaliados por nós, praticamente não houve avaliação da comunicação. O que nos leva a constatar que a UFPB atende de forma insipiente a determinação legal imposta no art. 3º, inciso V, da lei que regulamenta o SINAES, que trata da obrigatoriedade da avaliação da comunicação.

Visando corrigir as fragilidades da Comunicação desta instituição e levando em consideração a relevância desta temática - tanto institucional, quanto acadêmica - esperamos que os gestores da UFPB preocupem-se mais com a Comunicação desta universidade tão grandiosa e tão importante para todos nós, discentes, docentes, servidores e sociedade de modo geral,

Com o intuito de contribuir com a Comunicação da UFPB e com a elevação do conceito a ser recebido na próxima Avaliação Institucional, elaboramos as seguintes sugestões de aprimoramento como produto do presente trabalho:

1- É necessário haver um melhor planejamento da Comunicação da UFPB dentro dos próximos PDI's;

2- A autoavaliação da UFPB precisa avaliar anualmente os indicadores que correspondem à Comunicação, para que a gestão da comunicação seja planejada de acordo com a realidade desta Instituição e para atender ao art. 3º, inciso IV, da Lei 10.861, de 14 de abril de 2004;

3- Os gestores precisam ouvir mais a comunidade universitária (promover debates) a fim de que juntos possam pensar em uma Comunicação mais eficiente para a UFPB;

4- A gestão da comunicação poderá pensar em estratégias para melhorar a Comunicação da UFPB, de forma a atender aos indicadores (3.9, 3.10 e 5.17), cobrados no Instrumento de Avaliação Institucional Externo;

5- É necessário um acompanhamento contínuo e ininterrupto dos processos comunicativos da UFPB;

6- Sugerimos um estudo comparativo entre a Comunicação (processos comunicativos) e avaliativos da UFPB com outras IES do Brasil.

Por último, acreditamos que sejam de extrema importância outros estudos e debates que abordem a temática Comunicação da UFPB, para que esta alcance excelência e contribua, dentre outras coisas, para melhoria da Avaliação Institucional.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, F. R. de. *et al.* **Comunicação interna**. Porto Alegre: Grupo A Educação S.A., 2019.

ANDRÉ, E. D. A.; LÜDKE, M. A. **Pesquisa em educação: Abordagem qualitativa**. 2. ed. Rio de Janeiro: EPU., 2013.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BERLO, D. K. **O processo da comunicação: introdução à teoria e prática**. Trad. Jorge Arnaldo Fontes. Revisão técnica: Irami B. Silva. 8. ed., São Paulo: Martins Fontes, 1997.

BRAGA, J. L. **O que é Comunicação?** Disponível em: <<http://seer.casperlibero.edu.br/index.php/libero/article/view/794/786>>. Acesso em: 15 jul. 2020

BRANDÃO, E. P. **Usos e significados do conceito comunicação pública**. Brasília, 2006. Disponível em: <http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/38942022201012711408495905478367291786.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2020.

BRASIL. **Decreto nº9.235**, de 15 de dezembro de 2017. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Brasília: Congresso Nacional, 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9235.htm. Acesso em: 12 de maio 2019.

BRASIL. **Lei nº 10.861**, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Brasília: Congresso Nacional, 2004. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm. Acesso em: 03 maio 2020.

CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública: provas e concursos**. Barueri: Manole, v. 4. ed., 2016.

CHINEM, R. **Introdução à comunicação empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2010.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introduction: The discipline and practice of qualitative research. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (ed.). **The Sage Handbook of qualitative research**. 4. ed. Thousand Oaks: Sage, 2005.

DIAS SOBRINHO, J. **Avaliação: políticas educacionais e reformas da educação superior**. São Paulo: Cortez, 2003.

DUARTE, J. **Comunicação Pública**. [S. l.], 2007. Disponível em: <http://www.comunicacaoecrise.com/pdf/ComP%FAblicaJDuartevf_0.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2020.

FERREIRA, A. R. **Comunicação e aprendizagem: mecanismos, ferramentas e comunidades digitais**. São Paulo: Érica, 2014.

FLICK, U. **Introdução à metodologia da pesquisa**: um guia para iniciantes. Porto Alegre: Penso, 2013.

FRANÇA, V. V.; SIMÕES, P. G. **Curso Básico de Teorias da Comunicação**. 1 ed. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2016. (Coleção Biblioteca Universitária).

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. Brasília: Plano editora, 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GUERRA, M. das G. G. V.; RIBEIRO, W. L. Avaliação de cursos a partir do SINAES: uma análise para melhoria da qualidade na Universidade Federal da Paraíba. **Revista Educação em Questão**, v. 57, n. 53, 24 maio 2019. Disponível em: <<https://periodicos.ufrn.br/educacaoemquestao/article/view/17064>>. Acesso em: 15 de outubro de 2020.

HASWANI, M. F. **Comunicação pública**: bases e abrangências. São Paulo: Saraiva, 2013.

HESKETH, J. L.; ALMEIDA, M. A. de. Comunicação organizacional: teoria e pesquisa. **Rev.adm. empres.**, São Paulo, v. 20, n. 4, p. 13-25, dez. 1980. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901980000400002&script=sci_arttext. Acesso em: 20 jun. 2020.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA - INEP. **Nota Técnica INEP/DAES/CONAES N°65**, de 09 de outubro de 2014. Brasília: INEP, 2014. Disponível em: <<https://www.ifpb.edu.br/cpa/documentos/nota-tecnica-no-65-conaes-daes-inep.pdf>>. Acesso em: 29 dez. 2020.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior**: da concepção à regulamentação. 5. ed. rev. e ampl. Brasília: INEP, 2009. Disponível em: <http://inep.gov.br/informacao-da-publicacao/-/asset_publisher/6JYIsGMAMkW1/document/id/489807>. Acesso em: 08 maio 2020.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Instrumento de Avaliação Institucional Externa (presencial e a distância)**: Recredenciamento e Transformação de Organização Acadêmica. Brasília: INEP, 2010. Disponível em: http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_institucional/instrumentos/2017/IES_recredenciamento.pdf. Acesso em: 23 dez. 2020.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Instrumento de Avaliação Institucional Externa (presencial e a distância)**: Recredenciamento e Transformação de Organização Acadêmica. Brasília: INEP, 2017. Disponível em: http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_institucional/instrumentos/2017/IES_recredenciamento.pdf. Acesso em: 02 abr. 2020.

JEZINE, E.; BRANCO, U. V. C.; NAKAMURA, P. H. **Políticas de Acesso à Educação Superior e os desafios da inclusão social**. João Pessoa: Editora da UFPB, 2015.

KUNSCH, M. M. K. **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados.** [S.l.]: [s.n.], 2016.

KUNSCH, M. M. K. **Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectiva.**São Paulo: Saraiva, 2009. v. 2.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** 4. ed. rev., ampl. e atual. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional.** São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, p.167-190.

KUNSCH, M. M. K. **Relações Públicas e Modernidade.** Novos Paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica.** 8. ed. 3. reimp. São Paulo: Atlas, 2019.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A.. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003

MENDES, M. de S. **Comunicação interna: os possíveis erros estratégicos e operacionais nas organizações.** Juiz de Fora/MG: [s. n.], 2011. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/comunicacao-interna-os-possiveis-erros-estratgicos-e-operacionais-nas-organizaes/>>. Acesso em 19 jun. 2020.

PERUZZOLO, A.C. **A comunicação como encontro.** Bauru, SP: Educs, 2006.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2. ed. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2013.

REGO, F. G. T, do. **Comunicação e organização: o uso de comunicação sinérgica para obtenção de eficácia em organizações utilitárias.** 1983. Tese (Livre-Docência) Departamento de Jornalismo e Editoração, Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1983.

REGO, F. G. T, do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas.** São Paulo: Summus, 1986.

RISTOFF, D. I. Os desafios da avaliação em contexto de expansão e inclusão. **Revista Espaço Pedagógico**, Passo Fundo, v. 26, n. 1, p. 9-32, jan./abr. 2019. Disponível em: <http://seer.upf.br/index.php/rep/article/view/8406>. Acesso em: 26 jun. 2020.

ROCHA, M.; TREVISAN, N. M. **Comunicação empresarial.** São Paulo: Saraiva, 2019.

SANGALETTI, L. *et al.* **Comunicação e Aprendizagem: mecanismos, ferramentas e comunidades digitais e expressão.** 2. ed. Porto Alegre: SAGAH, 2019.

SANT'ANA, T. D. *et al.* **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI: um guia de conhecimentos para as Instituições Federais de Ensino.** Alfenas: FORPDI, 2017, 130 p. Disponível em: <https://forpdi.org/livro.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2020.

SANT'ANNA, I.; FERNANDES, N. A Comunicação Institucional nos Websites Corporativos: um estudo exploratório. **Anagrama**, [s. l.], v.1, n. 4, p. 1-17, jun./ago. 2009. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/anagrama/article/view/35329>. Acesso em: 02 abr. 2020.

SILVA, B. R. R. da. "**Gest(ação) comunic(ativa)**": a gestão da comunicação organizacional no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba. 2015. 205 f. Dissertação (Mestrado em Mestrado em Gestão de Organizações Aprendentes) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/tede/8626>. Acesso: 06 abr. 2020.

SOUZA, S. R. A. de. **Análise do Papel da Autoavaliação Institucional no Processo de Melhoria da Qualidade na Universidade Federal da Paraíba**. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional) - Programa de Pós-Graduação em Políticas públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior, Universidade Federal da Paraíba, 2019. Disponível em: <http://www.ce.ufpb.br/mppgav/contents/documentos/dissertacoes/turma-3/m-sc-saulo-rodrigo-alves-de-souza.pdf/view>. Acesso em: 20 abr. 2020.

TERRA, C. F. **Comunicação Corporativa Digital**: o futuro das Relações Públicas na rede São Paulo – SP, 2006. Dissertação (Mestrado) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-02072007-144237/publico/CarolinaTerra.pdf>. Acesso em 18 abr. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2018**. João Pessoa: UFPB, 2014. Disponível em: http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/documentos/pdi/pdi_ufpb_2014-2018.pdf. Acesso em: 10 nov. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **Relatório de Autoavaliação Institucional 2017**. João Pessoa: UFPB, 2018. Disponível em: <http://www.ufpb.br/cpa/contents/arquivos/relatorio-de-autoavaliacao-ufpb-2017.pdf/view>. Acesso em: 24 nov. 2020.

UFPB, Universidade Federal da Paraíba. **Relatório de Autoavaliação Institucional 2018**. João Pessoa: UFPB, 2019. Disponível em: <http://www.ufpb.br/cpa/contents/arquivos/relatorio-de-autoavaliacao-ufpb-2018.pdf/view>. Acesso em: 26 nov. 2020.

UFPB, Universidade Federal da Paraíba. **Relatório de Autoavaliação Institucional 2019**. João Pessoa: UFPB, 2020. Disponível em: <http://www.ufpb.br/cpa/contents/arquivos/relatorio-de-autoavaliacao-ufpb-2019.pdf/view>. Acesso em: 28 nov. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB). **Apresentação**: Sobre a UFPB. João Pessoa: UFPB, 2016. Disponível em: <https://www.ufpb.br/ufpb/menu/institucional/apresentacao/sobre-a-ufpb>. Acesso: 21 maio 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB). **Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2023**. João Pessoa: UFPB, 2019. Disponível em:

<http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/documentos/pdi/pdi_ufpb_2019-2023.pdf>. Acesso em: 02 maio 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB). **Apresentação da Comissão Própria de Avaliação**. João Pessoa: UFPB, 2020. Disponível em: <<https://www.ufpb.br/cpa/contents/menu/apresentacao>>. Acesso em: 16 maio 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB). Superintendência de Tecnologia da Informação. **Apresentação**. João Pessoa: UFPB, 2019. Disponível em: <<http://www.sti.ufpb.br/sti/contents/menu/institucional/apresentacao>>. Acesso em: 30 jul. 2020.

VALA, J. A análise de conteúdo. In: SILVA, A.S. e PINTO, J. M. (eds.) **Metodologia das ciências sociais**. Porto: Edições Afrontamento, 1986.

APÊNDICE A - CATEGORIA E SUBCATEGORIA UTILIZADAS NA ANÁLISE DO CONTEÚDO DO ESTUDO DOCUMENTAL DOS RELATÓRIOS DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL (2017, 2018 E 2019) DA UFPB

Quadro I- Cruzamento de dados da categoria Avaliação da Comunicação da UFPB nos RAAI's pesquisados e da subcategoria "Comunicação externa e interna"

Categorias	Subcategoria	Fonte 1: Relatório de Autoavaliação Institucional (2017) da UFPB	Fonte 2: Relatório de Autoavaliação Institucional (2018) da UFPB	Fonte 3: Relatório de Autoavaliação Institucional (2019) da UFPB	Observação
Avaliação da Comunicação da UFPB nos RAAI's pesquisados	Comunicação externa e interna	Neste relatório não foi avaliada a comunicação externa e interna da UFPB.	<p>Foi aplicado um instrumento de avaliação institucional, produzido pela CPA, "a todos os docentes e discentes ativos na instituição e teve por objetivo obter informações referentes à avaliação das Políticas Acadêmicas da UFPB, no que tange às políticas de ensino, pesquisa e extensão; políticas de atendimento ao discente e comunicação externa e interna" (UFPB, 2018, p. 18).</p> <p>Ele cita as 10 dimensões do SINAES na página 12.</p> <p>Na p. 16, primeira vez que a palavra comunicação interna é citada no relatório, em que ele apresenta a avaliação institucional aplicada pela CPA através do SIGAA: "O instrumento foi</p>	<p>"Estabelecer uma comunicação efetiva para tornar professores e técnicos administrativos participantes do processo de autoavaliação institucional" (UFPB, 2019, p. 83).</p> <p>O resultado da pesquisa bibliográfica feita no projeto chamado "A Institucionalização da CPA na UFPB e a Comunicação com a comunidade acadêmica" "aponta para diretrizes que a CPA/UFPB deve estabelecer em um plano de comunicação efetivo junto à comunidade acadêmica apresentando-se eficazmente como agente norteadora da autoavaliação e avaliação; interagindo com os atores de coalizão interna para assegurar uma imagem forte e relevante junto à comunidade acadêmica" (UFPB, 2019, p. 83-84)</p>	<p>No RAAI de 2017, foram encontrados 50 resultados para a expressões "comunicação", porém, ao analisá-lo minuciosamente, percebemos que não foram avaliados os indicadores pesquisados neste estudo que tratam de comunicação: 3.9 (Comunicação da IES com a comunidade externa) 3.10 (Comunicação da IES com a comunidade interna). Dos 10 eixos do SINAES, apenas foram avaliados os eixos 1, que corresponde ao Planejamento e Avaliação Institucional, o eixo 2, que corresponde ao Desenvolvimento Institucional e o eixo 5, que corresponde à Infraestrutura (mas trataram apenas do funcionamentos de alguns laboratórios).</p> <p>O que localizamos nesse relatório de 2017 sobre comunicação foi um capítulo dedicado ao que chamaram de "Diagnóstico do relatório de avaliação externa da UFPB: um olhar com base no SINAES", cujo intuito do capítulo foi fazer um estudo do</p>

			<p>aplicado a todos os docentes e discentes ativos na instituição e teve por objetivo obter informações referentes à avaliação das Políticas Acadêmicas da UFPB, no que tange às políticas de ensino, pesquisa e extensão; políticas de atendimento ao discente e comunicação externa e interna. (UFPB, 2018, p. 16)</p> <p>Na p. 18, o relatório apresenta a “avaliação das políticas acadêmicas da UFPB: políticas de ensino, pesquisa e extensão; políticas de atendimento ao discente e comunicação externa e interna. O resultado obtido no relatório, respondido por 17.372 discentes que preencheram o questionário, o que corresponde a uma média de 45% dos estudantes, foi no sentido de que existe “a necessidade de se avaliar a comunicação da instituição tanto internamente quanto com a sociedade.” (UFPB, 2018, p. 18)</p>	<p>“Ações desenvolvidas no âmbito do projeto “A institucionalização da comissão própria de avaliação na UFPB e a comunicação com a comunidade acadêmica”, apontou para a necessidade da adoção, por parte da Comissão Própria de Avaliação (CPA), de uma filosofia da comunicação integrada em relação aos objetivos que se pretendem estabelecer com os membros da comunidade acadêmica” (UFPB, 2019, p. 101).</p> <p>“A compreensão da importância da comunicação organizacional é essencial no contexto da CPA, pois, o seu significado permite implementar um plano de comunicação que supere as expectativas dos envolvidos, tomando como base a participação dos atores institucionais no direcionamento das estratégias comunicativas. Sabe-se que a geração de práticas comunicativas organizacionais deve ser resultado de um processo institucional integrativo que forneça uma visão geral da universidade e reconheça o significado da Comissão Própria de Avaliação (CPA) na sua função particular da promover a autoavaliação do ambiente acadêmico” (UFPB, 2019, p.101)</p>	<p>último Relatório de Avaliação Externa da UFPB, realizada <i>in loco</i> pelo MEC, no período de 02/06 a 06/06/2013. (Relatório de Autoavaliação Institucional de 2017 da UFPB)</p> <p>No RAAI de 2018, foram encontradas 111 vezes a expressão “comunicação”, mas nenhuma das citações fazia menção à comunicação interna isoladamente. Foram encontrados 5 resultados para a expressões “comunicação externa e interna”</p> <p>Quanto ao RAAI de 2018, pode-se observar que mesmo a palavra comunicação foi citada várias vezes no relatório de autoavaliação, mas por diversas vezes tratava do Curso de Comunicação e sobre a comunicação relacionada à sinalização. Mesmo a palavra comunicação sendo citada várias vezes no relatório, pouco ou quase nada fazia referência à comunicação interna.</p> <p>Ainda em relação ao RAAI de 2018, a partir do resultado apresentado na pesquisa realizada pela CPA, com discentes e docentes da UFPB que responderam ao questionário, a conclusão foi no sentido que há um indicativo de necessidade de melhoria da comunicação da UFPB com a sociedade, tanto da comunicação interna, quanto da comunicação externa.</p> <p>RAAI 2019:Ao analisarmos o RAAI de 2019, percebemos que o mesmo tratou do tema comunicação, mais especificamente sobre a comunicação com a comunidade acadêmica.</p>
--	--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaborado pela autora com base nos Relatórios de Autoavaliação Institucional da UFPB (UFPB, 2018; 2019).

Quadro II- Cruzamento de dados da categoria “Avaliação da Infraestrutura direcionada para a Comunicação da UFPB” e da subcategoria “Recursos de Tecnologias de informação e comunicação nos RAAI’s” (2017, 2018 e 2019)

Categorias	Subcategoria	Fonte 1: Relatório de Autoavaliação Institucional (2017) da UFPB	Fonte 3: Relatório de Autoavaliação Institucional (2018) da UFPB	Fonte 4: Relatório de Autoavaliação Institucional (2019) da UFPB	Observação
Avaliação da Infraestrutura direcionada para a Comunicação da UFPB	Recursos de tecnologias de informação e comunicação	Não foi realizada avaliação deste indicador dentro deste relatório.	Foi localizada uma questão que fazia referência ao indicador 5.17. Ela trata das “facilidades de divulgação das atividades e resultados da pesquisa e extensão na comunidade”.	Não foi realizada avaliação deste indicador dentro deste relatório.	<p>Ao estudarmos o RAAI de 2017 chegamos à conclusão que o Indicador 5.17 não foi avaliado neste relatório.</p> <p>No RAAI de 2018, o Indicador 5.17 foi avaliado através da aplicação de um questionário eletrônico aos docentes e discentes que possuíam vínculos ativos na UFPB, através do SIGAA/UFPB. É importante dizer que só localizamos uma pergunta que fazia referência a este indicador.</p> <p>Após analisarmos o RAAI 2019 da UFPB, constatamos que nele foi tratado apenas da infraestrutura física, que pertence ao indicador 5.7. Não houve nenhuma citação do indicador 5.17 pesquisado por nós, que correspondente ao “Recursos de tecnologias de informação e comunicação”.</p>

Fonte: Elaborado pela autora com base nos Relatórios de Autoavaliação Institucional da UFPB (UFPB, 2018, 2019).

APÊNDICE B - CATEGORIA E SUBCATEGORIA UTILIZADAS NA ANÁLISE DO CONTEÚDO DO ESTUDO DOCUMENTAL DO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL EXTERNA E DA LEI Nº 10.861, DE 14 DE ABRIL DE 2004 (LEI DO SINAES)

Quadro I - Cruzamento de dados da categoria “Comunicação” e da Subcategoria “Comunicação com a Comunidade Externa e Comunicação com a Comunidade Interna”

Categoria	Subcategoria	Fonte 1: Instrumento de Avaliação Institucional Externa	Fonte 2: Lei Nº 10.861, de 14 de abril de 2004 (Lei do SINAES)	Observação
Comunicação	Comunicação com a comunidade externa	<p>No Eixo 3: Políticas Acadêmica, apresenta os conceitos e critérios de análises para o Indicador 3.9 - Comunicação da IES com a comunidade externa:</p> <p>1: Não há canais de comunicação externa;</p> <p>2: Os canais de comunicação externa divulgam informações de cursos, de programas, da extensão e da pesquisa (quando houver), mas não publicam documentos institucionais relevantes ou não possuem mecanismos de transparência institucional e de ouvidoria;</p> <p>3: Os canais de comunicação externa divulgam informações de cursos, de programas, da extensão e da pesquisa (quando houver), publicam documentos institucionais relevantes, possuem mecanismos de transparência institucional e de ouvidoria e permitem o acesso às informações acerca dos resultados da avaliação interna e externa.</p> <p>4: Os canais de comunicação externa divulgam informações de cursos, de programas, da extensão e da pesquisa (quando houver), publicam documentos institucionais relevantes, possuem mecanismos de transparência institucional e de ouvidoria, permitem o acesso às informações</p>	<p>Art. 3º da Lei do SINAES.</p> <p>Dentre estas dimensões, 2 falam sobre comunicação:</p> <p>“IV - a comunicação com a sociedade;</p> <p>VII - infraestrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação.”</p> <p>(BRASIL, 2004).</p>	<p>É possível perceber que pouco foi falado sobre a comunicação dentro de todo o RAAI. A palavra comunicação externa apenas foi citada 5 vezes dentro relatório, sendo que destas 5 citações, 4 delas se referiam aos tópicos, conforme é possível conferir a seguir: “Capítulo I – Avaliação das Políticas Acadêmicas da UFPB: políticas de ensino, pesquisa e extensão; políticas de atendimento ao discente e comunicação externa e interna”.</p> <p>O IAIE apresenta os conceitos e os critérios a serem analisados na avaliação institucional para conceituar o Comunicação da IES com a comunidade externa.</p>

		<p>acerca dos resultados da avaliação interna e externa e apresentam instância específica que atua transversalmente às áreas;</p> <p>5: Os canais de comunicação externa divulgam informações de cursos, de programas, da extensão e da pesquisa (quando houver), publicam documentos institucionais relevantes, possuem mecanismos de transparência institucional e de ouvidoria, permitem o acesso às informações acerca dos resultados da avaliação interna e externa, apresentam instância específica que atua transversalmente às áreas e promovem outras ações reconhecidamente exitosas ou inovadoras.” (INEP, 2017, p. 19).</p>		
Comunicação	Comunicação com a comunidade interna	<p>O instrumento faz referências às 10 dimensões determinadas pelo art. 3º da Lei do SINAES, no qual apresenta o inciso IV que corresponde à comunicação com a sociedade.</p> <p>No Eixo 3: Políticas Acadêmica (os conceitos e critérios de análises para o Indicador 3.10): “Comunicação da IES com a comunidade interna:</p> <p>1 - Não há comunicação da IES com a comunidade interna;</p> <p>2 - A comunicação da IES com a comunidade interna não promove a transparência institucional, ou não divulga os resultados das avaliações interna e externa;</p> <p>3 - A comunicação da IES com a comunidade interna não promove a transparência institucional, ou não divulga os resultados das avaliações interna e externa;</p> <p>4 - A comunicação da IES com a comunidade interna promove a transparência institucional, por meio de canais diversificados, impressos e virtuais, favorecendo o acesso por todos os segmentos da comunidade acadêmica, divulga os</p>	Fala apenas sobre comunicação com a sociedade, no Art. 3º, IV.	<p>Ao analisarmos o IAIE, localizamos citações da lei do SINAES que faz referência à comunicação com a sociedade, que nesse caso, corresponde à comunicação externa. Sobre a comunicação interna, localizamos apenas o indicador 3.10.</p> <p>No IAIE, a palavra comunicação aparece 23 vezes.</p>

		<p>resultados das avaliações interna e externa e disponibiliza ouvidoria;</p> <p>5 - A comunicação da IES com a comunidade interna promove a transparência institucional, por meio de canais diversificados, impressos e virtuais, favorecendo o acesso por todos os segmentos da comunidade acadêmica, divulga os resultados das avaliações interna e externa, disponibiliza ouvidoria e fomenta a manifestação da comunidade, gerando insumos para a melhoria da qualidade institucional” (INEP, 2017, p. 20).</p>		
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

Fonte: Elaborado pela autora com base em INEP (2017) e Brasil (2004).

Quadro II-Cruzamento de dados da categoria Infraestrutura voltada para a Comunicação e da Subcategoria: Recursos de tecnologias de informação e comunicação

Categorias	Subcategoria	Fonte 1: Instrumento de Avaliação Institucional Externa (IAIE) de 2017	Fonte 2: Lei Nº 10.861, de 14 de abril de 2004 (Lei do SINAES)	Observação
Infraestrutura voltada para a Comunicação	Recursos de tecnologias de informação e comunicação	<p>Dentro do Eixo 5, que corresponde à Infraestrutura, localizamos o Indicador 5.17, que trata dos “recursos de tecnologias de informação e comunicação.”</p> <p>Para conceituar este indicador, o IAIE de 2017 indicou os conceitos de 1 a 5, em ordem crescente de excelência. São eles:</p> <p>“1: Os recursos de tecnologias de informação e comunicação não asseguram a execução do PDI. 2: Os recursos de tecnologias de informação e comunicação asseguram a execução do PDI, mas não viabilizam as ações acadêmico-administrativas ou não garantem a acessibilidade comunicacional 3: Os recursos de tecnologias de informação e comunicação asseguram a execução do PDI, viabilizam as ações acadêmico-administrativas e garantem a acessibilidade comunicacional.</p>	<p>“Art. 3º A avaliação das instituições de educação superior terá por objetivo identificar o seu perfil e o significado de sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, considerando as diferentes dimensões institucionais, dentre elas obrigatoriamente as seguintes:”</p> <p>“VII – infra-estrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e</p>	<p>A Lei 10.861, informa as dimensões que obrigatoriamente serão avaliadas na avaliação institucional externa. Dentre estas dimensões, está o inciso VII, que trata da Infraestrutura, que também avaliação os recursos da informação e comunicação.</p>

		<p>4: Os recursos de tecnologias de informação e comunicação asseguram a execução do PDI, viabilizam as ações acadêmico-administrativas, garantem a acessibilidade comunicacional e permitem a interatividade entre os membros da comunidade acadêmica.</p> <p>5: Os recursos de tecnologias de informação e comunicação asseguram a execução do PDI, viabilizam as ações acadêmico-administrativas, garantem a acessibilidade comunicacional, permitem a interatividade entre os membros da comunidade acadêmica e apresentam soluções tecnológicas comprovadamente inovadoras” (BRASIL, 2017, p. 34).</p>	<p>comunicação” (BRASIL, 2004).</p>	
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------	--

Fonte: Elaborado pela autora com base em INEP (2017) e Brasil (2004).

APÊNDICE C - CATEGORIA E SUBCATEGORIA UTILIZADAS NA ANÁLISE DO CONTEÚDO DO ESTUDO DOCUMENTAL DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI) DA UFPB (2014 - 2018) E (2019 – 2023)

Quadro I- Cruzamento de dados da categoria Planejamento da Comunicação nos PDI's da UFPB e da subcategoria Gestão da Comunicação da UFPB dos 2 últimos PDI's da UFPB

Categoria	Subcategoria	Fonte 1: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFPB (2014 - 2018)	Fonte 2: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFPB (2019 - 2023)	Observações
Planejamento da Comunicação nos PDI's da UFPB	Gestão da Comunicação da UFPB	<p>“A Superintendência de Comunicação Social (SCS) da UFPB será o órgão gestor da nova política de Gestão da Comunicação Institucional, caracterizada pela ação integrada/dialógica com todos os setores da instituição (UFPB, 2014, p. 35).</p> <p>Ações planejada para a Comunicação da UFPB para o período de 2014 a 2018:</p> <p>“I: Divulgar as atividades da UFPB através da TV Universitária;</p> <p>II: Desenvolver estratégias de divulgação do conhecimento gerado na UFPB;</p> <p>III: Gerenciar o Portal da UFPB;</p> <p>IV: Assessorar a formatação e atualização dos links e subsites da UFPB;</p> <p>V:Desenvolver veículos de Jornalismo Online;</p> <p>VI: Produzir os veículos de jornalismo impresso oficiais da UFPB;</p> <p>VII: Gerenciar os conteúdos e ambientes para o uso institucional das Redes Sociais;</p>	<p>“Gestão da comunicação apresenta a comunicação institucional voltada ao público interno e ao público externo” (UFPB, 2019, p. 99).</p> <p>“Apresenta as Diretrizes para a Política de Gestão da Comunicação na UFPB:</p> <p>I: Fortalecimento da imagem institucional;</p> <p>II: Integração da gestão da comunicação;</p> <p>III. Ampliação da comunicação interna e externa;</p> <p>IV. Planejamento sistemático de comunicação para gerenciamento de crises;</p> <p>V. Desenvolvimento de ações de identidade visual capazes de mostrar à sociedade as transformações que acontecem na UFPB;</p> <p>VI. Planos de comunicação institucional” (UFPB, 2019, p. 99)</p> <p>Apresenta os Objetivos Estratégicos para as Diretrizes para a Política de Gestão da Comunicação:</p> <p>“1- Objetivo estratégico PInf.Se.01: Prover a segurança das pessoas, do patrimônio e da informação;</p>	<p>O PDI antigo (2014 – 2018) planejou a gestão da comunicação da UFPB para tais anos em menos de 1 (uma) página dentro deste documento.</p> <p>Sobre as ações planejadas para o período correspondente a 2014/2018, após pesquisarmos no RAAI de 2017 da UFPB, constatamos que a TV Universitária funcionava, mas era muito limitada; o Jornal do Laboratório do curso de jornalismo funcionava, porém apenas internamente. Não funcionava até 2017: a Rádio Universitária e a TV Universitária. O único canal de comunicação que funcionava de maneira completa dentro da UFPB, no período de vigência do PDI anterior (2014 – 2018) era o portal institucional.</p> <p>Ao analisarmos o PDI atual (2019 – 2023), percebemos que pouco foi falado sobre Comunicação da UFPB, pois a gestão da comunicação da UFPB foi planejada em apenas uma página deste documento.</p> <p>Acreditamos que seja necessário um</p>

		<p>VIII: Desenvolver multiplataformas, <i>crossmídia</i> e <i>transmídia</i>, visando à criação de novos dispositivos de disponibilização de conteúdos informáticos, artísticos e de entretenimento, a exemplo de e-books, webtv ewebrádio” (UFPB, 2014, p. 35).</p>	<p>2- Objetivo estratégico PI.GAd.04: Aprimorar a comunicação institucional interna e externa;</p> <p>3- Objetivo estratégico SOC.02: Contribuir para o desenvolvimento científico, tecnológico, artístico e cultural da sociedade;</p> <p>4- Objetivo estratégico PI.GAd.01: Desenvolver e executar rotinas participativas de planejamento, avaliação e controle;</p> <p>5- Objetivo estratégico PI.GAd.03: Adotar boas práticas de governança pública;</p> <p>6- Objetivo estratégico PI.GAd.04: Aprimorar a comunicação institucional interna e externa”(UFPB, 2019, p. 99).</p> <p>Veículos e instrumentos midiáticos que compoem o o sistema de comunicação da UFPB: a Editora Universitária, a Assessoria de Comunicação da Reitoria, a gência de Notícias, a TV UFPB e o Sistema de Informação(UFPB, 2019, p. 99).</p> <p>“A comunicação institucional, voltada ao público interno, tem como objetivo favorecer o fluxo de informação, no sentido de promover a sinergia e a integração de gestores, servidores,</p>	<p>acompanhamento melhor destas diretrizes planejadas para a política de gestão da comunicação da UFPB, para que seja possível cumprí-las e assim melhorar a comunicação desta instituição.</p> <p>Quanto aos objetivos estratégicos, acreditamos que seja de extrema importância aprimorar a comunicação interna da UFPB, através de palestras ou/e cursos fornecidos aos gestores, aos docentes e aos servidores técnicos administrativos desta instituição. Acreditamos não basta planejar o PDI. É necessário que todos da que representam a Instituição tenham conhecimento do que foi planejado e além disso, é necessário que haja um acompanhamento constante para avaliar se estas diretrizes e eobjetivos estão sendo cumpridos.</p> <p>Uma forma de acompanhamento destas diretrizes é através da autoavaliação institucional que acontece todos os anos na UFPB. Entendemos ser necessária uma ampliação desta avaliação acerca desta temática, pois através da nossa pesquisa documental, percebemos que há uma avaliação muito tímica quando se trata dos eixos que tratam da comunicação da UFPB</p>
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>estagiários e prestadores de serviços, buscando o comprometimento de todos como trabalho da Instituição” (UFPB, 2019, p. 99).</p> <p>”A comunicação institucional, voltada ao público interno tem o papel de divulgar os resultados finalísticos que beneficiam diretamente a sociedade. A publicização dada às ações desenvolvidas na UFPB em prol da sociedade fortalece a imagem institucional e deixa clara a importância da Universidade para a região” (UFPB, 2019, p. 99).</p>	
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Fonte: Elaborado pela autora com base em UFPB (2014, 2019)

APÊNDICE D - CATEGORIA E SUBCATEGORIA UTILIZADAS NA ANÁLISE DO CONTEÚDO DO ESTUDO DOCUMENTAL DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI) DA UFPB (2019 – 2023), DO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL EXTERNA (IAIE)

Quadro I - Cruzamento de dados da categoria Avaliação Institucional e da subcategoria Avaliação Institucional da Comunicação Externa e Interna

Categorias	Subcategoria	Fonte 1: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFPB – 2019-2023	Fonte 2: Instrumento de Avaliação Institucional Externa (IAIE)	Observação
Avaliação Institucional	Avaliação Institucional da Comunicação Externa e Interna	“O acompanhamento, monitoramento e controle do PDI dar-se-ão por meio de ferramentas de gestão que contribuirão, também, para os processos de avaliação institucional (UFPB, 2019, p. 30).	A palavra avaliação institucional aparece 33 vezes, enquanto a palavra comunicação foi citada 22 vezes. “No Eixo 3 que corresponde às Políticas Acadêmica, o IAIE apresenta os conceitos e critérios de análises a serem verificados no momento da avaliação Institucional das IES, para os Indicadores 3.9 - Comunicação da IES com a comunidade externa e 3.10 - Comunicação da IES com a comunidade interna” (INEP, 2017, p. 20).	No PDI foram encontrados 30 resultados para a expressões avaliação institucional, mas em nenhuma dessas citações foi feita referência à subcategoria pesquisada. O PDI faz referência ao art. 3º da Lei 10.861, de 14 de abril de 2004, em que cita que a avaliação institucional deverá contemplar as 10 dimensões informadas neste artigo. Nessas 10 dimensões, o inciso IV e VII fazem referência à comunicação, mas não diretamente à comunicação externa e interna correspondente à subcategoria estudada aqui. Ao analisar o PDI, conforme dito anteriormente, não foi localizado nenhuma referência à avaliação institucional voltada para a Comunicação, seja ela interna ou externa. O que foi constatado é que

				<p>existe apenas 1 página no atual PDI que trata da Comunicação dessa instituição.</p> <p>O IAIE de 2017 apresenta como deverá ser cobrada a avaliação da comunicação interna e externa nas IES.</p>
--	--	--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaborado pela autora com base em INEP (2017) e UFPB (2019).