

# ***Auditoria da comunicação e a avaliação institucional: um [novo] desafio para a Universidade***

**Cleusa Maria Andrade Scroferneker**

Doutora  
scrofer@puccrs.br  
PUCRS, RS

---

## **Resumo**

A qualidade tem sido uma preocupação fundamental e constante da universidade. Recentemente com a implantação do SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior define-se a construção de uma 'cultura da qualidade' no ensino superior. O texto objetiva discutir sobre os indicadores propostos pelo SINAES no que se refere à Comunicação com a Sociedade, pois se acredita que está sendo sugerida uma auditoria da comunicação para a Universidade.

**Palavras-chave:** auditoria da comunicação, universidade, avaliação institucional.

## **Introdução**

A qualidade tem sido uma preocupação fundamental e constante da universidade<sup>1</sup>. Recentemente com a implantação do SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior define-se a construção de uma 'cultura da qualidade' no ensino superior.

O presente texto objetiva discutir sobre os indicadores propostos pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) no que se refere à Comunicação com a Sociedade, relacionados na Dimensão 4, pois se acredita que, de certa forma, está sendo sugerida uma auditoria da comunicação organizacional para a Universidade. Tal assertiva fundamenta-se na constatação que a Comunicação com a Sociedade no que diz respeito aos Indicadores Canais de comunicação e sistema de informações internos e externos, solicita o detalhamento dos mecanismos que garantem que a informação "[...] favoreça a articulação entre as distintas áreas da instituição e da sociedade" (Ministério da Educação, 2005, p. 64). Tal proposta, por sua vez, (re)coloca uma antiga questão sobre a concepção, gestão e o planejamento da comunicação na própria Universidade.

---

<sup>1</sup> No Brasil, a avaliação institucional é recente. Tem início com a implantação do PARU - Programa de Avaliação da Reforma Universitária, no período de 1983-85, e que contou com o apoio da CAPES e do BNDES, com vistas à realização de um diagnóstico e proposição de ações para as universidades públicas e privadas. Algumas ações isoladas voltadas para avaliação institucional, na década de 80, podem ser encontradas na Universidade de São Paulo (USP) Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Universidade de Brasília (UNB) e Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Posteriormente, o Exame Nacional dos Cursos (conhecido como o Provão), o Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB) e os Padrões de Qualidade utilizados pelas Comissões de Especialistas foram os mecanismos utilizados para dar continuidade ao processo avaliativo das Instituições de Ensino Superior.

- A comunicação no SINAES

Em 14 de abril de 2004, através da Lei n. 10.861, foi criado no Brasil o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) cujos fundamentos assentam-se na promoção da qualidade da educação superior, “[...], na orientação da expansão da sua oferta, no aumento permanente da sua eficácia institucional, da sua efetividade acadêmica e social em especialmente, do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais” (Ministério da Educação, 2004, p. 4). Este novo sistema que instituiu “de forma integrada a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes, estabeleceu que a avaliação das instituições considerará necessariamente as dez dimensões definidas em lei e que terá dois momentos: a auto-avaliação e avaliação externa” (Haddad, 2005, p. 5).

A Auto-Avaliação (2004, p.6) entendida “como um processo contínuo por meio do qual uma instituição constrói sua própria realidade, buscando compreender os significados do conjunto de suas atividades para melhorar a qualidade educativa e alcançar maior relevância social”, é coordenada por uma Comissão Própria de Avaliação (CPA) de cada instituição e orientada pelas diretrizes e pelo roteiro de auto-avaliação institucional da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES).

A Avaliação Externa, por sua vez, é realizada por “[...]meio de visitas de comissões de especialistas às Instituições” (p.9) , que atribuiu conceitos de 1 a 5, às seguintes dimensões (Quadro 1):

Quadro 1 – Dimensões da Avaliação Externa do SINAES

Dimensão 1	Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional.
Dimensão 2	Perspectiva científica e pedagógica formadora: políticas, normas e estímulos para o ensino, a pesquisa e a extensão.
Dimensão 3	Responsabilidade social da IES.
Dimensão 4	Comunicação com a sociedade.
Dimensão 5	Políticas de pessoal, de carreira, de aperfeiçoamento, de condições de trabalho.
Dimensão 6	Organização e Gestão da Instituição.
Dimensão 7	Infra-estrutura física e recursos de apoio.
Dimensão 8	Planejamento e avaliação.
Dimensão 9	Políticas de atendimento aos estudantes.
Dimensão 10	Sustentabilidade financeira.

Fonte: Elaborado a partir do texto produzido pelo MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO. Avaliação externa de instituições de educação superior. Diretrizes e instrumento. Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior, Instituto de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, novembro de 2005. Disponível em: [www.portal.mec.gov.br](http://www.portal.mec.gov.br) .

Para a hierarquização das dimensões avaliativas propostas pelo SINAES<sup>2</sup> foram consideradas a natureza das atividades contempladas em cada dimensão, as quais estão agrupadas em atividades finalísticas e em procedimentos organizativos e operacionais das instituições.

Desde logo chama a atenção a Dimensão 4 que se refere à Comunicação com a Sociedade, especialmente pela forma como está colocada e pelos aspectos que se propõem a avaliar. O Grupo de Indicadores, que se constituem em balizadores da Comunicação com a Sociedade, consideram a Comunicação Interna e a Comunicação Externa. Tais Indicadores, no âmbito da Comunicação Interna avaliam os canais de

<sup>2</sup> Vide Ministério da Educação. Avaliação externa de instituições de educação superior. Diretrizes e instrumento. Brasília: DF. Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior, Instituto de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, novembro de 2005.

comunicação e sistemas de informações e a Ouvidoria. Em relação à Comunicação Externa igualmente são avaliados os canais de comunicação e sistemas de informações e a Imagem pública da IES.

De acordo com o documento "Avaliação Externa de Instituições de Ensino Superior – Diretrizes e Instrumento" (2005), os elementos centrais que constituem a Dimensão 43, (que está inserida no segundo grupo, ou seja, em procedimentos organizativos e operacionais das instituições) consideram:

*Consistência e exeqüibilidade das propostas de comunicação com a sociedade, constituindo-se como referência na identificação e solução de problemas da natureza social, técnica, organizacional, econômica, cultural e ecológica;*

*Consistência e exeqüibilidade das propostas de comunicação com a comunicação interna, favorecendo a socialização das informações e qualificando a participação coletiva nas atividades das IES, envolvendo a relação entre os cursos e demais instância (p.18).*

Acredita-se que a avaliação da comunicação da Universidade proposta pelo SINAES, talvez não tenha sido pensada como uma auditoria, embora possa assim ser identificada, pois segundo Kunsch (2005, p.238), a auditoria da comunicação organizacional,

*tem como propósito fundamental pesquisar, examinar e avaliar como funciona o sistema de comunicação, do ponto de vista da eficácia e eficiência [...] Visa também corrigir desvios, prevenir e encaminhar soluções de problemas, aperfeiçoar o sistema de comunicação de uma organização, buscando com isso melhorar seu desempenho.*

Contudo a 'auditoria sugerida' pelo SINAES reveste-se de um caráter marcadamente funcionalista, na medida que sinalizam ao longo da descrição dos critérios a preocupação com o funcionamento dos canais e com os mecanismos (especialmente para atribuição de conceito 5): de coleta, sistematização e divulgação da informação, de garantia e precisão na divulgação da informação e sua periodicidade, consistência e exeqüibilidade de mecanismos de comunicação com a comunidade interna...

De acordo com Varona (1994) a perspectiva funcionalista contemporânea adota uma visão mais dinâmica da organização e do papel da comunicação organizacional. Os seus métodos de análise e de interpretação incluem a análise de conteúdo e estatística. Utiliza como técnicas: as entrevistas individuais e coletivas, o questionário (técnicas fundamentais em qualquer auditoria da comunicação), a análise das redes de comunicação e a análise da difusão das mensagens. Destaca-se pelo seu caráter descritivo.

É provável que tal fato não se constitua em problema para os gestores e avaliadores que não percebiam que a universidade é constituída por espaços policulturais, que necessitam ser compreendidos e interpretados, ou seja, que percebiam a complexidade da universidade enquanto organização e cultura organizacional.

## **A Universidade enquanto organização**

Partindo da concepção de que as organizações "(...) formam um espaço em que agentes sociais, munidos de instrumentos de trabalho, processam matérias-primas e as transformam em produtos finais" (1998, p.109) Srour admite que a organização pode ser apreendida em três dimensões analíticas - política, econômica e

---

<sup>3</sup> "[...] estabelecidas na Lei dos SINAES, com vistas a promover uma perspectiva orgânica e norteadora da elaboração dos instrumentos e das ações pertinentes ao desenvolvimento da avaliação externa" (p.15)

simbólica - que servem para diferenciá-las em função da dominância de uma delas, mas servem também para demarcar espaços internos” (p.122). Assim,

*enquanto dimensão política, traça o espaço da arena em que se articulam as relações de poder; a econômica demarca o espaço da praça em que se articulam as relações do haver” (ou de produção) e a simbólica, representa o espaço do palco em que se articulam as relações do saber (p.168), [...] em que se elaboram e difundem representações imaginárias (Srouf, 1998, p.123)*

As instituições de ensino, e no caso de ensino superior, estão representadas na dimensão simbólica, pois produzem bens ou serviços simbólicos, que utilizam ou dependem em especial dos padrões culturais como meios de controle (Srouf, 1998).

Visando ampliar a compreensão de universidade enquanto organização recorreu-se à concepção de organizações de Morgan (1996) que as define como “fenômenos complexos, paradoxais e ambíguos”, bem como sua proposta de ler e compreendê-las utilizando-se de metáforas, o que implica segundo ele “... num modo de pensar e uma forma de ver que permeia a maneira pela qual entendemos o mundo em geral” (p.16).

Sem pretender discutir teoricamente, mas à guisa de ilustração, foram selecionadas algumas metáforas, nas quais acredita-se ser possível visualizar e compreender a universidade.

A universidade pode ser compreendida inicialmente como uma máquina; essa visão mecanicista se justifica considerando a departamentalização ainda hoje encontrada na estrutura universitária. As unidades e os departamentos atuam como partes bem definidas, cabendo a cada uma delas funções específicas bem determinadas. A universidade é também um organismo participante do ambiente em que atua e do qual sofre influências. Sob essa perspectiva a organização é tida como um sistema aberto composto por subsistemas inter-relacionados. Para Morgan (1996, p.49) “... as organizações contêm indivíduos (que são sistemas em si mesmos) que pertencem a grupos ou departamentos que também pertencem a divisões organizacionais maiores, e assim por diante” Diferentemente da metáfora anterior que entende a organização como uma engrenagem, como “um sistema mecânico fechado”, a organização como organismo é dinâmica, necessitando interagir e estabelecer um diálogo favorável com seu ambiente, bem como se adaptar às suas exigências e demandas. Talvez, em função dessas premissas algumas universidades abandonaram a terminologia de unidades e departamentos, substituindo-as por centros de ensino, como o subsistema maior e os cursos como os subsistemas menores; outras agruparam por setores, como por exemplo: filosófico-humanístico, faculdades e departamentos.

É também uma organização política, palco de interesses, conflitos e disputas de poder, isto é, a organização como instrumento de dominação e exploração com vistas a atingir objetivos organizacionais. O jogo de poder é apresentado e representado nas concepções indicadas por Galbraith (1984) como poder compensatório e poder condicionado. É a autoridade do doutor, do professor titular, do pesquisador em relação ao professor que se dedica somente à docência, com um título de especialista *latu sensu*, são as áreas de excelência indicadas e priorizadas pelas políticas de apoio e incentivo da universidade. São os cursos reconhecidos socialmente como melhores, os mais difíceis de obter ingresso, que qualificam e distinguem aqueles alunos e, por conseguinte, os professores que neles atuam.

Sob a perspectiva de cultura, a universidade efetivamente é “o lugar onde residem as idéias, valores, crenças e rituais”(Morgan, 1996, p.18), considerando ser ela uma organização sustentada como realidade

“socialmente construída e legitimada”. São estes dois componentes - construída e legitimada socialmente - que estimulam e fortalecem o espírito de corpo.

A compreensão da Universidade como “um fenômeno complexo, ambíguo e paradoxal” (Morgan, 1996, p.59) torna possível percebê-la como espaços heterogêneos, contraditórios, resistentes a mudanças e onde as relações de poder se agudizam, ao constituir-se também em espaços onde convivem múltiplas culturas<sup>4</sup>, identificados como espaços policulturais.

Essa compreensão, e conseqüente percepção se fazem necessárias na medida em que a implantação de qualquer mudança, como de um processo de avaliação institucional necessitará considerar essas características, bem como a cultura delas decorrentes.

- A Universidade, enquanto Cultura Organizacional.

Talvez a observação de Tofler sobre a universidade se constitua em uma boa síntese sobre a cultura ainda predominante na universidade. Para este autor (1990, p. 217) “A universidade é o melhor exemplo de organização feudal que ainda hoje sobrevive, onde cada departamento é um baronato, os professores são distribuídos em categorias e governam assistentes graduados, que compõem servos (...) Nos burobaronatos, os barões guerreiam uns com os outros, muitas vezes formando alianças para enfraquecer o controle central”.

Chauí (1996, p. 22) expõe algumas especificidades que podem ser identificadas como nuances da cultura universitária, isto é, “constituída por diferenças internas que correspondem às diferenças dos seus objetos de trabalho, cada qual com uma lógica própria de docência e de pesquisa”.

Tomando-se como referência as colocações até aqui apresentadas, admite-se a universidade como espaços policulturais, impregnados e emanando significados que são construídos, transmitidos, mantidos e reforçados pela cultura organizacional. São ações, gestos, falas, rituais, artefatos, enfim formas simbólicas que representam uma gama de fenômenos significativos (Thompson, 1996)

Freitas destaca (1999, p. 97) que “é através da cultura organizacional que se define e transmite o que é importante, qual maneira apropriada de pensar e agir em relação aos ambientes internos e externos, o que são condutas e comportamentos aceitáveis, o que é realização pessoal”.

Torna-se fundamental, portanto, interpretar como essas formas simbólicas são produzidas, transmitidas e recebidas, quer do ponto de vista do sujeito-emissor, quer do ponto de vista do sujeito-receptor. A cultura organizacional revela-se e é revelada pela comunicação<sup>5</sup>

Considerando essa perspectiva Maryan Schall (apud Freitas, 1997, p.34), propõe que a cultura seja tratada como comunicação. Afirma que,

*As pessoas interagem através da troca de mensagens-transações simbólicas significativas através de verbalizações, vocalizações e comportamentos não verbais, ou seja, via comunicação. Após o uso repetido, os significados que anteriormente foram negociados, tornam-se aceitos e assumidos. O comportamento que reflete estes significados é, mais ou menos, transformado em modelo, que assume sentidos gerais ou específicos para os atores envolvidos.*

---

<sup>4</sup> Vide Freitas, Maria Ester, 1991, pp.66-76.

<sup>5</sup> A dissertação de Marchiori (1995) abordou questões que envolvem a organização e a cultura organizacional, buscando as suas interfaces com a comunicação.

Sob essa ótica a comunicação torna-se um dos componentes fundamentais dos processos de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização” (Fleury, 1989), impregnando todas as ações e representações mentais.

Srour, (1998, p. 168) comparando a cultura organizacional a uma força misteriosa destaca que,

As representações imaginárias que uma organização cultiva identificam quem é quem, demarcam praxes nem sempre explícitas, impõem precedências e formalidades compulsórias, regulam expectativas e pautas de comportamento, e por fim, exigem cautela e aprendizagem de todos os seus membros.

Ao considerar que a avaliação institucional pretende contribuir para a concretização do desenvolvimento da cultura da qualidade “[...] ensejada por processos avaliativos públicos e confiáveis” (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2005, p.9), o SINAES está em realidade ‘sinalizando’ uma mudança cultural na Universidade. E embora a comunicação constitua uma das dez Dimensões, é indissociável de todo o processo avaliativo, pois uma cultura de qualidade passa necessariamente por uma comunicação com qualidade e com qualidade na comunicação. É fundamental pois, ter presente que,

*O processo de mudança é o lócus da prática comunicacional, sendo impossível a existência de um sem o outro. É a prática comunicacional que caracteriza, particulariza e diferencia o processo de mudança, tendo este efeito sobre ela. É a dinâmica de articulação constitutiva mútua da prática comunicativa com o processo de mudança que expressa as reais intenções, possibilidades e limitações de realização de mudança (Reis, 2004, p.52).*

A descrição do funcionamento dos canais de comunicação interna e os sistemas internos de informação e da ouvidoria, bem como a disponibilização de textos, materiais ou instrumentos de divulgação, que possam servir como exemplos da qualidade e atualização das informações pode não ser reveladora da existência de políticas de comunicação claramente definidas. É importante esclarecer que, por política de comunicação, entende-se um elenco de ações e estratégias planejadas e integradas direcionadas aos públicos da universidade. Acredita-se, igualmente, que tais indicadores podem, mascarar a realidade comunicacional da Universidade, na medida que exigem um profundo conhecimento sobre comunicação organizacional. É provável que uma auditoria de comunicação possa ser esclarecedora, contudo como já destacado anteriormente o viés funcionalista da avaliação, tende a não dar conta da complexidade da comunicação da universidade.

A relevância em verificar, por exemplo, a consistência e a exequibilidade da comunicação pode ser questionada, por acreditar-se que avaliar a Comunicação com a Sociedade é ir mais além, é ler e interpretar as entrelinhas do que é dito, escrito e expressado. Considerando-se esta premissa admite-se a necessidade de realização de uma auditoria da comunicação sob a perspectiva interpretativa, que no dizer de Varona (1994) percebe as organizações como ‘culturas’, que possuem um conjunto de crenças e valores, e uma linguagem que se reflete nos símbolos, nos ritos, nas metáforas, no sistema de relações e no conteúdo das conversações. A atenção volta-se para o significado das ações e das produções comunicacionais, buscando apreender como os membros da organização percebem, experimentam e interpretam a vida organizacional sem impor nenhum conjunto de conceitos pré-estabelecidos. Utiliza-se da análise de conteúdo e tem na observação direta, entrevista e análise das produções comunicacionais, seus principais instrumentos.

De acordo com Freitas (2004, p.41),

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

A dimensão da universidade enquanto estrutura administrativo-organizacional, sua fragmentação em unidades e departamentos, a seleção de áreas internas de excelência, as disputas de poder entre as diferentes áreas (vinculadas a titulações, produção científica, hierarquias funcionais, antiguidade...), seu corporativismo, sua tendência natural de reagir a mudanças e a ausência de políticas de comunicação claramente definidas se apresentam como barreiras a serem ultrapassadas em um processo de avaliação, especialmente no que se refere à comunicação.

Talvez o primeiro passo esteja no processo de auto-avaliação, quando da constituição das Comissões Próprias de Avaliação – CPAs . De acordo com o documento “Orientações Gerais para o Roteiro da Auto-avaliação das Instituições” (Ministério da Educação, 2004, p. 9) “A CPA deve contar, na sua composição, com a participação de representantes de todos os segmentos da comunidade universitária [...] sugerindo que seja composta [...] por um grupo de pessoas capazes de assumir a responsabilidade pelo desenvolvimento de todas as ações previstas no processo avaliativo”. Considerando os aspectos que fazem parte do chamado “Núcleo básico e comum, tais como estratégias, recursos e qualidade da comunicação interna e externa e imagem pública da instituição nos meios de comunicação social”, bem como os inúmeros questionamentos que compõem o “Núcleo de temas optativos<sup>6</sup> e Documentação, dados e indicadores”, (Ministério da Educação, 2004, p.9) a atuação de um especialista em comunicação, especialmente organizacional é imprescindível. Caberá a esse profissional uma (re)leitura compreensiva e crítica da comunicação da universidade, dos anseios, expectativas e frustrações dos seus públicos internos e como os processos comunicacionais efetivamente vêm sendo desenvolvidos.

#### Considerações finais

Concorda-se com Marchiori (1995) quando afirma que qualquer mudança pressupõe comunicação, na medida que a sobrevivência da organização e manutenção de suas relações são mediadas e obtidas por meio de processos de comunicação, considerando que é através da comunicação que se cria a possibilidade de se alcançar na organização: cooperação e senso de objetivo comum.

Para Restreppo (1995) a maneira de ser de uma organização pode ser interpretada pelas formas de comunicação que ali são desenvolvidas. Três questões merecem ser colocadas: quais as formas de comunicação que a universidade tem utilizado? Como as tem avaliado? O seu discurso está coerente com as suas práticas? É preciso refletir sobre tais questionamentos, até porque se percebe um distanciamento (ou, quem sabe, desconhecimento) da administração da universidade em relação à relevância da comunicação em todos os processos e especialmente naqueles que envolvem Avaliação.

A Avaliação Institucional necessita ser compartilhada e discutida por todos os segmentos de públicos que compõem e ‘fazem’ a Universidade, independentemente da presença de avaliadores externos. E a auditoria

---

<sup>6</sup> Para maiores informações vide “Orientações Gerais para o Roteiro da Auto-avaliação das Instituições” (Ministério da Educação, 2004, p. 23-24)

da comunicação é uma possibilidade que poderá ser considerada pela universidade, sem, contudo, desconsiderar a sua especificidade como organização e instituição.

A universidade que ensina, que pesquisa, que faz avançar o conhecimento precisa reaprender a aprender. E esse reaprendizado implica mudanças de atitudes, de mentalidades, pois enquanto espaços por excelência da razão, da crítica, da inovação, de argumentação científica, agência produtora da ciência e tecnologia, de produção e reprodução do conhecimento, as universidades públicas ou privadas, necessitam em primeiro lugar fazer a crítica rigorosa e radical de si próprias, isto é, conhecer e analisar a sua própria realidade (Coelho, 1997; Pereira, 1997). E através de um processo de avaliação, especialmente de auto-avaliação que essa análise e conhecimento profundo e crítico se viabilizam. Acredita-se que essa 'crítica rigorosa e radical de si próprias' poderia iniciar pelos (des)caminhos de sua comunicação. A universidade, portanto, está [novamente] sendo desafiada....

---

## Referências

- BUARQUE, C. 1994. *A aventura da universidade*. São Paulo, Editora da Universidade Estadual Paulista. Rio de Janeiro, Paz e Terra.
- CHAUÍ, M. Universidade, ética e cidadania. 56ª Reunião Plenária do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras – CRUB, Manaus (AM), 29 a 31 de março de 1993.
- COELHO, I.M. 1977. Avaliação institucional na universidade pública. *In: Avaliação/Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior - RAIES - v.2, n.3.*
- DEMO, P. Universidade e qualidade: indagações em torno da qualidade formal e política da formação universitária. *In: Educação Brasileira*. Brasília: Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras - CRUB, v.12, n.2, jul/dez.1990, p. 61-81.
- DRUCKER, P. 1997. *Sociedade Pós-capitalista*. São Paulo, Pioneira.
- FLEURY, M.T.L. et al. 1989. *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo, Editora Atlas.
- FREITAS, M.E. 1991. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto*. São Paulo, Makron Books, McGraw-Hill.
- FREITAS, S.G. 1997. Cultura organizacional e comunicação. *In: M.K. KUNSCH (org.). Obtendo resultados com relações públicas*. São Paulo, Thomson Pioneira.
- FREITAS, S.G. 2004. Cultura organizacional e comunicação. *In: M.K. KUNSCH (org.). Obtendo resultados com relações públicas*. São Paulo, Thomson Pioneira.
- GALBRAITH, J.K. 1986. *Anatomia do poder*. São Paulo, Pioneira.
- HADDAD, F. Apresentação. *In: MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Avaliação externa de instituições de educação superior. Diretrizes e instrumento*. Brasília: DF. Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior, Instituto de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, novembro de 2005. Disponível em: [www.portal.mec.gov.br](http://www.portal.mec.gov.br)

- KUNSCH, M.M.K. 2005. Auditoria da comunicação organizacional. *In: J. DUARTE, e A. BARROS (org.). Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação.* São Paulo, Atlas.
- KUNSCH, M.M.K. 2003. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.* São Paulo, Summus.
- MARCHIORI, M.R. 1995. *Organização, cultura e comunicação: elementos para novas relações com o público interno.* São Paulo, SP. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo – USP.
- MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO. Avaliação externa de instituições de educação superior. Diretrizes e instrumento. Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior, Brasília : Instituto de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, novembro de 2005. Disponível em: [www.portal.mec.gov.br](http://www.portal.mec.gov.br) .
- MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO. Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior Sistema Nacional de Avaliação Superior. Orientações gerais para o roteiro da auto-avaliação das instituições. Brasília: Instituto de Estudos e Pesquisas Educacionais, novembro de 2004. Disponível em: [www.portal.mec.gov.br](http://www.portal.mec.gov.br) .
- MORGAN, G. 1996. *Imagens da organização.* São Paulo, Atlas.
- PEREIRA, J.T.V. 1997. Avaliação institucional: objetivos e critérios. *In: Avaliação/Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior - RAIES - v.2, n.3, set.*
- REIS, M.C. Comunicação e mudança organizacional: uma interlocução instrumental constitutiva. 2004. *Revista Organicom.* **1**(1).
- RESTREPO, J. M. Comunicación para la dinámica organizacional. *Signo y Pensamiento* **26**(XIV):91-96.
- SOBRINHO, J.D. 1999. Avaliação e privatização do ensino superior. *In: Universidade em ruínas na república dos professores.* Petrópolis, Vozes/Porto Alegre, RS, CIPEDES.
- SOBRINHO, J.D. 1999. Concepções de universidade e de avaliação institucional. *In: Universidade em ruínas na república dos professores.* Petrópolis, Vozes/Porto Alegre/RS, CIPEDES.
- SROUR, R. H. 1998. *Poder, cultura e ética nas organizações.* Rio de Janeiro, Campus.
- THOMPSON, J.B. 1995. *Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa.* Petrópolis, RJ, Vozes.
- TOFLER, A. 1990. *Powershift: as mudanças do poder.* Rio de Janeiro, Editora Record.
- VARONA, F. *Las auditorias de la comunicación organizacional desde una perspectiva estadounidense.* Ensayo. (s.d), p 55-63.