
CONTRIBUIÇÕES PARA UMA EFETIVA COMUNICAÇÃO NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO EDUCACIONAL

Alene Lins*

RESUMO: O objetivo deste trabalho é estabelecer uma relação entre as áreas e conceitos da comunicação organizacional e as etapas de um processo decisório em uma avaliação, que levam à tomada de decisão e posteriormente à melhoria dos processos avaliados. Mais especificamente analisar como uma comunicação expressiva pode facilitar a negociação, quando aplicada com ética e responsabilidade, já que a avaliação, em qualquer área, requer participação dos seus diversos atores (avaliadores, avaliados e decisores) e comunicação é parte importante na interação destes, pois gera *feedback* aos participantes, na busca pela melhoria do processo.

PALAVRAS-CHAVE: negociação no processo decisório; comunicação organizacional; interação e feedback.

Índice

Introdução	1
1 Processo decisório: negociar é preciso	2
2 Comunicação na negociação	3
3 Comunicação interpessoal: interação e adoção de papéis	4
Considerações finais	5
Referências	6

Introdução

A definição mais comum de avaliação segundo Luckesi (1995), estipula que avaliação é um julgamento de valor sobre manifestações relevantes da realidade, tendo em vista uma tomada de decisão. A tomada de decisão, neste processo, é um posicionamento de ‘não-indiferença’, diante do objeto avaliado. Em outro texto, o mesmo autor sinaliza essa não indiferença como uma possível intervenção, se necessária, tendo em vista a correção de rumos da ação, na perspectiva de obter o melhor resultado possível (Luckesi, 2010).

Na proposta de conceituação de avaliação de Tenório e Lopes (2010), avaliar é “um processo de coleta de informações de qualidade para melhoria de um determinado processo” (Tenório e Lopes, 2010:15). Eles afirmam que nesta definição há uma comunhão entre as ações de avaliar e a realização da tomada de decisão, onde se evidencia o aspecto socializador da avaliação e a necessidade de negociação como parte do processo. Essa participação e negociação sugerem a importância de uma comunicação plena, que exige de emissores e receptores predisposição para gasto de energia em processos empáticos que levem a interação, adoção de papéis, persuasão, e todo o tempo necessita de retroalimentação para gerar feedback (respostas) a cada etapa.

Na comunicação organizacional, que inclui instituições e empresas, a ação de comunicação deve-se pautar pelo compromisso ético e pelo exercício pleno de responsabilidade social. Para Gustavo Matos (2009) as organizações que melhor se espelham na ética são aquelas que se comunicam

*Professora Assistente do Centro de Artes, Humanidades e Letras da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

© 2017, Alene Lins.

© 2017, Universidade da Beira Interior.

O conteúdo deste artigo está protegido por Lei. Qualquer forma

de reprodução, distribuição, comunicação pública ou transformação da totalidade ou de parte desta obra carece de expressa autorização do editor e do(s) seu(s) autor(es). O artigo, bem como a autorização de publicação das imagens, são da exclusiva responsabilidade do(s) autor(es).

e promovem comunicação interna e externa como uma extensão de seus princípios e valores.

Fala-se muito em participação cidadã em todos os processos que envolvem as organizações. E cidadania neste âmbito começa por dentro, com uma política que incentive a participação de todos. Para Torquato (2003), comunicação é base de cidadania e tem diversas funções, entre elas: oportunizar o direito à informação; mapear interesses sociais; orientar cidadãos; democratizar o poder; integrar o indivíduo ao grupo e torná-lo participativo; de fazer com que as pessoas expressem seus valores, sua identidade. Por isso divulgar a realização de um processo avaliativo na organização, com seus reais objetivos, vai gerar um ambiente propício ao diálogo e mais, pode dinamizar a etapa que precede a tomada de decisão que inclui avaliados, avaliadores e gestores, e fortalecer tanto as decisões tomadas quanto a melhoria do processo.

1 Processo decisório: negociar é preciso

Os autores Guba e Lincoln (1989, apud Vieira e Tenório, 2009) propuseram uma avaliação construtivista responsiva, que inclui os interessados (pessoas envolvidas na avaliação) para participar com reivindicações, interesses e problemas sobre o objeto a ser avaliado. Os autores defendem que diferentes interessados podem produzir diferentes padrões de valor, e como eles são os avaliados, precisam ser ouvidos. Assim, se o julgamento refletir os valores de um grupo, a perda é minimizada. Eles destacaram seis características fundamentais que tornam a negociação uma necessidade: o resultado de uma avaliação não é uma verdade e sim resultado da construção social em dada situação, por isso negociar é construir; valorizam-se sistemas diversos com valores diversos (físico, psíquico, social, cultural) e negociar deve contemplar um olhar sobre as diferenças; a construção da avaliação deve ser participada com os interessados, porque eles estão diretamente ligados à melhoria do processo; a avaliação deve sugerir/estimular/envolver uma orientação que quando comprometida pelos interessados deve ser seguida; e finalmente, avaliação é uma tarefa do humano, portanto, o avaliador deve ser considerado como ator no processo e como tanto, um negociador.

Em qualquer área uma negociação sugere acordos, ajustes, um alinhamento entre os interesses, objetivos e necessidades que estão em jogo. Tanto a negociação quanto a tomada de decisão estão permeadas por alianças de poder, interesses vários,

intercâmbios de ordem econômica e/ou cultural. Logo, se a premissa básica antes da tomada de decisão em avaliação exige negociar, com o objetivo de corrigir e adequar ações, para ajustá-las durante a tomada de decisão, o avaliador passa a ter um papel de gestor do processo.

“O avaliador-negociador promove, através de um processo de troca e de comunicação, a definição de critérios, dos objetivos e das estratégias. Nesse processo, o avaliador envolve os diversos segmentos interessados no objeto da avaliação, para, no final, divulgar e disseminar os resultados para que estes tenham, e toda a comunidade envolvida, os efeitos desejados”. (Tenório e Lopes, 2010:18)

Gestor é antes de tudo um facilitador, e para tanto, cabe a ele gerenciar dentre outros aspectos, elementos que permitam um bom fluxo de relações internas, contatos, aproximações que oportunizem a negociação. Para Ceroni (2008) cabe ao gestor, que antes de tudo seja educador, oferecer uma série de possibilidades e oportunidades às pessoas que trabalham e compartilham com ele as informações, de se sentirem motivados e de obterem feedback imediato sobre as informações obtidas para que ele alcance melhor compreensão e comunicação com seus colaboradores e com pessoas de outras áreas da organização.

Vieira e Tenório (2009) alertam que avaliações geram questionamentos e o produto final é sempre informação. Para tomada de decisão, a informação é crucial, e os envolvidos que não a possuem perdem a oportunidade de se manifestar baseado no conhecimento correto. Por isso ouvir os interessados, significa também possibilitá-los conhecer mais sobre o processo.

Neste contexto, a comunicação, entendida também como processo, pode trazer fortes contribuições. Segundo Glauca Davino (2008), o ser humano precisa da comunicação em tudo o que realiza. E negociar sugere exercitar a comunicação em âmbitos diversos, tanto com comunicações técnicas, instrumentais, burocráticas e normativas, quanto em comunicação expressiva, que segundo Torquato (2003), é a comunicação centrada nas capacidades das fontes, em suas habilidades, comportamentos e posturas.

2 Comunicação na negociação

A palavra comunicação é originária do latim *communicare*, que significa tornar comum, partilhar, repartir, associar, trocar opiniões. Segundo Rabaça e Barbosa (apud Matos, 2009), no *Dicionário de Comunicação*, comunicar implica em participação, interação e troca de informações.

Matos (2009) evidencia que há diferença entre informação e comunicação. Informação é quando um emissor passa para um receptor um conjunto de dados codificados que elimina uma série de indefinições e dúvidas. Ou seja, a informação pressupõe a figura do emissor, a mensagem e um receptor. A comunicação acontece somente quando a informação recebida pelo receptor é compreendida, interpretada e decodificada e encaminhada de volta ao emissor, o que caracteriza a retroalimentação do processo. Esse retorno, chamado de *feedback* é o principal elemento que caracteriza e dinamiza o processo de comunicação. Para Goodall Jr e Eisenberg (1997, apud Scroferneker, 2003) o modelo de comunicação que enfatiza o *feedback*, chamado transacional, tem interesse em saber como a mensagem é recebida e entendida, particularmente através da manifestação não verbal. Assim, em uma comunicação efetiva, onde é preciso verificar se houve *feedback*, o emissor deve observar o comportamento manifestado por quem recebe a mensagem, não apenas o que é expresso verbalmente pelo receptor. Logo, a participação e interação de um grupo em qualquer ação, e isso inclui um processo avaliativo, é resultado, é *feedback*. E caso não ocorra, é preciso formular novas estratégias de envolvimento para gerar novos comportamentos. Por este motivo, cabe a um avaliador gestor do processo de negociação, perceber as mudanças de comportamento dos avaliados durante o processo decisório. Essas mudanças, respostas ou *feedback* gerados, precisam ser retroalimentados.

O intercâmbio de comunicação entre as pessoas proporciona a maneira pela qual elas se influenciam reciprocamente. Por isso comunicação tem a ver com diversos tipos de influências que recebemos: externas (como sensações e percepções) e internas (advindas de nossos processos, como interpretação, compreensão, atribuição e atenção). E ainda com influências externas que provocamos em nossos semelhantes, e que se expressam através da liderança, motivação, sugestão, emulação. E segundo pesquisadores da comunicação organizacional dialogam com relacionamento, interação, conectividade, convivência, coesão, aprendizado, cooperação e comprometimento.

Segundo Ceroni (2008), a comunicação nas empresas e instituições, diferente do texto jornalístico e literário, tem como princípio fundamental uma resposta objetiva àquilo que é transmitido. A essa característica dá-se o nome de eficácia ou eficiência. Na troca de informações, a eficiência tem sido fator decisivo, principalmente quando o assunto é gestão. É importante destacar que a eficácia é medida pela resposta e obtida por mecanismos de persuasão, segundo a autora.

Comunicação interna, administrativa e institucional no processo decisório da avaliação

A comunicação organizacional atua em diversas áreas: a comunicação institucional, administrativa, interna e mercadológica (Pasquale, 2008). Dentro de um processo de negociação da avaliação, um avaliador vai precisar atuar em três dessas áreas, com suas especificidades. Na comunicação administrativa, que trata das estratégias e meios de comunicação a serviço da gestão; na comunicação interna, que é voltada para o público interno de uma instituição; e na comunicação institucional, que divulga a atuação da instituição aos seus públicos interno e externo, com objetivo de construir e fortalecer sua imagem e de forma a dirimir ou minimizar conflitos gerados por seus objetivos, estratégias e políticas.

Durante um processo de avaliação, a comunicação institucional deve ser utilizada principalmente no início e ao final dos trabalhos. Uma gestão democrática tem a obrigação de informar ao público em geral que aquela instituição vivencia um processo avaliativo visando a melhoria de todos os seus setores e serviços e garantir que os resultados serão do conhecimento público. É uma comunicação que utiliza meios que possam atingir a um grande número de pessoas.

Já a comunicação administrativa é mais formal. Composta muitas vezes da divulgação de atos administrativos (portarias, normas, decisões que afetam a instituição) e por isso, considerada uma comunicação unilateral (Torquato, 2004). Muitas instituições são avaliadas em caráter obrigatório, legislativo, como é o caso das instituições de ensino superior, que precisam ter uma comissão com participação representativa da comunidade interna. É importante que tanto a administração da instituição e a comissão se comuniquem de maneira oficial, deixando claro como será o processo, seus critérios, metodologias.

A comunicação interna, voltada para a comunidade da instituição, busca entendimento mútuo, partilha de objetivos e é construída tanto com meios de comunicação de massa (como boletins, jornais internos, vídeos, intranet, etc.) quanto com fortalecimento da comunicação interpessoal (com atividades que incluam desde reuniões setorizadas, em pequenos eventos de esclarecimento e em contatos mais próximos entre os atores). Com as novas tecnologias é possível criar mecanismos, como fóruns e listas de discussão, que possibilitam que os indivíduos se manifestem e se expressem sobre um tema, estando em horários e locais diversos, por meio de internet ou intranet.

Em um processo avaliativo, a comunicação interna será utilizada para mobilizar a comunidade para ampla participação, caso seja necessário coletar dados qualitativos através de entrevistas, questionários. A comunicação interna também vai possibilitar interação entre as categorias e os avaliadores, de modo participativo, visando contemplar valores diversos.

Desenvolver a comunicação interna, segundo Santo (1996) pode assegurar coesão, sentimento de partilha e pertencimento àqueles que são receptores.

É na comunicação interna que vamos observar a importância de uma comunicação expressiva, onde as habilidades das fontes são testadas. Constatadas as habilidades e a experiência adequadas, a comunicação pode envolver a interação, que, segundo Berlo (2003), leva a uma reciprocidade na adoção de papéis. O termo interação denomina o processo de adoção recíproca de papéis, o desempenho mútuo de comportamentos empáticos. Para o autor, o nível final de complexidade interdependente é a interação (Berlo, 2003).

Ainda no âmbito da comunicação interna, vamos encontrar a comunicação interpessoal. Para Torquato (2003), comunicação é poder e o autor adicionou a tipologia dos poderes, o expressivo. “Se poder é a capacidade de uma pessoa influenciar uma outra, para que aceite as razões da primeira, isso se dá, inicialmente, por força da argumentação” (Torquato, 2003:26). No processo decisório que leva à tomada de decisão, a comunicação interpessoal será a mais específica entre os avaliadores e os gestores, exercitada principalmente com a argumentação da importância de uma tomada de decisão que leve à garantia de melhoria dos processos, quando parte dos resultados dos diagnósticos quantitativos e qualitativos estão sendo julgados e avaliados para que medidas sejam tomadas visando o melhor para a instituição.

Segundo Bordenave (1989), há cinco elementos básicos da comunicação, que aqui apresentaremos já contextualizando como esses elementos estão dispostos em um processo avaliativo:

1. A realidade ou situação onde ela se realiza e sobre a qual tem efeito transformador – Neste caso, a realidade é a instituição que está sujeita a uma avaliação e a situação é o próprio processo avaliativo, que inclui suas diversas etapas. Toda a comunicação se fará tendo em vista a avaliação como foco principal e, principalmente, que esta avaliação não tem caráter punitivo e sim, de melhorar um processo interno.
2. Os interlocutores que dela participam – avaliadores, avaliados e decisores são os interlocutores em processos comunicativos durante a avaliação.
3. Os conteúdos ou mensagens que eles compartilham - desde a coleta de informações de qualidade durante o diagnóstico, as negociações nos julgamentos que levam à tomada de decisão, a divulgação dos resultados obtidos e o diálogo que vai gerar a melhoria dos processos avaliados.
4. Os signos que utilizam para representar este conteúdo ou mensagem- que inclui os códigos, desde gráficos, imagens, as palavras, os gestos, enfim, um conjunto contextualizado de signos que vão representar as mensagens importantes do processo avaliativo.
5. Os meios que empregam para transmiti-los, desde reuniões, em comunicação interna e administrativa, boletins e jornais murais, na busca de congregar o público interno, ou internet e mídias mais potentes quando a necessidade de divulgação institucional se fará presente para divulgar resultados.

3 Comunicação interpessoal: interação e adoção de papéis

Bordenave (1989) afirma que a comunicação serve para que as pessoas se relacionem entre si, transformando-se mutuamente e à realidade que as rodeia. Mas ele analisa que o modo da nossa sociedade usar a comunicação nem sempre ajuda na tomada de decisões importantes. O autor faz uma reflexão sobre uma defasagem entre a descoberta do homem social e o conhecimento de como orientar

a vida social em função desse homem. Bordenave cita o filósofo grego Sócrates, que afirmou que o conhecimento da verdade leva à virtude. Para Sócrates, basta que uma pessoa conheça a verdade para que procure viver de acordo com ela, logo, se o homem conhece uma situação que precisa ser melhorada, vai procurar melhorá-la. Bordenave discorda em parte com a afirmação do filósofo. Diz que é necessário, porém não suficiente, conhecer as coisas para melhorá-las e acrescenta que além de conhecer é preciso a valorização, a decisão, a ação coletiva de melhoria, mediadas pela comunicação efetiva.

A comunicação entre duas ou mais pessoas requer uma relação de interdependência e esta pode ser elaborada a partir de ações e reações das fontes e receptores (Berlo, 2003). A fonte pode usar a reação do receptor como verificação de sua própria eficiência e como guia para ações futuras, segundo Berlo (2003). A reação do receptor é consequência, serve de *feedback* para a fonte. Para o autor, o *feedback* proporciona à fonte informação referente ao seu sucesso na realização de um objetivo e, ao fazer isso, exerce controle sobre futuras mensagens que a fonte venha a codificar. Quando a fonte recebe *feedback* compensador, continua a produzir a mesma espécie de mensagem. Oradores e audiências, atores e platéias, fontes e receptores, podem em geral, ser interdependentes através dos efeitos mútuos de suas reações sobre a outra parte.

A negociação entre avaliadores e decisores se dá no âmbito da comunicação interpessoal, em instância pormenorizada. A comunicação interpessoal é utilizada para estabelecer e manter relacionamentos, e trocar informações com interlocutores a fim de atingir objetivos. Por isso um gestor precisa ter sensibilidade para perceber o significado do comportamento do interlocutor e flexibilidade para ser capaz de gerar comportamentos diferentes até atingir o objetivo desejado. No caso de um avaliador (gestor do processo avaliativo), negociar a divulgação dos resultados é estabelecer um processo de persuasão ética, cujo interesse maior é a participação de todos os atores.

No texto 'Avaliação, decisão e comprometimento: uma proposta sobre ética a Nicômaco' de Robinson Tenório e Claudio Amorim (prelo), os autores adentram na análise das virtudes episteme, teknê e frónesis, lembrando que a primeira refere-se ao que é demonstrável, o que muitas vezes liga o termo à ciência e a segunda, a teknê, é o domínio da técnica, e aprofundam o conceito de frónesis aplicada à avaliação. Em português, frónesis poderia ser traduzido como sabedoria prática ou sen-

satez. Uma capacidade de agir com vistas ao bem estar do ser humano, no rumo dos fins almejados, que revela certa experiência, maturação do caráter ou tato, para lidar com as circunstâncias sempre cambiantes da vida social. Pressupõe reflexão, o debruçar-se sobre a compreensão de valores, tendências e necessidades a fim de que a ação, embora contingente, seja o tanto quanto possível, orientada por princípios estáveis. A interação e a negociação, no processo comunicativo, sem dúvida, vão exigir um exercício da frónesis por parte do avaliador.

Também vão exigir grande gasto de energia. Tanto a interação, que inclui a adoção de papéis, quando o processo empático, que fará com que o avaliador observe as respostas e comportamentos dos receptores e vá ajustando novas formas de interação, segundo Berlo (2003), são operações que consomem muito tempo, contínua interpretação do mundo conforme o ponto de vista de outras pessoas e o resultado é cansaço físico e psicológico de quem se propõe a esse tipo de processo comunicativo. Antevendo tal desgaste em qualquer processo de empatia e interação, o autor atenta para que o comunicador perceba de antemão que recompensa tal processo pode advir, assim o gasto de energia se justifica. No caso de um processo decisório, a responsabilidade do avaliador em garantir que os resultados da avaliação sirvam realmente para melhorar os processos, é a motivação que o levará a investir energia em busca da empatia e interação. Retomemos então a idéia da avaliação construtiva responsiva como premissa básica para um avaliador gestor e uma efetiva comunicação.

Considerações finais

Comunicar não é apenas divulgar, dar publicidade e não se restringe tão somente a utilizar meios e canais para ter contato com o público interno e externo de uma instituição. Comunicar efetivamente requer predisposição para interagir, fornecer informações e procurar saber se elas foram interpretadas, compreendidas, ou seja, buscar *feedback*. Para Bordenave (1989) os agentes de mudança estão percebendo que

“muito mais importante que adotar conhecimentos e práticas específicas é desenvolver a capacidade de identificar problemas da realidade através da interação com os demais e com o meio, para depois articular estes problemas e buscar-lhes solução (...) e

tudo isso exige o desenvolvimento da capacidade de comunicar. A aquisição do poder de reivindicação implica a coesão grupal, a autoconfiança e a posse da habilidade de exposição, argumentação e persuasão da opinião pública, todas essas capacidades baseadas na comunicação. ' (Bordenave, 1898: 96)

Meire e Oliveira (2004, apud Davino, 2008), atentam que não basta ter uma equipe de grandes talentos altamente motivada. Se esta equipe não estiver bem informada, se seus integrantes não se comunicarem bem, não será possível potencializar a força humana que integra a equipe. Logo, uma boa comunicação é ferramenta indispensável, pois pode facilitar todo o processo decisório se conseguir desmistificar o valor negativo de um processo avaliativo e demonstrar que ao final todos ganharão se os resultados detectados servirem para que alterações sejam feitas visando a melhora geral dos processos.

Para Ceroni (2008) a negociação manifesta-se como resultado de um lento processo de maturação, de uma contínua aprendizagem nas ações comunicativas. Significa exercitar a convivência e o trabalho participativo. Como fontes e receptores de comunicação, muitas vezes subestimamos o nosso poder de influenciar aos demais participantes do processo. Tanto quando somos fonte, quando procuramos adotar papéis e buscar empatia, ou quando somos receptores, com relação ao próprio poder do *feedback*, que é um importante instrumento de influência. Para Berlo (2003), se o *feedback* é compensador, a fonte persevera e se não é compensador, ela modifica a mensagem a fim de aumentar as possibilidades de êxito. O conhecimento e o uso de *feedback* aumentam a efetividade de comunicação. Precisamos exercitar comunicação como possibilidade de efetivo exercício de cidadania, já que participamos melhor dos processos quando interagimos na melhoria destes. É para isso precisamos ter uma comunicação expressiva e sermos reativos, reagirmos sempre que uma situação necessite que sejamos comprometidos para a melhoria do bem comum.

Referências

- Berlo, D. K. (2003). *O processo da comunicação: introdução a teoria e a prática*. São Paulo: Martins Fontes.
- Bordenave, J. (1989). *O Que é comunicação*. Coleção primeiros passos, São Paulo: editora brasiliense.
- Davino, G. (2008). Gestor, o comunicador como construtor de sentidos. In Schaun *et al.* (orgs), *Estratégias, comunicação e gestão*. São Paulo: Editora Expressão e Arte.
- Ceroni, M. R. (2008). Comunicação e desenvolvimento gerencial. In Schaun *et al.*, *Estratégias, comunicação e gestão*. São Paulo: Editora Expressão e Arte.
- Luckesi, C. C. (1995). *Avaliação da aprendizagem escolar*. São Paulo: Editora Cortez.
- Luckesi, C. C. (2010). *Prólogo*. In Tenório & Lopes (orgs), *Avaliação e gestão: teorias e práticas*. Salvador: EDUFBA.
- Matos, G. G. (2009). *Comunicação empresarial sem complicação*. Barueri, SP: Manole editora.
- Pasquale, P. P. (2008). Comunicação em organizações não-governamentais. In Schaun *et al.*, *Estratégias, comunicação e gestão*. São Paulo: Editora Expressão e Arte.
- Santo, P. do E. (1996). Comunicação interna nas maiores empresas portuguesas. *Bocc – Biobiblioteca Online de Ciências da Comunicação*. Disponível em www.bocc.ubi.pt/pag/espírito-santo-paula-comunicacao-interna-empresas.pdf, consultado em 07 de outubro de 2010.
- Scroferneker, C. M. A. (2003). *Perspectivas Teóricas da Comunicação organizacional*. Boletim 11 da ALAIC – Associação Latino Americana de Investigadores em Comunicação, São Paulo: ECA. Disponível em www.eca.usp.br/alaic/boletim11/cleusa.htm, consultado em 06 de outubro de 2010.
- Tenório, R. & Amorim, C. (s.d.). *Avaliação, decisão e comprometimento: uma proposta sobre ética a Nicômaco*, (prelo).
- Tenório, R. & Lopes, U. (orgs) (2010). *Avaliação e gestão: teorias e práticas*. Salvador: EDUFBA.
- Tenório, R. & Vieira, M. (2009). Avaliação e sustentabilidade: as quatro gerações de Guba e Lincoln em Debate. In R. M. Tenório & M. A. Vieira (orgs.), *Avaliação e sociedade: a*

negociação como caminho. 1. ed. Salvador:
EDUFBA.

Torquato, G. (2004). *Tratado de comunicação or-
ganizacional e política*. São Paulo: Pioneira
Thomson Learning.