

Interfaces entre cultura organizacional e comunicação organizacional: um estudo multicase em universidades

Interface between organizational culture and communication organization: multicase study in universities

Cassiana Maris Lima Cruz^a

Janine Fleith de Medeiros^b

Denise Carvalho Tatim^c

Aline Mara Meurer^d

RESUMO: Este estudo assume que a cultura organizacional e a comunicação organizacional encontram-se em relação direta de interdependência (BALDISSERA, 2008b), pois é nos processos comunicacionais que a cultura organizacional se legitima ou é transformada. Através de um estudo multicase, realizado em universidades do Rio Grande do Sul, a investigação buscou desvelar as interfaces entre a cultura organizacional e a comunicação organizacional. Para tanto, foi necessário conhecer aspectos que caracterizam a cultura nas instituições, a compreensão sobre a sua concepção e, a concepção de comunicação organizacional. Tendo por referência esses objetivos, recorreu-se a um referencial teórico que subsidiasse a discussão sobre cultura e comunicação nas universidades numa perspectiva inter-relacional. Para tanto, buscou-se os princípios da complexidade propostos por Morin (2003a), objetivando uma compreensão organizativa, sistêmica e complexa da instituição universidade. O desvelar dos resultados demonstraram que a comunicação é planejada em uma das universidades tendo por objetivo manter a cultura institucional, estando presente nos documentos oficiais da instituição, ratificados nas falas dos entrevistados; nas outras duas universidades, o cotidiano organizacional revelou práticas culturais tecidas no decorrer de sua existência consolidadas nos e pelos processos comunicacionais. Considerando os resultados, entende-se a comunicação organizacional como estratégica para as universidades.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Comunicação Organizacional; Universidades

ABSTRACT: This study assumes that the organizational culture and communication organization are in direct relationship of interdependence (BALDISSERA, 2008b), it is the communicative processes that organizational culture is legitimized or is transformed. Through a multicase study in universities of Rio Grande do Sul, study aimed to reveal the interfaces between culture organizational and organizational communication. Therefore, it was necessary to know the aspects that characterize the culture in institutions, the understanding of its design and the design of organizational communication. With reference to these goals, we used a theoretical framework which subsidize the discussion culture and communication in universities perspective inter-relational. To do so, we sought the principles of complexity proposed by Morin (2003a), aiming at an organizational understanding, systemic and complex university institution. The unveiling of Results demonstrated that the communication is planned in one of universities with the objective to maintain the institutional culture, being present in the official documents of the institution, ratified the interviewees' statements; in the other two universities, the organizational routine revealed woven into the cultural practices Throughout its existence in the consolidated and the processes communication. Considering the results, it is understood that the organizational communication as a strategy for universities.

Keywords: Organizational Culture; Communication Organization; Universities

JEL classification: M - Business Administration and Business Economics; Marketing; Accounting.

^a Professora da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis da Universidade de Passo Fundo – FEAC/UPF. Mestrado em Administração (UFSC), Doutorado em Comunicação Social (FAMECOS/PUCRS). <cassiana@upf.br>.

^b Professora da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis da Universidade de Passo Fundo – FEAC/UPF. Mestrado em Administração (FACE/PUCRS), Doutorado em Engenharia de Produção (UFRGS). <janine@upf.br>.

^c Professora da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis da Universidade de Passo Fundo – FEAC/UPF. Mestrado em Administração (UFSC), Doutorado em Psicologia (PUCRS). <tatim@upf.br>.

^d Professora da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis da Universidade de Passo Fundo – FEAC/UPF. Mestrado em Administração (FACE/PUCRS). <alinemeurer@upf.br>.



1 Introdução

As universidades estão claramente inseridas no complexo organizacional (KUNSCH, 1992) e, como tal, tornam-se agentes desta realidade, que se produz e transforma, por meio da interação dos diferentes grupos de atores sociais (CHANLAT, 2000; MORIN, 2003a). Nesse cenário, a comunicação assume papel preponderante na e para a universidade, pois pressupõe relação que se constitui nos e pelos processos comunicacionais, uma vez que são postos em circulação efeitos de sentidos orientados, que podem (ou não) se efetivar, considerando que na ponta da relação comunicacional sempre estará um receptor dotado de inteligência. Evidencia-se, então, a importância da comunicação para as organizações universitárias, pois “é na e através da comunicação que se materializam seus processos organizadores, tornando a organização comunicante e comunicada” (BALDISSERA, 2008a, p. 168).

Nesse sentido, a comunicação e a cultura de uma organização estão associadas, se inter-relacionam, são interdependentes (BUENO, 2003), pois a cultura, entendida como sistema simbólico, especificará as relações internas dos elementos constitutivos “passando então a caracterizar todo o sistema de uma forma geral – de acordo com os símbolos básicos em torno dos quais ela é organizada, as estruturas subordinadas das quais é uma expressão superficial, ou os princípios ideológicos nos quais ela se baseia” (GEERTZ, 2012, p. 12). Seguindo este raciocínio, se abordada a comunicação organizacional sem ser considerada, primeiramente, a cultura organizacional, pode-se levar ao erro de interpretá-la de maneira fragmentada, desconsiderando a visão sistêmica e relacional.

Considerando tais perspectivas sobre a cultura e a comunicação, esse estudo propõe-se a desvelar suas interfaces através de pesquisas em universidades no Rio Grande do Sul. Para tanto, faz-se necessário conhecer aspectos que caracterizam a cultura nas instituições, bem como a compreensão dos atores sobre a sua concepção e a concepção de comunicação organizacional. Com base nessas considerações, recorreu-se a um referencial teórico que possa sustentar as discussões sobre a cultura e a comunicação nas universidades numa perspectiva inter-relacional. Para tanto, adotam-se os princípios propostos por Morin (2003a), sendo eles: o dialógico, o

recursivo e o hologramático objetivando uma compreensão organizativa, sistêmica e complexa da instituição universidade. Tais princípios pressupõem o entendimento da cultura organizacional, o reconhecimento do indivíduo-sujeito como autônomo e ativo nos processos comunicacionais, a ressignificação dos sentidos, o próprio significado atribuído à comunicação e de como é gerenciada pela organização.

2 Fundamentação teórica

Primeiramente, são apresentados os princípios do pensamento complexo (MORIN, 2003a); na sequência, os conceitos de cultura e cultura organizacional e no tecer da teia, a comunicação organizacional considerada estratégica na gestão das instituições universitárias.

2.1 Princípios do pensamento complexo

O pensamento complexo ambiciona “dar conta das articulações entre os domínios disciplinares” (MORIN, 2003a, p. 9), aspirando ao conhecimento multidimensional. Conforme o autor a sociedade constitui-se de interações que se estabelecem nas relações entre os indivíduos e essas interações formam a sociedade por meio da linguagem e de uma cultura histórico-temporal que é transmitida aos indivíduos.

Nesse viés, Morin (2003a) conclui que os indivíduos humanos são, ao mesmo tempo, produto e produtores da sociedade, permeada pela cultura, encontrando-se num processo circular e recursivo que produz e (re)produz o indivíduo. Rompe-se assim, com a ideia linear de causa/efeito, pois “tudo que é produzido volta sobre o que produziu num ciclo ele mesmo auto-constitutivo, auto-organizador e autoprodutor” (MORIN, 2003a, p. 108). Também enfatiza que o indivíduo não é somente “uma pequena parte de um todo, o todo social, mas que esse todo está no interior” dos indivíduos, isto é, estão no interior do indivíduo “as regras sociais, a linguagem social, a cultura e normas sociais” (MORIN, 2003b, p. 17).

Morin (2005, p. 192) argumenta que a complexidade é, também, o “pensar de forma organizacional; é compreender que a organização não se resume a alguns princípios de ordem, a algumas leis”. Atribui relevo à necessidade de a organização entender a relação autoeco-organizadora, isto é, a relação com o meio ambiente, a relação hologramática

entre as partes e o todo e os princípios recursivo e dialógico, que fundamentam o pensar da complexidade.

O princípio hologramático compreende que a parte não somente está no todo, mas, sim, que o próprio todo também está na parte, ultrapassando as concepções de holismo (centrado somente no todo) e reducionismo (centrado somente nas partes) (MORIN, 2003a). Desse modo, o todo pode apresentar qualidades e propriedades que não estão presentes nas partes, uma vez que estas podem emergir da tecedura do todo; por sua vez, as características das partes poderão ou não ser atualizadas pelo todo.

O princípio recursivo pressupõe um processo em que os produtos e os efeitos são, ao mesmo tempo, causadores e produtores daquilo que os produziu (MORIN, 2003a). Este princípio rompe com a ideia linear de causa/efeito, produto/produtor. Desse modo, tudo que é produzido retorna de alguma forma àquilo que o produziu.

O princípio dialógico mantém a dualidade no seio da unidade, associando dois termos que são ao mesmo tempo complementares e antagônicos. Conforme Morin (2003d, p.167), a complementaridade é de princípio, o que equivale a dizer que “não há sociedade sem indivíduos e não há indivíduos propriamente humanos, dotados de espírito, de linguagem, de cultura, sem sociedade”.

Na perspectiva da complexidade, a organização e neste estudo em específico, a instituição universidade, pode ser entendida como a combinação de esforços individuais que se unem para atingir e realizar objetivos comuns. Assim, as pessoas organizadas em relações de trabalho se estruturam, movem e organizam para atingir objetivos específicos, que são comunicados e convencionados (BALDISSERA, 2008a).

2.2 Cultura, cultura organizacional e comunicação organizacional: concepções inter-relacionadas

O lugar de fala desse estudo considera que o homem está “amarrado a teias de significados” tecidas por ele próprio, assim, entende-se a cultura como essas “teias e a sua análise”, tendo por objetivo “a procura do significado” (GEERTZ, 2012, p. 4). Têm-se, então as manifestações das representações coletivas, da consciência coletiva e do imaginário coletivo (MORIN, 2002).

Armazenada no capital cognitivo, a cultura irá constituir e instituir regras e normas que organizam a sociedade que são, por sua vez, os resultados gerados mediante os processos sociais que regeneram em sua globalidade a complexidade social que dada cultura adquire. Considerando essa abordagem, cultura e sociedade estão em relação geradora mútua (MORIN, 2002). Nesse sentido, a cultura é o “conjunto de hábitos, costumes, práticas, *savoir-faire*, saberes, regras, normas, interdições, estratégias, crenças, ideias, valores, mitos, ritos”, que se perpetuam de geração em geração, gerando e regenerando a complexidade social (MORIN, 2003d, p. 61). Geertz (2012) argumenta que a cultura consiste num documento de atuação das sociedades, sendo ela pública porque o significado o é.

Por sua vez, a cultura da organização tem as mesmas características que as culturas sociais (KREPS, 1989). Baldissera (2000) define cultura organizacional como um conjunto de crenças e valores específicos de uma determinada organização, traduzida por hábitos, mitos, ritos, tabus, mentalidade da organização, estilo de direção, comportamentos, criações, rompimentos e recodificações. Para o autor, a cultura organizacional representa os aspectos identitários que tornam uma organização única, diferenciando-a das demais.

As organizações necessitam perpetuar esses conjuntos de pressupostos que representam sua imagem e identidade, utilizando-se, dentre outras estratégias de gestão, da comunicação organizacional. Assim, abordar a comunicação é referendar as práticas comunicacionais como acontecimento de cultura (BALDISSERA, 2000).

Ampliando o debate, o autor argumenta que a cultura e a comunicação encontram-se em relação direta de interdependência, pois a comunicação se realiza tanto para manter uma determinada cultura (cristalizá-la) como para transformá-la (regenerá-la para manter-se viva), o que pode ocasionar e gerar uma tensão no interior do sistema. Nesse sentido, num movimento dialógico, a cultura, enquanto unidade, “mantém movimentos contrários, contraditórios e concomitantes que a (re)organizam e desorganizam permanentemente. Esses movimentos tem na comunicação seu principal processo”, pois é “na e pela comunicação que a cultura experimenta tal dinâmica” (BALDISSERA, 2008b, p. 1, grifo do autor).

Compreendendo que a cultura “não pode estagnar-se sob o risco de morrer”, que a cultura “necessita ser compartilhada pelo grupo (não é individual)” e que tal compartilhamento “é materializado mediante processos comunicacionais (tornar comum)”, é possível dizer que a “construção e a própria existência de uma dada cultura pressupõe e exige comunicação”, o que evidencia claramente a dependência da cultura em relação à comunicação (BALDISSERA, 2008b, p. 1).

Considerando tais pressupostos, a cultura organizacional constitui-se em um elemento norteador das organizações, uma vez que orienta os comportamentos dos indivíduos, que passam a conviver, então, numa unidade de sociedade organizacional específica, repleta de construções e desconstruções nas e pelas relações sociais. Nesse ambiente, a comunicação assume papel preponderante, pois é nos e pelos processos comunicacionais que irá, ou não, ratificar os valores e princípios da cultura organizacional, tendo-se, então, de forma recursiva e dialógica, a ideia de relação, inter-relação, reafirmando a interdependência entre cultura e comunicação organizacional.

Assim, as experiências e vivências da instituição que ocorrem pelas e nas práticas características da comunidade acadêmica, bem como as representações pelas quais a universidade é definida, formam a sua identidade coletiva, tornando-a presente e legítima para o indivíduo-sujeito e para a sociedade (BARICHELLO, 2004, p. 23).

De acordo com Baldissera (2004, p. 127), a noção de comunicação torna-se mais complexa quando articulada à noção de “dialogismo e tensionada à de significação, pois que são interdependentes por tecerem e serem tecidas juntas”, isto é, comunicar “é tecer e ser tecida junto; articular representações simbólicas para dizer e compreender algo”. O autor alerta quanto à significação que os indivíduos-sujeitos internalizam nos processos comunicacionais, em razão das múltiplas variáveis que o influenciam (ambiente, disputas e interpretações). Essa perspectiva vem ao encontro do pensamento de Morin (2003c) quando dá relevo ao aspecto multidimensional e complexo que a comunicação assume, uma vez que os receptores são dotados de inteligência.

Conforme Barichello (2004), a comunicação transforma e renova a comunidade universitária

por meio das práticas cotidianas, uma vez que os diversos setores estabelecem interações com os interlocutores internos e externos, construindo, tecendo, os sentidos que são postos em circulação. A autora enfatiza a importância que assume a comunicação organizacional, entendida como estratégica para as organizações inseridas em ambientes competitivos e complexos, uma vez que produz sentidos. Assumindo a perspectiva da complexidade, entende-se que a comunicação organizacional posiciona-se no âmbito de todos os fluxos de sentidos que estão em circulação na organização.

Portanto, conforme Baldissera (2008a, p. 172), os indivíduos-sujeitos “realizam algum tipo de influência sobre a cultura e o imaginário organizacional, pois que ao estabelecer comunicação”, enquanto sistemas vivos, “agem sobre as teias de significação (cultura organizacional), (re)tecendo-as e prendendo-se a elas”, num processo dialógico-recursivo e hologramático.

Mediante o exposto, entende-se a comunicação organizacional como estratégica para as organizações, constituindo-se num processo que contribui para a construção de sentidos planejados, ou não, influenciando diretamente nas decisões e nos acontecimentos organizacionais. Nesse processo, emissores e receptores, ou seja, atores sociais internos participam de um complexo jogo de relações interativas, no qual o campo da comunicação assume o papel de mediador, facilitador, interlocutor de um espaço de compartilhamento do grupo social, perpetuando e (re)produzindo a cultura da organização.

3 Procedimentos metodológicos

A pesquisa social é ancorada em dados sociais, dados que acontecem no mundo social e que são resultados, bem como são construídos, nos processos de comunicação (BAUER; GASKELL, 2002). Em razão do estudo investigar cultura e comunicação organizacional, optou-se por realizar uma pesquisa qualitativa e exploratória, desenvolvida por meio de estratégias de casos múltiplos (YIN, 2001) em universidades no Rio Grande do Sul.

A pesquisa qualitativa permite interações e construções (BAUER; GASKELL, 2002), buscando explorar características dos indivíduos e cenários (MOREIRA; CALEFFE, 2006)

e compreender processos dinâmicos vivenciados por grupos sociais. Para tanto, os dados precisam ser coletados nos contextos onde os fenômenos se constituem (DIEHL; TATIM, 2004). A pesquisa exploratória sugere que se pretende investigar questões ainda não muito esclarecidas (GIL, 1986).

Os casos múltiplos são apropriados, pois o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real, como é o caso das universidades (YIN, 2001). São experimentos múltiplos e, em tais circunstâncias, o procedimento é o da generalização analítica, que utiliza uma teoria anteriormente desenvolvida como modelo, com o qual, posteriormente, serão comparados os resultados empíricos obtidos do estudo de caso.

A coleta de dados ocorreu em fontes primárias (entrevistas pessoais) e secundárias (coleta de informações em documentos oficiais impressos e *on-line* disponíveis nos *site*/portais das universidades, tais como, visão, missão, valores, objetivos, princípios, estatutos, regimentos, dentre outros). Considerando que o nível de análise é o organizacional e a unidade de análise os membros da organização, a coleta de dados em fontes primárias ocorreu junto aos gestores responsáveis pela comunicação e pela avaliação institucional, uma vez que a comunicação tornou-se uma das dimensões avaliativas que compõem o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), sendo eles: um secretário de Comunicação e um secretário de Avaliação Institucional; um diretor de Marketing e uma coordenadora de Avaliação Institucional; um coordenador de Avaliação Institucional e uma jornalista responsável pela Assessoria de Imprensa. Os sujeitos da pesquisa foram escolhidos por meio de amostragem por julgamento, por se tratarem de informantes-chave para o estudo.

Pretendendo manter o sigilo das universidades pesquisadas, conforme acordo estabelecido com os gestores participantes do estudo adotaram-se as denominações: Universidade A (universidade federal pública), Universidade B (universidade comunitária privada confessional) e Universidade C (universidade comunitária privada laica).

Buscando atingir os objetivos propostos, definiram-se como fonte de evidências para a coleta de dados as entrevistas pessoais em

profundidade, que abordam especificamente o tópico do estudo de caso (são direcionadas), permitindo inferências causais percebidas (perceptivas) (YIN, 2001). Nesta pesquisa adotou-se a tipologia da entrevista semiaberta, que tem origem a partir de um roteiro de questões-guia. As questões são elaboradas tendo como referência o objetivo e problema de pesquisa (DUARTE, 2006), sendo que, neste estudo, buscaram conhecer a cultura, a concepção e a relevância da comunicação nas e das universidades, tendo como base o referencial teórico sobre os temas em estudo.

O passo seguinte foi a análise formal do conteúdo obtido por meio das fontes documentais e das entrevistas, tendo como base a metodologia de análise de conteúdo (BAUER; GASKELL, 2002; BARDIN, 2013) sob um enfoque qualitativo, a qual consistiu-se na leitura flutuante do material, identificação dos temas e o agrupamento desses temas, à luz dos objetivos da pesquisa. Por fim passou-se a desenvolver o trabalho de interpretação buscando compreender o que está representado nos temas identificados, estabelecendo-se a sua inter-relação com o referencial teórico adotado.

4 O Desvelar dos Resultados do Estudo

Assumindo os pressupostos da complexidade (MORIN, 2003a) e o referencial teórico apresentado, a análise concentrou-se nos elementos que caracterizam a cultura organizacional, bem como na concepção e a relevância da comunicação na e para as universidades, conforme as respostas e falas dos entrevistados.

4.1 A cultura e a comunicação na Universidade A

A missão da Universidade A está formalizada no art. 5º do seu Estatuto, com foco: na educação superior e na produção de conhecimentos filosófico, científico, artístico e tecnológico; assume como princípio e valor: o conhecimento como bem público. Constituem-se como principais objetivos: bem público a serviço da sociedade; representação científica, intelectual e cultural; formar recursos humanos qualificados, competentes científica e tecnologicamente e comprometidos com o exercício da cidadania, dentre outros objetivos.

Esses objetivos institucionais estão presentes tanto na fala do secretário de Avaliação Institucional como no de Comunicação que relata: “É na universidade que se processam todas as experiências que vão fazer avançar o conhecimento, avançar as relações humanas.”

O secretário de Comunicação reconhece a importância da universidade como produtora e (re)produtora do conhecimento necessário para que a sociedade possa evoluir. O conhecimento forma-se e (re)transforma-se pelo diálogo, pelas trocas e experiências, constituindo-se num processo circular inacabado, que altera as relações e os saberes. Nesse contexto, encontra-se a presença do princípio dialógico, já expresso nos próprios objetivos institucionais da universidade, ratificando a universidade como local de excelência dos pensamentos complementares, concorrentes e antagônicos, que se encontram em permanente tensão. Na lógica da circularidade, as modificações advindas das tensões geradas no interior do sistema universitário retornam ao âmbito do sistema social (todo), uma vez que a universidade (parte) é constituinte do social, que, por sua vez, é constitutivo da universidade (CHAUI, 2001), evidenciando os pressupostos do princípio hologramático.

O secretário de Avaliação Institucional da Universidade A compreende que a universidade “[...] gera conhecimento e mão de obra qualificada para o processo produtivo”. A fala do secretário reforça a importância da universidade como geradora/(re)produtora de conhecimento, necessário para o desenvolvimento social, perpetuando e/ou (re)transformando suas características culturais.

Pelos documentos oficiais que expressam a missão, princípios e valores da Universidade A, ratificados nas falas dos gestores, percebe-se a inserção da Universidade A no macrossistema Estado Nacional. Como organização viva ativa, reproduzindo-o, ao mesmo tempo em que é (re)produtora da ordem/desordem que se manifestam no interior do seu próprio sistema e que são, ao mesmo tempo, necessárias ao seu funcionamento. É nesta análise e interpretação dos significados dos elementos que compõem o interior do sistema, que a cultura se constitui (GEERTZ, 2012), cristalizando-se (ou não).

Enquanto unidade, tendo como referência o princípio recursivo, compreende-se que todo o conhecimento que gera e transforma regressará

ao todo, isto é, ao macrossistema Estado Nacional, pois os produtos e efeitos são, ao mesmo tempo, causas e produtos daquilo que os produziu (MORIN, 2003a). Assim, as impressões/descrições da parte sistema universitário se inscrevem/descrevem/representam o todo, assim como o todo Estado Nacional se inscreve/descreve/representa a parte, evidenciando o princípio hologramático.

Questionados, quanto aos aspectos que caracterizam a cultura da Universidade A, ambos os gestores destacaram a categoria administrativa da instituição: o caráter público, estando submetida a normas expressas nos estatutos, regimentos e resoluções internas.

O Secretário de Comunicação comenta que as ações administrativas estão pautadas na burocracia para que haja a proteção do dinheiro público. Cita como exemplo a prática do uso de protocolos para que as atividades possam ocorrer. Num sentido contrário, relata que as decisões gerenciais são tomadas e estabelecidas pelo entendimento, não impostas de cima para baixo, revelando o espaço democrático. Outra característica da cultura é o sentimento de ser dono, conforme expressa: “[...] eu sinto que todos os três níveis, professor, servidor e aluno se sentem um pouco donos da Universidade A”.

O Secretário de Avaliação Institucional enfatiza como traço cultural da instituição o respeito nas relações de trabalho: “[...] um respeito mútuo muito grande pelo trabalho de cada profissional e muita vontade de acertar.” O secretário atribui esse fato a aspectos culturais, tais como o orgulho de trabalhar numa instituição do porte da Universidade A, uma vez que se sentem parte de uma estrutura importante que a sociedade valoriza, ou seja, “[...] as pessoas trabalham para manterem a sua imagem, os seus cargos e as posições conquistadas”.

As declarações do secretário evidenciam valores e características culturais da sociedade pós-moderna, tais como a imagem de sucesso, o trabalho em uma organização que tem credibilidade e o *status* social (KOTLER; KELLER, 2006). Morin (2002) explica que a cultura que caracteriza as sociedades humanas é a mesma que se aprende e desenvolve-se nos conhecimentos da coletividade por meio da cognição, das competências individuais e coletivas, das experiências vividas, da memória e das crenças que constituem e revelam dada sociedade, tendo-se então, as manifestações

das representações coletivas, da consciência coletiva e do imaginário coletivo, que cristalizam uma cultura em seu âmbito social.

Outro aspecto destacado pelo secretário de Avaliação Institucional é o alto nível de qualificação dos quadros profissionais, levando a outro aspecto cultural da instituição, que é a questão da competitividade, principalmente a que ocorre entre o corpo docente. Argumenta que “[...] ninguém quer ficar para trás; todo mundo procura produzir [...]”. Nesse sentido, a competição é um traço cultural, concluindo: “[...] a Universidade A certamente vive disso, não há dúvida”.

Ao analisar os aspectos que caracterizam a cultura da Universidade A, pode-se perceber a presença do princípio dialógico nas questões burocráticas dos processos administrativos e da hierarquia, em contrapartida à democracia dos processos decisórios da gestão. Outros aspectos citados como traços culturais da Universidade A, como por exemplo, orgulho de trabalhar na instituição, o sentimento de ser dono, a elitização das categorias funcionais que, também, geram a competição interna, representam as tensões/associações/inter-relações que ocorrem no interior do sistema, veladas, ou não, que podem, ou não, ser ratificadas pela comunicação formal e planejada da universidade.

Tendo como pressuposto que cultura e comunicação “atualizam relação de interdependência”, principalmente no sentido de que é nos e pelos processos comunicacionais que a cultura organizacional se mantém ou se transforma (BALDISSERA, 2008b, p. 1), faz-se necessário perceber a existência ou não de inter-relação entre o que é oficialmente comunicado e o que a experiência organizacional dos indivíduos-sujeitos revela a partir da vivência cotidiana. Na Universidade A constata-se o princípio dialógico quando os traços que representam o cotidiano da cultura da organização não se afirmam nem estão presentes na missão, princípios e valores da instituição, conforme as respostas dos entrevistados.

Comunicação, para o secretário de Comunicação da Universidade A, significa “[...] o ato de fazer com que as pessoas se entendam, as pessoas e a sociedade, a sociedade e as pessoas”, complementa que “[...] a comunicação é um dos itens, senão o item mais importante, para fazer com que a universidade funcione”. Esta concepção pressupõe relação,

evidenciando a circularidade e a recursividade do processo, no qual os indivíduos-sujeitos estão em relação de comunicação uns com os outros e com a sociedade, que, por sua vez, está em relação com os indivíduos-sujeitos, representando parte e todo. Nessa relação o elemento essencial é o entendimento, o fazer-se compreender, entender (MORIN, 2003c) pelos e nos processos comunicacionais, uma vez que a comunicação ocorre em situações concretas. No caso da universidade, há de se considerar que o ambiente organizacional é amplo e idiossincrático; assim, a comunicação assume o sentido multidimensional.

Ainda, o secretário reitera a concepção da universidade como produtora e (re)produtora do conhecimento, enfatizando a importância que a comunicação assume nesse processo de (re)transmissão e (re)produção que ocorre num movimento circular. Retoma a ideia de que a comunicação sempre é realizada por pessoas, entre pessoas e para pessoas, não importando o tipo de canal (pessoal ou impessoal) que se escolhe para que possa acontecer, concluindo: “Por mais que se queira despersonalizar o processo de comunicação, na ponta de um e-mail tem uma pessoa, na outra ponta tem outra”.

4.2 A cultura e a comunicação na Universidade B

Na Universidade B a missão considera a formação integral do ser humano e sua capacitação ao exercício profissional. A visão constitui-se na educação por toda a vida e no compromisso com o desenvolvimento regional, dentre outros aspectos.

Para o diretor de Marketing a Universidade B perpetua estes conceitos (missão, visão, tradição confessional, valores e crenças), dando ênfase, à responsabilidade de disseminar o conhecimento, adequando-se às inovações do mundo contemporâneo, impulsionando o desenvolvimento da sociedade. Percebe-se o alinhamento entre o que está formalmente presente nos documentos oficiais da instituição e na fala do gestor, ratificado nos e pelos processos comunicacionais internos e legitimados da universidade.

Questionado quanto à cultura da Universidade B, o diretor de Marketing reforça a valorização e a prioridade à pessoa; a questão ética; o gerenciamento do conflito; o trabalho em rede do complexo educacional da ordem

religiosa, para que os valores e a missão não sejam perdidos. Exemplifica que o *slogan* da campanha de comunicação institucional é um desdobramento dos valores da marca da universidade por se constituir nos valores da ordem religiosa com foco nas pessoas, na ética e na transformação do mundo.

Para a coordenadora de Avaliação Institucional a Universidade B quer ser reconhecida pela excelência acadêmica; acrescenta que a instituição quer “[...] desenvolver pessoas que façam a diferença na sociedade por meio da promoção integral”.

Quanto aos aspectos que caracterizam a cultura organizacional da universidade, pode-se perceber o alinhamento de falas dos gestores quando, recursivamente, focam a missão e visão, presentes nos documentos oficiais, reforçados na e pela comunicação planejada da instituição. A universidade trabalha no sentido de (re)produzir e manter a cultura organizacional, num processo recursivo e hologramático.

A cultura da organização, pontuada nos documentos oficiais da instituição e expressa nas falas dos gestores, é produto e produtora num processo recursivo da dinâmica que orienta a instituição. A cultura (significado), enquanto todo, inscreve-se/representa e amalgama-se à partes (gestores), que, por sua vez, passam a representar o todo, evidenciando o princípio hologramático (BALDISSERA, 2008b). No que tange às evidências apontadas pelos gestores quanto às características da cultura da Universidade B, percebe-se que a instituição não quer perder a sua identidade cultural milenar, porém busca adaptá-la às exigências do mercado.

Conforme o diretor de Marketing da Universidade B, comunicação assume o sentido de diálogo, isto é, “[...] o diálogo que se estabelece entre pessoas físicas ou instituições, em processo de interação; é uma relação ativa, de mão dupla. O diálogo entre emissor e receptor, onde o receptor gera uma resposta ao emissor, que não necessariamente a resposta desejada, estando aberto para uma nova argumentação”. Conforme Morin (2002) os indivíduos-sujeitos em interação compartilham e trocam informações, destacando a ideia da autonomia e da dependência, tratando-se do princípio recursivo e do pensar circular.

O diretor conclui enfatizando que a comunicação na Universidade B é trabalhada

contemplando sempre os valores da ordem religiosa à qual pertence. Assim, compreende-se que um dos objetivos da comunicação na universidade é reforçar a cultura, os valores da instituição, sendo este discurso evidenciado na fala dos gestores da instituição.

Vindo ao encontro do pensamento e da fala do diretor de Marketing, a coordenadora de Avaliação Institucional da Universidade B, primeiramente, ressalta que comunicação significa “[...] o diálogo de mão dupla, atingir as necessidades do outro, pressupondo o entendimento, a acolhida e a adesão”. Na sequência, enfatiza que o termo comunicação também pressupõe relacionamento, estando ancorado no entendimento e na participação.

As colocações da coordenadora levam ao entendimento de que o outro em relação de comunicação é ativo, dotado de inteligência (MORIN, 2003c). Assim, as organizações que compreendem a comunicação como estratégica estarão preocupadas em buscar os significados de sentidos na recepção (OLIVEIRA; PAULA, 2008).

Entretanto, conforme a coordenadora, nem sempre a concepção e o entendimento que se tem sobre a relevância da comunicação e da forma como deveria ocorrer no ambiente da universidade é possível de ser desenvolvida, posta em prática. Pode-se pressupor que algumas das razões que impeçam uma cultura de comunicação participativa que propicia espaços de interlocução aos atores sociais talvez sejam as características que reconhecem a universidade na metáfora das organizações como sistemas de governo/política (MORGAN, 1996); a própria constituição e estrutura organizacional; a cultura, os princípios e os valores e até, a falta de compreensão sobre a concepção e a relevância da comunicação na e para a instituição.

A coordenadora de Avaliação Institucional da Universidade B conclui dizendo que “[...] comunicação é atitude”, que a universidade precisa se comunicar com a comunidade local e com os atores sociais, propiciar o diálogo, a interação, o posicionamento, e também, precisa ser comunicada por sua comunidade interna. Enfatiza que “[...] tem que evidenciar valores. A comunicação torna-se a questão central; é uma questão existencial para a universidade senão ela morre dentro de si mesma”.

Ao focar a questão dos valores, percebe-se o retorno à missão, à visão e aos aspectos que caracterizam a cultura da Universidade B, presentes tanto na fala do diretor de Marketing como na fala da coordenadora de Avaliação Institucional.

Percebe-se, que a comunicação na Universidade B se realiza para manter, cristalizar a cultura institucional, reafirmando que cultura e comunicação estão em relação direta de interdependência (BALDISSERA, 2008b), pressuposto que vem sendo flagrado e reiterado nas falas dos gestores evidenciando a presença dos princípios recursivo e o hologramático. Trata-se, porém de uma comunicação estrategicamente planejada, contrária à ideia da comunicação pautada no diálogo, conforme a concepção de comunicação evidenciada anteriormente nas falas de ambos os gestores. Infere-se, que é uma comunicação cujo objetivo é transmitir informação tendo por base normas, regras e interdições (MORIN, 2005).

A questão da importância da comunicação para gerar e transmitir informações, comunicando-se com os atores sociais para manter a universidade viva, também foi evidenciada na fala do secretário de Comunicação da Universidade A.

4.3 A cultura e a comunicação na Universidade C

A missão da Universidade C prioriza a produção, difusão de conhecimentos e a formação de cidadãos para atuarem como agentes de transformação. Tem como objetivos: a qualificação técnica e ética; o ensino superior e a aprendizagem permanente; promover, gerar e difundir conhecimentos por meio da pesquisa, ensino e extensão; dentre outros.

Para o coordenador de Avaliação Institucional, a Universidade C “[...] é uma universidade que produz conhecimento e difunde esse conhecimento na sociedade”, evidenciando o alinhamento da fala do gestor com a missão e os objetivos da instituição ratificados nos documentos oficiais. Observam-se também os pressupostos do princípio hologramático quando o gestor (parte) têm claramente internalizado os pressupostos organizativos da instituição que representa o todo, constituindo-se, assim, em parte e todo.

O enfoque quanto à importância de gerar, desenvolver, produzir, reproduzir e disseminar

o conhecimento, pressupõe o compromisso de retorno que a universidade tem para com a sociedade, evidenciando, o princípio da recursividade e o princípio hologramático uma vez que a universidade é constituinte do social, que representa o todo, que por sua vez, (re)produz, (re)transforma a cultura.

A jornalista responsável pela Assessoria de Imprensa destaca como aspectos da cultura da universidade a questão política; o ensino de graduação; o atendimento das necessidades da comunidade e a supervalorização do corpo docente, complementa que “[...] na prática, a característica da universidade é ser uma instituição política, mais política do que politizada [...]”. Pode-se inferir que a questão política está intimamente ligada à comunicação planejada de quem detém e mantém o poder.

Para o coordenador de Avaliação Institucional da Universidade C cultura refere-se ao significado do que é ser uma universidade comunitária, que se expressa na estrutura organizacional, no formato gerencial, no organograma, nas relações de trabalho e suas atribuições, destaca: “[...] tem toda uma cultura instalada de que os professores têm o poder administrativo-acadêmico. É uma universidade que a cultura, ao longo da história, levou a este ponto e está muito claro. É uma instituição que detém o poder e dá o poder a si própria.”

Considerando esse cenário, quanto a cultura da Universidade C emergem questões de ordem estrutural e de hierarquia, expressas nas relações de trabalho, na valorização do corpo docente, que, por sua vez, representa o poder institucional, e como pano de fundo, claramente revelado, a questão da política que permeia todas as relações de ordem estrutural e orgânica, consolidada no tecer e (re)tecer da teia ao longo da existência da universidade. No entanto, tais características culturais não estão pontuadas nos documentos oficiais da instituição, mas presentes explicitamente nas falas dos gestores, pressupondo serem ratificados nos e pelos processos comunicacionais não oficiais e não planejados.

A jornalista responsável pela Assessoria de Imprensa da Universidade C destaca que a comunicação é sempre um desafio, porque “[...] não depende somente de quem transmite, mas de ter a informação, de como essa informação será repassada e de quem vai receber a informação”. Observa-se na fala da jornalista

a preocupação do profissional que atua diariamente com a captação, a (re)produção e a transmissão da informação, podendo estar evidenciando a preocupação política que as informações estarão representando junto aos diversos grupos de atores internos.

Tendo como referência esse cenário, pode-se inferir que a comunicação esteja sendo utilizada como instrumento para legitimar as ações políticas de quem detém e pretende manter, reter o poder institucional e de suas implicações, revelando a metáfora das organizações como sistemas de governo/política, “palco de interesses, conflitos e disputas de poder” (SCROFERNEKER, 2000, p. 66; MORGAN, 1996). Observa-se a importância que a comunicação adquiriu no sentido de legitimar as práticas organizacionais ao longo da história da instituição por meio dos processos comunicacionais, em movimentos recursivos; e, também, de representar a universidade (todo) e as interações, associações, inter-relações entre as partes (gestores, setores, direções de unidades, dentre outros sub-sistemas).

A percepção e o entendimento de que a comunicação é essencial, fundamental para a universidade, é corroborada pelo secretário de Comunicação da Universidade A e pelo coordenador de Avaliação Institucional da Universidade B.

Comunicação, para o coordenador de Avaliação Institucional da Universidade C, “[...] consiste em fazer-se entender e ser entendido [...]”, que o diálogo que se estabelece “[...] ocorra de uma forma que o outro sujeito entenda, aceite e que exista a possibilidade do debate e a contrapartida. É o diálogo que propicia o entendimento, a reflexão, a discussão”. Esta concepção de comunicação baseada em diálogo, pressupondo a compreensão, o entendimento entre as partes, construída no debate, na discussão, na troca, de mão dupla, também é compartilhada pelos gestores da Universidade B.

Conforme a percepção do entrevistado, a comunicação na Universidade C é um dos segmentos que estão fragilizados, que precisam ser trabalhados de uma forma mais adequada, inclusive, ressalta que o problema já foi identificado na avaliação institucional e que está em processo de reestruturação. Relata que existem problemas tanto na comunicação horizontal como na comunicação vertical, explicando que: “A comunicação que deveria ser

capilarizada de uma única maneira, chega nas instâncias distorcida, fragmentada, fragilizada”.

O coordenador entende que a comunicação horizontal era compreendida de forma diferente em razão da cultura institucional, enfatizando que foi preciso quebrar o paradigma de que “[...] sempre foi feito dessa maneira”. Quanto à comunicação vertical, esclarece que a universidade possui um organograma claramente definido, mas que muitas decisões regulamentadas nas instâncias superiores “[...] não são reconhecidas, entendidas, compreendidas pelas instâncias posteriores. Desse modo, a comunicação se perde, fica fragmentada, sendo implementada por uma parte do público”.

O coordenador reconhece, ainda, que a instituição é democrática, mas precisa ser ágil e dinâmica quanto ao desenvolvimento e à implementação dos processos de gestão. Enfatiza que todo esse problema “[...] é agravado e maximizado pelo processo de comunicação, em razão do desconhecimento dos estatutos e das atribuições definidas no regimento. Para tanto, é necessário uma (re)leitura, um outro entendimento sobre os princípios que regem a cultura da universidade para que os processos de comunicação internos possam ser (re)vistos e (re)estruturados. Assim, poder-se-á abrir e ampliar o olhar para o significado e a importância da comunicação na e para a Universidade C.

O pano de fundo que permeia os problemas relacionados à comunicação, conforme manifestado nas falas dos gestores, parece estar centrado nos aspectos da cultura organizacional da instituição, reiterando a proposição de Baldissera (2008b) de que a cultura e comunicação atualizam relação de interdependência. Também se constata a presença da metáfora das organizações como sistema de governo/política (MORGAN, 1996), e a questão da origem, formação e constituição da Universidade C como comunitária laica. Tais aspectos revelam a presença dos princípios da recursividade, o dialógico e o hologramático, que no decorrer desta análise vêm evidenciando a tensão no interior do sistema, o qual, por sua vez, leva, gera e permite que a universidade se auto-eco-organize.

Ao finalizar a apresentação das percepções/entendimentos dos dois gestores de cada universidade, chega-se às considerações finais deste estudo, não conclusivas. Tem-se, então,

o (re)tecer, (re)construir, (re)organizar o conhecimento apresentando.

5 Considerações finais

O enfoque na produção e disseminação do conhecimento e no seu retorno à sociedade, atuando como agente de transformação é característico das três universidades do estudo, destacando o princípio da recursividade que revela-se a todo instante, uma vez que o conhecimento (re)produzido na universidade retorna à sociedade, pressupostos do princípio hologramático.

Quanto aos aspectos que caracterizam a cultura organizacional, nota-se que são diversos, ocorrendo num processo circular, recursivo e hologramático, presentes nos documentos formais das instituições, ratificados, ou não, nas falas dos gestores. Quando não estão presentes nos documentos oficiais, revelam práticas culturais do cotidiano organizacional não formalizadas, porém constituintes da rede cultural das universidades, tecidas, e (re)tecidas no decorrer de sua existência. Cabe ressaltar a este ponto, a importância que o poder assume como pano de fundo no interior do sistema das universidades gerando tensões, conflitos e discussões necessárias à sua manutenção e (re)organização. Desse modo, ao ser analisado o poder é preciso que se tenha a noção de que é algo que circula, ou seja, de que funciona em cadeia, em rede. Nesse sentido, a organização (parte) e o sistema social (todo), “ao se interpretarem a partir do conteúdo das contradições que lhes dão origem, o mantêm e o transformam” (PAGÈS et al., 2008, p. 33).

Comunicação, para os gestores das Universidades A, B e C, assume o sentido de relação/inter-relação centrada no diálogo. O diálogo pressupõe que a informação seja compartilhada, de mão dupla; que propicie a reflexão e a discussão, levando à ressignificação dos sentidos, pois considera a participação dos envolvidos. No entanto, conforme as falas dos gestores das Universidades A e B, percebe-se que a comunicação assume o sentido de (re)transmitir o conhecimento e reforçar os aspectos culturais das instituições, explicitando o caráter informacional e instrumental. Na Universidade C também existe o reconhecimento e a relevância da comunicação, no entanto são apontados aspectos que evidenciam problemas com a

mesma, estando relacionados às características culturais da organização.

Nesse cenário, pode-se constatar e ratificar que a compreensão do fazer-se compreender, entender e do significado que é atribuído à comunicação está intimamente relacionada ao ambiente e às condições em que é produzida (MORIN, 2005; OLIVEIRA; PAULA, 2008), legitimando-se nos e pelos processos comunicacionais. Embora a concepção de comunicação assuma o sentido de diálogo percebe-se que exerce o papel de transmitir informações, revelando o seu caráter informacional.

A comunicação está diretamente relacionada à cultura que legitima os espaços organizacionais e que tem reflexos imediatos e diretos na forma como se desenvolve e organiza na universidade. Nesse sentido, é evidente que na Universidade B a comunicação é planejada, objetivando manter a cultura institucional. Por outro lado, nas Universidades A e C, o cotidiano organizacional revelou elementos culturais diversos daqueles expressos nos documentos oficiais, consolidados nos e pelos processos comunicacionais.

O estudo revela as interfaces entre cultura organizacional e comunicação organizacional, demonstrando sua relação de interdependência direta (BALDISSERA, 2008b), pois à comunicação é atribuído o sentido de ratificar, cristalizar, reter, manter uma determinada cultura, ou então, transformá-la, na perspectiva da complexidade. Também, que o indivíduo-sujeito é ativo nos processos comunicacionais, portanto, pode ressignificar os sentidos da comunicação planejada e oficial, no tecer e (re)tecer da teia.

5.1 Contribuições acadêmicas e gerenciais

A dinâmica da interdisciplinaridade entre as áreas do conhecimento propicia o avanço acadêmico, característico das pesquisas científicas contemporâneas. Assim, estreitar relações entre a ciência da Administração e a ciência da Comunicação, num contexto relacional e sistêmico, permite ampliar o olhar sobre a gestão organizacional, ancorado e sustentado na compreensão do Paradigma da Complexidade (MORIN, 2003a). É sob esta perspectiva que se assume a comunicação organizacional como estratégica para as organizações. Assim, a organização passa a pensar os processos comunicacionais, internos e externos de forma

planejada, na qual as estratégias de interação com a sociedade estão em consonância com as políticas e as práticas de gestão. Nessa concepção, a abordagem precisa ser integrada e respaldada em planejamento, avançando para uma concepção processual e relacional, passando a estar inserida na cadeia de decisões das organizações e nos processos da gestão estratégica.

Quanto às contribuições gerenciais, as organizações e, no caso específico deste estudo, as universidades, que souberem compreender os elementos constitutivos de sua cultura para então, pensar e planejar seus processos comunicacionais e a sua comunicação, tem a possibilidade de atenuar conflitos internos e de mercado, (re)afirmando sua imagem e identidade organizacional.

Referências

- BALDISSERA, R. *Comunicação Organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem*. São Leopoldo: Unisinos, 2000.
- BALDISSERA, R. *Imagem-conceito: anterior à comunicação, um lugar de significação*. 2004. 295 f. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Faculdade de Comunicação Social, PUCRS, Porto Alegre, 2004.
- BALDISSERA, R. *Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade*. In: OLIVEIRA, I. L.; SOARES, A. T. N. (Org.). *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008a. p. 149-177.
- BALDISSERA, R. *O (re)tecer a cultura organizacional atualizado pela comunicação*. In: II Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas – Abrapcorp, 2008, Belo Horizonte. *Anais ... Belo Horizonte: PUC-Minas, 2008b*.
- BARICHELLO, E. M. R. *Modelo e práticas de comunicação na universidade: identidade, territorialidade e legitimação institucional*. In: BARICHELLO, E. M. R. (Org.). *Visibilidade midiática, legitimação e responsabilidade social: dez estudos sobre as práticas de comunicação na Universidade*. Santa Maria: FACOS/UFSM, 2004. p. 13-44.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2013.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. *Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som: um manual prático*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.
- BUENO, W. da C. *Comunicação empresarial: teoria e pesquisa*. Barueri, SP: Manole, 2003.
- CHANLAT, J.-F. *Ciências Sociais e Management: Reconciliando o Econômico e o Social*. São Paulo: Atlas, 2000.
- CHAUÍ, M. S. *A universidade hoje*. In: CHAUÍ, M. S. *Escritos sobre a universidade*. São Paulo: Editora UNESP, p. 175-193, 2001.
- DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- DUARTE, J. *Entrevista em profundidade*. In: DUARTE, J.; BARROS, A. *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. p. 62-83.
- GEERTZ, C. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: LTC, 2012.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1996.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KREPS, G. L. *Organizational communication: theory and practice*. Second edition. Nova York: Longman, 1989.
- KUNSCH, M. M. K. *Universidade e comunicação na edificação da sociedade*. São Paulo: Edições Loyola, 1992.
- MOREIRA, H.; CALEFFE, L. G. *Metodologia da pesquisa para o professor pesquisador*. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.
- MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORIN, E. *O Método 4: as ideias: habitat, vida, costumes, organização*. Porto Alegre: Sulina, 2002.
- MORIN, E. *Introdução ao pensamento complexo*. 4. ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2003a.
- MORIN, E. *Da necessidade de um pensamento complexo*. In: MARTINS, F. M.; SILVA, J. M. da. *Para navegar no século XXI*. 3. ed. Porto Alegre: Sulina/EDIPUCRS, 2003b. p. 13-36.
- MORIN, E. *A comunicação pelo meio (teoria complexa da comunicação)*. *Revista Famescos: mídia, cultura e tecnologia*, Porto Alegre, n. 20, p. 7-12, abr. 2003c.
- MORIN, E. *O Método 5: a humanidade da humanidade*. 2. ed. Porto Alegre: Sulina, 2003d.
- MORIN, E. *O Método 1: a natureza da natureza*. 2. ed. Porto Alegre: Sulina, 2005.
- OLIVEIRA, I. L.; PAULA, M. A. *Comunicação no contexto das organizações: produtora ou ordenadora de sentidos?* In: OLIVEIRA, I. L.; SOARES, A. T. N. (Org.). *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008. p. 91-108.
- PAGÈS, M. et al. *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas, 2008.
- SCROFERNEKER, C. M. A. *Os (des)caminhos da comunicação na implementação do Programa de Qualidade Total na Universidade Brasileira*. 2000. 248 f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, USP, São Paulo, 2000.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Recebido: 22/02/2014

Aceito: 25/11/2014

Autor correspondente:

Cassiana Maris Lima Cruz
Rua Tiradentes, 585, apto. 1204
CEP 99010-260 Passo Fundo, RS, Brasil
E-mail: <cassiana@upf.br>