



A Comunicação Organizacional Interna na Unifra¹

Angela Lovato Dellazzana²

Luciano Mattana³

Taís Steffenello Ghisleni⁴

Centro Universitário Franciscano, Santa Maria, RS

RESUMO

A chegada das novas tecnologias da informação e da comunicação (NTIC⁵) à realidade das pessoas aumentou a capacidade e a qualidade dos recursos técnicos de distribuição de informação e conhecimento, mudou consideravelmente a forma com que as pessoas e ou organizações se comunicam com os outros e entre si. Sob essa perspectiva, torna-se pertinente pensar a comunicação organizacional como possibilidade de interlocução entre colaboradores, e de construção de uma gestão colaborativa a partir das novas tecnologias, à luz do pensamento complexo. Buscando analisar esta questão, foi pesquisada a percepção dos professores do Centro Universitário Franciscano – UNIFRA a respeito da comunicação desta com seu público interno.

Palavras-chave

comunicação organizacional; novas tecnologias; gestão colaborativa; complexidade

Introdução

A comunicação nas organizações é um tema cada vez mais presente em pesquisas acadêmicas. Da mesma forma, a prática dos profissionais envolvidos com o fazer comunicacional das organizações é assunto debatido em diversos eventos da área.

¹ Trabalho apresentado na DT 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional, evento componente do XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Professora do Centro Universitário Franciscano – Doutoranda do Curso de pós-graduação em Comunicação Social da PUC-RS, email: angela.lovato@terra.com.br

³ Professor do Centro Universitário Franciscano – Mestre em Administração pela UFSM, RS, email: luciano.mattana@unifra.br

⁴ Professora do Centro Universitário Franciscano – Mestre em Engenharia de Produção pela UFSM, RS, e-mail: taisghisleni@yahoo.com.br

⁵ As chamadas Novas Tecnologias de Comunicação e Informação (NTCI) são definidas como uma série de tecnologias que geralmente incluem o computador e que, quando combinadas e interconectadas, são caracterizadas pelo seu poder de memorizar, processar, tornar acessível (na tela ou em outro suporte) e transmitir, em princípio para qualquer lugar, uma quantidade virtualmente ilimitada e extremamente diversificada de dados (GRÉGOIRE APUD COSCARELLI, 1998).



Percebendo que o desenvolvimento de pesquisas nesse sentido pode promover subsídios para a melhoria da eficácia⁶ organizacional, o presente trabalho visa debater o assunto à luz do pensamento complexo, enfocando o fazer comunicacional do Centro Universitário Franciscano.

Os resultados positivos de uma organização no mercado dependem, em grande parte, do modo como os seus membros comunicam-se, interagem uns com os outros e gerenciam as informações, bem como do relacionamento que a organização mantém com os seus clientes, com outras empresas e com a sociedade.

Uma comunicação eficiente⁷ pode contribuir para melhorar o relacionamento da organização com os seus públicos de interesse, interna e externamente, constituindo um importante diferencial para a empresa, uma vez que ofertar produtos ou serviços de qualidade a preços competitivos não é suficiente para garantir uma posição de destaque no mercado atual (SILVA, 2002, p.12).

Para que o fluxo de comunicação via novas tecnologias, assim como toda comunicação organizacional, possa atingir a finalidade proposta, é relevante que a empresa utilize diferentes canais de comunicação, ou seja, veículos que permitam favorecer o diálogo de forma clara alcançando todos os níveis organizacionais. Para Kunsch (2003, p. 205), “a efetividade relaciona-se com a permanência no ambiente e a perenidade no tempo, no contexto dos objetivos globais”.

Assim, pode-se afirmar que as novas tecnologias da informação contribuem para aprimorar a eficiência da comunicação organizacional, na medida em que disponibilizam novos canais como a internet. Contudo Wolton (2006) alerta que, quanto mais performático for o progresso técnico, mais é preciso lembrar que transmissão não é comunicação. Para o autor, por mais necessárias e úteis que sejam a expressão e a interação, não são sinônimos de comunicação.

Desta forma, a gestão colaborativa da comunicação é apontada por Corrêa (2009) como uma tendência a ser adotada pelas empresas. Para este autor, “um dos principais sintomas de que as coisas não estão indo bem é o enfraquecimento do processo de diálogo do grupo. Normalmente começa com comunicação defensiva e ausência de troca efetiva de experiências e idéias” (2009, p.1).

Da mesma forma, Crescenzo (2008) *apud* Cogo (2009) afirma que “ou as organizações se preparam para entender e transitar num ambiente de comunicação

⁶ Ter eficácia é fazer um trabalho que atinja totalmente um resultado esperado.

⁷ Ter eficiência significa fazer um trabalho correto, sem erros e de boa qualidade.



colaborativa ou podem estar iniciando seu processo de declínio”. Carneiro corrobora esta visão, afirmando que não se trata de um modismo, e estimula uma “comunicação cada vez mais colaborativa, explorando a potencialidade dos meios digitais” (CARNEIRO apud COGO, 2009, p. 1).

Diante dessas preocupações, surgiu a necessidade de se estudar como é praticada a comunicação organizacional no Centro Universitário Franciscano – UNFIRA, sob a perspectiva do pensamento complexo. Morin (2006) afirma que a comunicação não pode ser estudada como um todo de forma isolada, é preciso conhecer também as peculiaridades das partes neste todo. Esta visão está explícita em um dos princípios do paradigma da complexidade proposto pelo autor, o hologramático.

Assim, buscando amparar o estudo à luz do pensamento complexo, realizou-se primeiramente um estudo de natureza qualitativa, a partir de entrevistas em profundidade com os profissionais responsáveis pelo fazer comunicacional da UNIFRA. Desta forma, o presente estudo compõe a segunda etapa de uma ampla pesquisa e visa identificar a percepção do público-interno, no caso os professores do curso de comunicação social, quanto às práticas de comunicação organizacional da instituição. É importante ressaltar que o presente artigo foi gerado como parte de uma pesquisa maior que visa compreender como se estabelecem as relações de comunicação através das NTIC da empresa com todos os seus públicos.

Saad (2009) reforça a importância do tema ao afirmar que “hoje, considerando as mudanças decorrente de uma sociedade que prioriza informação em rede, o conhecimento das TIC's⁸ e sua dinâmica é fundamental”, e reforça que este conhecimento deve estar aliado também a outros como por exemplo no campo da Sociologia e das teorias de sistemas.

Optou-se pelo estudo de caso como estratégia (YIN, 2001), pois o Centro Universitário Franciscano, apesar de contar com 31 cursos de graduação e 24 cursos de pós-graduação divididos em dois campi, caracteriza-se por uma ter uma administração central profundamente atuante.

Para a empresa, o valor deste estudo pode ser embasado na seguinte afirmação de Barichello (2001, p. 1167): “identificar essas práticas [de comunicação] significa proporcionar à Instituição reconhecimento do relacionamento que a mesma coloca em ação dentro da própria comunidade universitária e do que propõe à sociedade na qual se

⁸ O sentido dado as TIC's citadas por Saad (2009) é o mesmo já apresentado como NTIC neste artigo.



insere”.

A seguir, são apresentados os pontos de vista de alguns autores consagrados sobre o tema como fundamentação teórica da pesquisa.

O contexto organizacional: realidade complexa

Schvarstein e Etkin (1990) abordam o contexto da organização sob a ótica da complexidade, e afirmam que este paradigma considera a realidade organizacional como processos não ordenados ou programáveis. Pressupõe a existência de forças de múltiplas fontes, exercidas em direções distintas. Os autores concluem, então, que na organização coexistem, em um mesmo sistema, relações complementares, simultâneas e antagônicas, ou seja, o ambiente é de relativa desordem, diversidade e incerteza.

A complexidade da questão organizacional também é citada por Kunsch: “o fato de as organizações serem compostas por pessoas que possuem os mais diferentes universos cognitivos e as mais diversas culturas e visões de mundo implica por si só a complexidade que é pensar a comunicação nas organizações ou as organizações como comunicação” (2007, p. 370).

Morin (2003) contribui ao afirmar que pensar processos comunicacionais a partir da complexidade é perceber a solidariedade entre partes contraditórias de um mesmo campo e a interação com outros campos sociais, o que dá um caráter multidimensional ao todo da realidade social.

Nesse sentido, Kunsch colabora ao estudar as organizações a partir do enfoque da comunicação: “A comunicação, em primeiro lugar, tem de ser entendida como parte inerente à natureza das organizações” (2007, p. 369). Para esta autora, as organizações são formadas por pessoas que se comunicam entre si e com os outros por meio de processos interativos. Assim, tornam viável o sistema funcional para a sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais em um contexto de diversidades e transações complexas. Kunsch informa ainda que “sem comunicação, as organizações não existiriam. A organização é um fenômeno comunicacional contínuo” (2007, p. 370).

Sendo parte de um processo contínuo, a organização cedo ou tarde passará por procedimentos de mudança organizacional, ou seja, por “processos ou intervenções organizacionais que sejam abrangentes ou profundos ou marcantes, [...] e que resultam na produção de alterações significativas no ambiente organizacional” (REIS, 2006, p. 283).

Portanto, acredita-se que a comunicação deve ser planejada de maneira a ser



uma aliada das organizações para que cada manifestação destas, mesmo que em linguagens diferentes, seja harmônica e coerente com as mudanças institucionais, criando uma legitimidade institucional.

Ainda abordando a importância dos estudos da comunicação organizacional, Deetz citado por Reis e Costa (2006, p.7) afirma que a comunicação e as organizações desempenham papéis complementares uma vez que “provêm identidade pessoal, estruturam tempo e a experiência, influenciam a educação, a socialização, o conhecimento e o consumo”.

Da mesma forma, o autor opina que “se deve pensar a Comunicação Organizacional como um modo de descrever e explicar as organizações” e considera que a comunicação poderia também ser pensada como uma forma distinta de explicar ou um caminho de pensar a organização (DEETZ, 2003, p. 9). Segundo o autor, o interesse das organizações hoje está voltado para o tripé planeta, pessoas e lucros⁹, onde o foco está na comunicação com os múltiplos *stakeholders*¹⁰.

Saad (2009) caracteriza a Comunicação Organizacional como uma “atividade de relacionamento constante entre organizações e seus diferentes públicos (estratégicos ou não), utilizando para isso de uma diversidade de ferramentas, mídias, ações que têm por função tornar o relacionamento eficaz, duradouro e diferenciado”.

Dentro deste mesmo aspecto, Marchiori (2009, p.1) informa que a “comunicação é o que dá vida a uma organização e as suas relações”. A pesquisadora acrescenta:

Tenho refletido recentemente sobre a comunicação criar e desenvolver experiências e, a partir daí, entender a comunicação como geradora de conhecimento. Este pensamento pode ser expandido para inúmeras relações. Vejo a comunicação organizacional como um processo capaz de constituir realidades, podendo ser a constituição de uma organização, de uma relação, ou até mesmo, de uma sociedade. É fundamental o entendimento das interações dos seres humanos ao se ponderar sobre a comunicação organizacional, um processo que cria e que contesta os significados (MARCHIORI, 2009, p.1).

Para Marchiori (2009), ao falar de comunicação organizacional é necessário considerar que os processos e as práticas passam a ter sentido para as pessoas somente quando significados são criados e as diferenças são respeitadas, instaurando uma dinâmica que estimule novas experiências.

⁹ Deetz chama este tripé de *triple bottom line*.

¹⁰ Pessoa física ou jurídica afetada ou interessada, direta ou indiretamente, pelos empreendimentos econômicos.



A comunicação interna, da mesma forma, precisa ser pensada sob este ângulo. Bueno (2009) afirma que os interesses das organizações não devem sobrepor-se à privacidade dos funcionários, pois quando ocorrem conflitos desta ordem, a comunicação perde autenticidade. No que tange as NTIC, estas devem ser exploradas em todas as suas potencialidades nas organizações, sobretudo para gerar interatividade e rapidez.

O autor destaca que os funcionários devem ser capacitados para seu uso amplo, evitando transformar a comunicação eletrônica em algo burocrático, sujeito à censura e ao controle. Assim, ao invés de criar embaraços aos colaboradores, as NTIC devem estimular de maneira responsável a interatividade, focando seu uso na conscientização e não no controle. A censura implicaria em descarte desses instrumentos fundamentais da chamada sociedade da informação.

Assim, o bom uso das NTIC deve ser incentivado e, na verdade, o autor alerta que ele só é afrontado quando outras condições existem na cultura organizacional para lhes dar respaldo, como a desconfiança, o descontentamento, a não identificação com os valores e a missão das organizações.

A Comunicação e as NITC na prática: UNIFRA

No caso da relação das Instituições de Ensino Superior (IES) com as NITC, Barichello (2001, p.17) informa que “o desafio da universidade é encará-la como um ser mutante diante de uma nova ordem tecnocultural, ditada pela sociedade informacional, que se organiza sob a forma de uma grande teia. Para isso, é preciso repensar conceitos e estratégias”.

As alterações geradas por esta tecnocultura, com o advento da internet, refletem na e são refletidas pela comunicação, conforme aponta Castells (2004, p. 1): “como nossa prática é baseada na comunicação, a internet transforma o modo como nos comunicamos, nossas vidas são profundamente afetadas por essa nova tecnologia da comunicação. Por outro lado, ao usá-la de muitas maneiras, nós transformamos a própria internet.”

Barichello (2001, p. 178) afirma ainda que “a internet tem se constituído em importante forma de comunicação institucional utilizada pelos diferentes setores da Universidade [...]. Esse fato pode tornar os fluxos de comunicação mais eficazes, agilizando a comunicação e proporcionando novas formas de interação entre as pessoas”.



No caso da Unifra, Carvalho (2009), assessor de comunicação da instituição desde 2008, informa que algumas ações já foram implantadas no que tange a comunicação organizacional via web, como a remodelação do *site*. No segundo semestre de 2008, a página da Unifra na internet sofreu várias alterações, Carvalho (2009) explica que o trabalho iniciou por uma solicitação direta da Reitora. Assim, foi feita uma avaliação para que fosse possível levantar os aspectos que precisavam de melhorias.

Nas palavras do assessor:

Temos um *site* que funciona como uma espécie de portal. Dentro dele podemos desenvolver páginas específicas para determinados setores da instituição. Estamos, no momento, desenvolvendo um trabalho de planejamento das informações essenciais que ainda se encontram estruturadas de forma inadequada no site. Como a UNIFRA não possuía um setor específico que se preocupasse com questões de comunicação, o *site* foi desenvolvido de uma maneira muito técnica, prezando aspectos relacionados à tecnologia (CARVALHO, 2009).

No que tange especificamente a comunicação interna, Carvalho (2009) informa também que ainda existem algumas limitações decorrentes do sistema utilizado pelo Centro de Processamento de Dados (CPD) da Instituição. “O intuito das alterações no *site*, logicamente, era buscar melhorias tanto na comunicação interna quanto externa, mas ainda estamos em processo de construção, recebendo sugestões e verificando as possibilidades de mudança”.

A única ação adotada internamente pela assessoria de comunicação para divulgar essas alterações no *site* foi o envio de um e-mail para os funcionários da instituição, através do CPD, informando a respeito da mudança e solicitando o envio de críticas.

No que diz respeito ao fluxo de informações internas pela internet, a Unifra utiliza uma *intranet*, chamada de Unifranet. Por intermédio dela, professores e funcionários podem trocar *e-mails*, enviar *e-mails* aos alunos, postar recados, documentos e solicitar manutenção ao CPD. Para Carvalho¹ (2009) essa *intranet* ainda é pouco explorada pela comunidade acadêmica e, existem projetos em andamento que contemplam algumas ações nesse sentido.

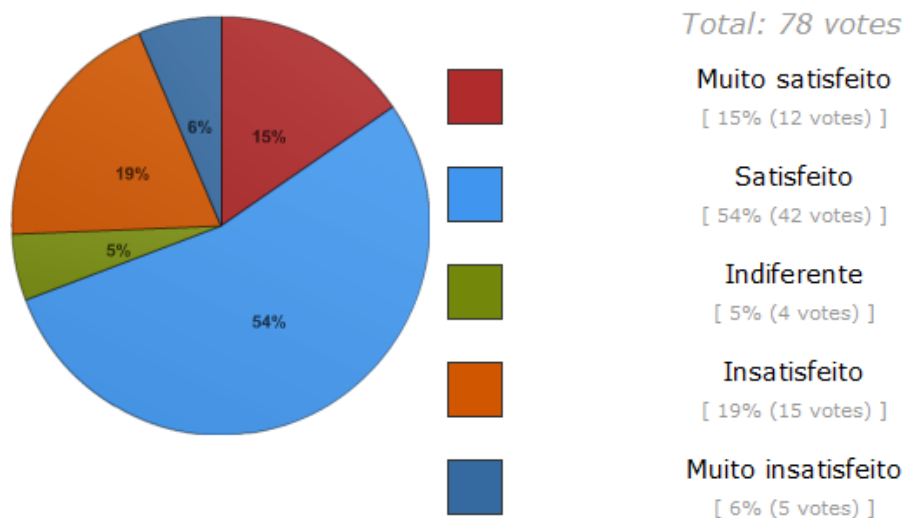
Através de acesso pelo site da Unifra, os professores da Instituição possuem um espaço destinado à disponibilização de informações para os alunos, a *página do professor*. Neste *link*, os professores devem obrigatoriamente inserir os planos de ensino das disciplinas ministradas em cada semestre e também podem acrescentar outras

informações como recados, material para *download* e documentos para serem utilizados pelos alunos.

A segunda etapa da pesquisa consistiu em avaliar a percepção dos professores quanto à comunicação interna da UNIFRA. Foi enviado um e-mail para cada um dos 406 professores da instituição em maio de 2009 solicitando que participassem de uma pesquisa via internet, que consistia em uma pergunta fechada e uma pergunta aberta. Ao acessar o link enviado por e-mail, os professores foram solicitados a marcar o seu grau de satisfação com a comunicação interna da Unifra, e, se fosse o caso, inserir sua sugestão para melhorar esta comunicação.

O link para participar da pesquisa ficou disponível por uma semana e após este período, constatou-se que apenas 78 professores (19,2%), responderam à pergunta fechada e, entre estes, somente 34 (8,4%) deixaram algum comentário ou sugestão de melhoria registrado.

Gráfico 1 – Satisfação dos professores com a comunicação interna da UNIFRA



As sugestões de melhoria referem-se especialmente à comunicação realizada através de e-mails dentro da instituição como sugere um entrevistado: “os emails são instáveis; há excesso e sobreposição de mensagens via email; a velocidade da rede é insuficiente”. Outro entrevistado também se posiciona: “a meu ver não há comunicação interna na Unifra. Um mesmo comunicado recebemos da reitoria, dos diretores, dos coordenadores, etc”. Mas a maior crítica encontrada está resumida nas palavras deste



entrevistado: “O e-mail é muito instável e inseguro!!!! Sempre ficamos na dúvida se conseguimos enviar ou se não temos nenhuma mensagem pendente...”.

As críticas ao sistema de e-mails da instituição são várias, mas também há quem considere isto parte do processo: “Acho que a comunicação interna é boa e o envio de avisos repetidos é normal, visto que são vários órgãos que precisam repassar informações”. Os professores que responderam a pesquisa mostram que percebem o esforço da instituição no sentido de melhorar e ampliar as formas de comunicação: “a comunicação está sendo construída, mas ainda tem um longo caminho a percorrer. É preciso ampliar as possibilidades a partir da internet”. Mas também assumem seu papel de colaboradores interessados e fazem suas reivindicações: “O msn deveria ser permitido para facilitar a comunicação entre os setores. A resposta imediata agiliza processos e o e-mail nem sempre ajuda neste caso”. Ou ainda: “a comunicação entre os setores ainda é deficiente, não flui, falta agilidade na comunicação. Permitir o uso de mensagens instantâneas pode contribuir com este processo”.

Os entrevistados também mencionaram o site da instituição: “na minha opinião poderia ser melhorado a versatilidade do site da Unifra, o mesmo encontra-se um tanto quanto "pesado"”. Mas já é verificado o conhecimento a respeito das melhorias que estão sendo realizadas a partir de 2008: “percebe-se um esforço institucional para aprimorar as vias de comunicação interna, especialmente em relação ao site”. E ainda: “às vezes, não há uma clareza quanto à hierarquia dentro da instituição. Há melhora no uso do site e e-mail, mas o fluxo precisa ser agilizado”. Percebe-se neste contexto que há um esforço para manter a equipe informada, mas que este ainda há muito o que melhorar.

E vale salientar que além do material citado, também surgiram algumas sugestões extras para melhorar a comunicação interna desenvolvida como ampliar os cartazes de eventos na área de vivência, a criação de um calendário online para melhor visualização da proximidade dos eventos e a publicação institucional, como o jornal da Unifra ter uma periodicidade mensal.

Na seqüência da análise desta pesquisa desenvolvida pela internet o próximo passo foi abordar apenas os professores dos Cursos de Comunicação Social do Centro Universitário Franciscano, de maneira mais profunda, já que os mesmos têm relação intensa com a comunicação realizada. O questionário composto por dez questões de múltipla escolha e uma descritiva, serviu para que os entrevistados pudessem indicar mecanismos e ações de Comunicação Interna que devem existir na Unifra, nove



professores colaboraram com esta questão. Em função das atividades docentes desenvolvidas no período da pesquisa, dos 15 professores lotados nos cursos de comunicação, apenas 10 responderam o questionário.

Os professores foram questionados a respeito das ferramentas de comunicação interna mais utilizadas por eles e o e-mail foi a mais indicada, seguido pela comunicação face a face e intranet. Esta resposta evidencia a necessidade de que o e-mail da instituição seja vinculado a um servidor seguro e eficiente que possa garantir o bom desempenho dos trabalhos desenvolvidos.

A maioria dos entrevistados concorda que a comunicação interna é planejada e regular e que existe empenho da cadeia hierárquica na promoção desta forma de comunicação. No entanto, em alguns momentos percebe-se que falta alguma coerência das ações desenvolvidas, o que deixa margem para diversas interpretações do que deve ser feito e a quem deve ser encaminhada cada solicitação.

Sobre os benefícios gerados pela comunicação interna, os professores indicam que a mesma disponibiliza informações que tornam os profissionais mais produtivos e motivados. No entanto ainda é necessário que mais ações deste tipo sejam efetivadas.

A maioria dos professores concorda que a comunicação interna amplia o conhecimento da instituição a respeito da visão, missão, valores, estratégias e objetivos e que é capaz de ampliar o conhecimento geral a respeito dos projetos, ações, colegas e equipes de trabalho. De uma forma geral, pode-se perceber que as ações de comunicação interna facilitam a comunicação com todos os colaboradores da Unifra, independente do seu nível hierárquico.

Os professores também foram questionados se colaboram ou já colaboraram com os processos de Comunicação Interna, e a grande maioria já participou deste processo de alguma forma, embora esta participação não seja tão freqüente. A participação mais efetiva acontece através da participação em eventos e reuniões, especialmente quando existe uma convocação.

E para encerrar, esta pesquisa perguntou aos professores: “Como avalia a sua satisfação global com a Comunicação Interna da Unifra?” Respondendo a esta questão a maioria dos professores mostrou-se estar num grau intermediário entre muito satisfeito e insatisfeito. No entanto alguns professores assinalaram esta questão mostrando-se pouco satisfeitos e que esta forma de comunicação merece mais atenção por parte da instituição.



Considerações Finais

A pertinência e as oportunidades proporcionadas pelo uso contínuo da comunicação virtual são fatores que tornam indispensáveis o constante aprimoramento e investimento neste sentido por parte das organizações. Da mesma forma, a pesquisa acadêmica sobre o tema torna-se relevante na medida em que visa compreender o fenômeno da inserção das novas NTIC nas organizações.

A pesquisa verificou que a Unifra preocupa-se com a comunicação virtual de uma forma geral. Esta constatação está explícita na fala do assessor de comunicação da instituição, ao elencar as alterações no *site* como a ação de maior destaque na comunicação organizacional no último ano. No entanto, há o reconhecimento da instituição de que nem todas as potencialidades das NTIC foram desenvolvidas, uma vez que a gestão da comunicação organizacional ainda é considerada recente pelo assessor.

Esta ênfase nas NTIC também é percebida na análise da percepção dos professores quanto à comunicação interna da empresa. A maioria das sugestões e considerações deixadas na pesquisa virtual foram relacionadas à problemas com o uso de ferramentas relacionadas à internet, com ênfase no e-mail.

Outra questão que merece atenção neste sentido foi o baixo retorno de respostas obtido na pesquisa interativa. Por se tratar de uma pesquisa via internet, onde os participantes foram contatados também via internet, algumas considerações podem ser feitas. Primeiro, é possível que tenha ocorrido problemas na ferramenta de envio de e-mails, fazendo com que nem todos os professores tenham recebido a solicitação de participação. Segundo, este resultado pode revelar alguma resistência de professores que não acessam seu e-mail com frequência maior que uma vez por semana. Outra interpretação que pode ser feita é o possível descaso de alguns professores com o tema da pesquisa, considerando que sua participação seria importante.

Por outro lado, o próprio envio de e-mails solicitando a participação na pesquisa também revelou problemas no gerenciamento da comunicação interna. Um professor desligado da instituição no semestre anterior à realização da pesquisa ainda estava no banco de dados e recebeu a solicitação por engano, respondendo o e-mail com certo descontentamento e solicitando sua retirada do *mailing* da instituição.

Os dados obtidos nesta pesquisa apontam a relevância que a comunicação virtual já adquiriu na Unifra consolidando uma mudança nos relacionamentos e práticas organizacionais. Existe um caminho que precisa ser trilhado, mas já se percebem



esforços nesse sentido por parte da instituição.

Contudo, existe a necessidade de análises aprofundadas sobre o tema, uma vez que esta breve abordagem busca ser apenas um vislumbre das questões apresentadas. Vale lembrar que este estudo faz parte de uma pesquisa mais abrangente que está sendo desenvolvida durante o ano de 2009, junto à Unifra.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, M. M. de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BALDISSERA, R. **Tendências e realizações em comunicação organizacional**. Disponível em: <http://www.abrapcorp.org.br/rudimar.asp>. Entrevista publicada em 30/01/2009.

BARICHELLO, E.M. da R. **Visibilidade midiática, legitimação e responsabilidade social: dez estudos sobre as práticas de comunicação na Universidade**. Santa Maria: FACOS/UFSM, 2004.

_____. **Comunicação e comunidade do saber**. Santa Maria: Palotti, 2001.

BRAGA, J. L.. **Os estudos de interface como espaço de construção do campo da comunicação**. Texto proposto ao GT Epistemologia da Comunicação, para a XIII Compós, 2004.

BRONDANI, A. **Comunicação institucional**. Santa Maria, 27/02/2009. Entrevista concedida a Angela Lovato Dellazzana.

BUENO, W. C. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. Barueri, SP: Manole, 2003.

_____. **Comunicação empresarial no Brasil: uma leitura crítica**. São Paulo: All Print, 2005.

_____. **Tendências e realizações em comunicação organizacional**. Disponível em: <http://www.abrapcorp.org.br/entrevistas/wilsonbueno.asp>. Entrevista publicada em 12/02/2009.

CARVALHO, Argeu Rossi. **O site da Unifra**. Santa Maria, 17/02/2009. Entrevista concedida a Taís Steffenello Ghisleni.

CARVALHO¹, Argeu Rossi. **A comunicação através do site da Unifra**. Santa Maria, 15/04/2009. Entrevista concedida a Taís Steffenello Ghisleni.

CARVALHO, G.C.; LEMOS, A.C.F.V. de. O uso da internet na comunidade universitária. In: BARICHELLO, E.M. da R. **Visibilidade midiática, legitimação e responsabilidade social: dez estudos sobre as práticas de comunicação na Universidade**. Santa Maria: FACOS/UFSM, 2004. P. 193-230.

CASTELLS, M. **A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade**. Lisboa: FCG, 2004.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 2001.



COGO, Rodrigo. **Comunicação colaborativa exige nova postura.** Disponível em http://www.aberje.com.br/novo/acoes_artigos_mais.asp?id=567. Acesso em 01 de julho de 2009.

COSCARELLI, Carla Viana. O uso da informática como instrumento de ensino-aprendizagem. In: *Presença Pedagógica*. Belo Horizonte, mar./abr., 1998, p.36-45. Disponível em <http://www.presencapedagogica.com.br/capa6/artigos/20.pdf>. Acesso em 02 de julho de 2009.

DEETZ, Stanley. Comunicação deve explicar organizações. **Estudos de Jornalismo e Relações Públicas**, São Paulo, vol. 1, n.1 (jun. 2003), p. 9-12. São Bernardo do Campo: Metodista, 2003.

ECO, U. **Como se faz uma tese.** 20ª ed. São Paulo: Perspectiva, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5ª.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

_____. Comunicação organizacional: surgimento e evolução das práticas, conceitos e dimensões. In: PEREZ, C.; BARBOSA, I.S. **Hiperpublicidade: fundamentos e interfaces.** São Paulo: Thomson Learning, 2007. P. 369-390.

MARCHIORI, M. **Entrevista sobre Comunicação Organizacional.** Disponível em: <http://www.abrapcorp.org.br/entrevistas/marlenemarchiori.asp>. Entrevista publicada em 24/05/2009.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 2005.

MORIN, E. As duas globalizações: complexidade e comunicação, uma pedagogia do presente. Porto Alegre: 2ª ed. Sulina/Edipucrs, 2002.

_____. **Introdução ao pensamento complexo.** 4ª ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2003.

_____. Da necessidade de um pensamento complexo. In: MARTINS, F.M.; SILVA, J. M. da. **Para navegar no século XXI.** Porto Alegre: Sulina/Edipucrs, 2000.

PRIMO, Alex. **Interação mediada por computador: comunicação, cibercultura, cognição.** Porto Alegre: Sulina, 2007. 240 p. (Coleção Cibercultura)

REIS, Maria do Carmo. Mudança organizacional, comunicação, criatividade e inovação. In: MARCHIORI, Marlene (Org.) **Faces da cultura e da comunicação organizacional.** São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006.

REIS, Maria do Carmo.; COSTA, Dulcemar da. **A zona de intersecção entre o campo da comunicação e o dos estudos organizacionais.** Trabalho apresentado ao 15º Encontro Anual da COMPOS – Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação. UNESP-Baurú, 6 a 9 de junho de 2006.

RELATÓRIO DE AUTO-AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DA UNIFRA - 2006/2008.

SAAD, Beth. **Entrevista sobre Comunicação Organizacional.** Disponível em:



<http://www.abrapcorp.org.br/entrevistas/bethsaad.asp>. Entrevista publicada em 14/04/2009.

SILVA, Shirley Ortiz. **A articulação entre comunicação e estratégias nas organizações:** Estudo de Caso da Gerasul/Tractebel Energia. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

WOLTON, D. **Internet, e depois?** Uma teoria crítica das novas mídias. Porto Alegre: Sulina, 2003.

_____. **Pensar a comunicação.** Brasília: UnB, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.