

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA**

**ANDRÉIA CRISTINA TEGONI**

**COMUNICAÇÃO INTERNA, DIFERENCIAÇÃO, INTEGRAÇÃO E  
FRAGMENTAÇÃO NA CULTURA ORGANIZACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO  
PARTICULAR DE ENSINO SUPERIOR**

Porto Alegre

2015

**ANDRÉIA CRISTINA TEGONI**

**COMUNICAÇÃO INTERNA, DIFERENCIAÇÃO, INTEGRAÇÃO E  
FRAGMENTAÇÃO NA CULTURA ORGANIZACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO  
PARTICULAR DE ENSINO SUPERIOR**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do grau de Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração, da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Christine da Silva Schröder

Porto Alegre

2015

**T261c**    **Tegoni, Andréia Cristina.**  
**Comunicação interna, diferenciação, integração e fragmentação na cultura organizacional em uma instituição particular de ensino superior/ Andréia Cristina Tegoni- Porto Alegre: PUCRS, 2015**  
**100 p.: il.**  
**Inclui bibliografia**

**Dissertação (mestrado) Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do sul. Porto Alegre, 2015.**  
**Orientadora Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup> Christine da Silva Schöeder**

**1. Universidades e faculdades particulares – Comunicação interna. 2. Comunicação nas organizações. 3. Integração e fragmentação (comunicação) – Instituições de ensino superior. 4. Cultura organizacional. I. Título.**

**CDD 20<sup>a</sup> ed. 378**  
**658.45**

**Bibliotecária - Hebe Negrão de Jimenez – CRB 101/9**

## **Andréia Cristina Tegoni**

### **Comunicação Interna, Diferenciação, Integração e Fragmentação na Cultura Organizacional em uma Instituição Particular de Ensino Superior**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Mestrado Interinstitucional em Administração firmado entre a Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul e Faculdade Assis Gurgacz.

Aprovado em 14 de maio de 2015, pela Banca Examinadora.

#### **BANCA EXAMINADORA:**



---

Profa. Dra. Christine da Silva Schröder  
Orientadora e Presidente da sessão



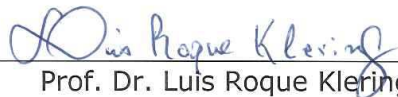
---

Prof. Dr. Eder Henriqson



---

Prof. Dr. Gustavo Dalmarco



---

Prof. Dr. Luis Roque Klering

Dedico este trabalho aos meus pais, Sérgio e Maria Lucia, minhas grandes fontes de inspiração e razão do meu viver.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pelo dom da vida, por estar ao meu lado sempre me guiando, por todas as graças recebidas ao longo da minha vida.

Aos meus pais, Sérgio e Maria Lucia, os maiores e inquestionáveis amores da minha vida. Não há palavras que possam exprimir a minha gratidão a vocês, que muitas vezes renunciaram às próprias vontades em prol da maior herança que vocês poderiam me dar, uma boa educação.

Aos meus irmãos, Rene e Luciana, obrigada por sempre terem a palavra que preciso ouvir e conseguirem transformar a distância em presença constante. Amo vocês.

Aos meus sobrinhos e afilhados, Maria Eduarda, Lucas e Luiz Miguel, por toda a torcida que vocês sempre fizeram por mim. Saber que sou motivo de orgulho para vocês me motiva a querer ser cada dia melhor!

A minha orientadora Prof. Dra. Christine da Silva Schröder, educadora ímpar e pessoa exemplar, com valores que me espelho para conduzir a minha vida acadêmica e também pessoal. Obrigada pelos ensinamentos, pela confiança, pelas oportunidades, pela amizade, pela compreensão, paciência e generosidade. É difícil dizer em palavras a honra que sinto por ter convivido com você durante este período.

A todos os meus amigos e amigas, que compreenderam e respeitaram a minha ausência e torceram por mim.

As queridas Amanda, Andressa, Cibele, Daiane, Djnyfer, Kawanna e Poliana, que de alguma forma participaram dessa jornada. Obrigada por estarem sempre presentes na minha vida e por fazerem parte da família que Deus me permitiu escolher.

À Faculdade Assis Gurgacz – FAG, representada por seus diretores, Afonso Cavalheiro Neto, Jaqueline Aparecida Gurgacz Ferreira e Sérgio De Angelis, pelos inúmeros benefícios concedidos a mim, durante este período de formação.

Enfim, por todos aqueles que contribuíram direta ou indiretamente para que este estudo fosse realizado. Meu eterno agradecimento!

“A verdadeira medida de um homem não é como ele se comporta em momentos de conforto e conveniência, mas como ele se mantém em tempos de controvérsia e desafio”.

Martin Luther King

## RESUMO

O cenário brasileiro universitário passou por transformações significativas nos últimos tempos, principalmente no ensino superior privado. Nota-se que além da expansão das instituições privadas, o sistema está organizado de forma bastante profissional, focado no mercado e buscando resultados de curto prazo. Neste sentido, supõe-se que os processos comunicacionais adquirem importância para a gestão dos processos educacionais, principalmente os processos comunicacionais internos. Entretanto, ao se falar em comunicação organizacional interna, a análise pode ser transposta para um nível considerado ainda mais abrangente, o da cultura organizacional. Os estudos sobre cultura organizacional são conduzidos, segundo Martin (2001), considerando-se três perspectivas: a integração, a diferenciação e a fragmentação. Essas perspectivas são diferenciadas, principalmente, pelo grau de consenso existente entre os membros da organização acerca das manifestações culturais. Isto implica dizer que, mesmo diante de uma comunicação interna que adote procedimentos “uniformes”, o grau de consenso dos indivíduos e grupos acerca das manifestações culturais (em grande parte decorrente dos processos comunicacionais) apresenta variações entre si. Este estudo teve como objetivo analisar como as três perspectivas de diferenciação, integração e fragmentação se fazem presentes nas manifestações da cultura organizacional de uma Instituição de Ensino Superior, particularmente a partir de sua comunicação interna. O método de pesquisa adotado foi o estudo de caso único com abordagem qualitativa e exploratória. Os dados foram coletados a partir de análise documental, entrevistas semiestruturadas e observação participante. Os resultados alcançados responderam ao problema de pesquisa e demonstram que, esse estudo aponta a manifestação da tríade das perspectivas de Martin (2001) ocorrendo simultaneamente, tornando assim a cultura da IES complexa. Neste sentido, sugere-se a realização de novos estudos abordando a cultura organizacional, utilizando outros modelos teóricos, bem como, a replicação desse estudo em outras Instituições de Ensino Superior ou ainda um estudo comparativo entre duas ou mais instituições.

**Palavras-chave:** Comunicação Interna. Cultura Organizacional. Diferenciação, Fragmentação e Integração.



## ABSTRACT

The university Brazilian scene has undergone significant changes in recent times, especially in the private higher education. Note that in addition to the expansion of private institutions, the system is organized in a very professional manner, focused on the market and looking for short-term results. In this sense, it is assumed that the communication processes are important for the management of educational processes, especially internal communication processes. However, when talking about internal organizational communication, the analysis can be applied to a level considered even more comprehensive, the organizational culture. Studies of organizational culture are conducted, according to Martin (2001), considering three perspectives: integration, differentiation and fragmentation. These perspectives are differentiated mainly by the degree of consensus among the members of the organization about the cultural events. This implies that even before an internal communication to adopt "uniform" procedures, the degree of consensus of individuals and groups about cultural events (largely due to the communication processes) shows variations among themselves. This study aimed to analyze the three perspectives of differentiation, integration and fragmentation are present in the manifestations of organizational culture of an institution of higher education, particularly from its internal communication. The research method adopted was the only case study with qualitative and exploratory approach. Data were collected from document analysis, semi-structured interviews and participant observation. The results achieved responded to the research problem and show that this study points out the manifestation of the triad of prospects for Martin (2001) occurring simultaneously, thus making the complex culture of IES. In this sense, the new studies addressing the organizational culture is suggested, using other theoretical models, as well as the replication of this study in other higher education institutions or a comparative study between two or more institutions.

**Keywords:** Internal Communication. Organizational Culture. Differentiation, Fragmentation and Integration.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Abordagens da Cultura Organizacional	29
Quadro 02 – As três perspectivas teóricas	34
Quadro 03 – Percepção dos Grupos	89

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Os níveis de Cultura de Schein	30
Figura 02 – Desenho da Pesquisa	92

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>15</b>
1.1 PROBLEMA DA PESQUISA	17
1.2 OBJETIVOS	19
<b>1.2.1 Objetivo geral</b>	<b>19</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b>	<b>20</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>21</b>
2.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTERNA	21
2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTERNA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR	24
2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL	25
2.4 A CULTURA ORGANIZACIONAL NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR	30
2.5 AS TRÊS PERSPECTIVAS CULTURAIS DE MARTIN (2001): INTEGRAÇÃO, DIFERENCIAÇÃO E FRAGMENTAÇÃO	32
2.6 CULTURA ORGANIZACIONAL E SUA RELAÇÃO COM AS PERSPECTIVAS CULTURAIS	37
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b>	<b>40</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	40
3.2 COLETA DE DADOS E PARTICIPANTES DA PESQUISA	42
<b>3.2.1 Observação participante</b>	<b>43</b>
<b>3.2.2 Entrevistas semiestruturadas</b>	<b>43</b>
<b>3.2.3 Análise de documentos</b>	<b>45</b>

3.3 ANÁLISE DOS DADOS	46
3.4 DESENHO DE PESQUISA	47
<b>4 CONTEXTO DO ESTUDO</b>	<b>49</b>
4.1 PERFIL INSTITUCIONAL	50
4.2 MISSÃO	52
4.3 VISÃO	53
4.4 PRINCÍPIOS E VALORES	55
4.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	56
<b>5 COMUNICAÇÃO INTERNA, DIFERENCIAÇÃO, INTEGRAÇÃO E FRAGMENTAÇÃO NA CULTURA ORGANIZACIONAL EM UM A INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR</b>	<b>59</b>
5.1 PERCEPÇÃO DOS GESTORES	59
5.1.1 Finalidade, importância, potencialidades, dificuldades e canais de comunicação	59
5.1.2 Planejamento, missão, visão e valores organizacionais	63
5.1.3 Comunicação intersetorial e interferência dos gestores	66
5.1.4 Ambiguidades, contradições e diferenças	68
5.2 PERCEPÇÃO DOS PROFESSORES	70
5.2.1 Finalidade, importância, potencialidades, dificuldades e canais de comunicação organizacional	70
5.2.2 Planejamento, missão, visão e valores organizacionais	73
5.2.3 Comunicação intersetorial e interferência dos gestores	74
5.2.4 Ambiguidades, contradições e diferenças	76

<b>5.3 PERCEPÇÃO DOS TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS</b>	<b>79</b>
<b>5.3.1 Finalidade, importância, potencialidades, dificuldades e canais da comunicação organizacional</b>	<b>79</b>
<b>5.3.2 Planejamento, missão, visão e valores organizacionais</b>	<b>81</b>
<b>5.3.3 Comunicação intersetorial e interferência dos gestores</b>	<b>82</b>
<b>5.3.4 Ambiguidades, contradições e diferenças</b>	<b>84</b>
<b>5.4 PERCEPÇÕES DOS ESTAGIÁRIOS</b>	<b>85</b>
<b>5.4.1 Finalidade, importância, potencialidades, dificuldades e canais da comunicação organizacional</b>	<b>85</b>
<b>5.4.2 Planejamento, missão, visão e valores organizacionais</b>	<b>86</b>
<b>5.4.3 Comunicação intersetorial e interferência dos gestores</b>	<b>86</b>
<b>5.4.4 Ambiguidades, contradições e diferenças</b>	<b>89</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>90</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>93</b>
<b>APÊNDICE A - PROTOCOLO PARA REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS</b>	<b>97</b>
<b>APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO</b>	<b>98</b>
<b>APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS</b>	<b>99</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A partir da promulgação da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), em dezembro de 1996, o setor educacional superior brasileiro vem passando por profundas transformações. Nas últimas décadas, há um grande número de Instituições de Ensino Superior, principalmente privadas, o que resultou em vários estudos e pesquisas sobre a dinâmica desta evolução e sua influência no desenvolvimento educacional do país (INEP, 2013).

Como resultado desse processo, percebe-se que o setor educacional superior tornou-se eminentemente privado, visto que, segundo dados do Censo da Educação Superior de 2011, divulgados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais do Ministério da Educação (INEP/MEC), 88% das Instituições de Educação Superior (IES) são privadas, 12,0%, públicas, sendo 4,7% estaduais, 4,3% federais e 3,0% municipais.

No Brasil, as universidades surgiram apenas no século XX, através da ação do Estado. Até 1968, início da grande reforma universitária que implantou o sistema atualmente vigente, impulsionado pelo regime militar, o sistema brasileiro universitário estava dividido pelas universidades públicas financiadas pelo Estado e universidades privadas de caráter confessional (CALDERÓN, 2000).

Segundo Martins (2009), “a Reforma de 1968 produziu efeitos paradoxais no ensino superior brasileiro”. Essas transformações modernizaram grande parte das universidades federais e determinadas instituições estaduais e confessionais, que aos poucos incorporaram as modificações acadêmicas propostas pela Reforma. Foram criadas condições para que determinadas instituições pudessem articular atividades de ensino e de pesquisa, que, até o momento, com raras exceções, estavam relativamente desconectadas.

Corroborando este contexto, Calderón (2000, p.62) destaca que, “ao contrário dos demais países da América Latina, que diante da demanda de democratização do ensino acabaram massificando as universidades públicas, o regime militar optou pelo investimento financeiro na formação de uma universidade pública de elite, voltada para a pesquisa”.

O autor ainda acrescenta que essas mudanças acarretaram na implantação de programas de pós-graduação, na institucionalização da pesquisa acadêmica, na criação de estímulos para o desenvolvimento de pesquisas e obtenção de graus

acadêmicos, e na manutenção de um número estável e restrito de alunos. Em consonância, optou-se pelo incentivo à criação de um sistema de ensino superior de massa que atendesse à elevada demanda social, por meio de uma rede de estabelecimentos isolados sob a iniciativa privada, dedicada basicamente à transmissão de conhecimentos em grande escala.

Para o mesmo autor, a “batalha” entre as universidades, destacada na primeira metade da década de 1990, ganhou novos rumos em função de determinadas exigências legais ocorridas com a LDB, mais precisamente conforme a Portaria nº 971 de 22 de agosto de 1997, que determinou que as universidades deveriam se tornar públicas, através do catálogo a ser enviado à Secretaria de Educação Superior do MEC – Ministério da Educação, as condições da oferta de cursos, constando informações sobre dirigentes das Universidades, coordenadores de cursos, os valores das mensalidades, a infraestrutura, os resultados das avaliações do MEC, etc.

A partir deste cenário, o ensino superior brasileiro vem se estruturando como um campo acadêmico complexo, heterogêneo, no qual as instituições passaram a ocupar posições dominantes e/ou dominadas em função dos critérios específicos que definem o prestígio e o reconhecimento dos estabelecimentos. “Não seria de todo incorreto levantar a suposição de que houve, nas últimas décadas, um processo de hierarquização acadêmica no interior do campo do ensino superior brasileiro” (MARTINS, 2009, p.28).

Segundo Colenci Jr. et al (2008), pode-se afirmar que as instituições de educação superior, no caso brasileiro, atuam com um baixo ou médio grau de maturidade gerencial, o que acaba criando situações complexas, não apenas em prejuízo dos alunos e dos mantenedores, como também da sociedade.

Ainda, segundo os mesmos autores, “a educação superior está por merecer uma nova política de concessões, devidamente regulamentada por uma Agência de composição multidisciplinar”, e não como negócio, com dispersão de foco e fracamente controlado, uma vez que a qualidade é resultado direto da competência organizacional, e todo o processo de formação pode ficar comprometido, se houver constatação da insuficiência gerencial (COLENCI JR et al, 2008, p. 7).

Assim, conforme seguem destacando os mesmos autores (p.7), “o gestor da IES deve entender que a educação não é apenas um processo de prestação de serviço e fornecimento de informação”. Ou seja, o aluno não pode ser visto apenas



como um produto, mas, sobretudo, como o resultado de todo o processo educacional, afluindo na formação de um cidadão autônomo consciente de suas responsabilidades perante sua comunidade e seu país.

## 1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

Neste mesmo contexto de mudanças já exposto, supõe-se que os processos comunicacionais adquirem importância para a gestão dos processos educacionais – mormente os processos comunicacionais internos.

Desta forma, torna-se relevante entender a complexidade que a comunicação organizacional pode assumir, posto que, através do processo comunicativo, os gestores procuram influenciar as pessoas a se comprometerem com suas atividades na organização e no cumprimento de objetivos e metas. Entende-se, ainda, que a comunicação possui o papel de construção de relacionamentos interpessoais, importante no enfrentamento de crises e mudanças organizacionais. Como propósitos, pode-se ter o estabelecimento de uma tipologia de consentimento, congruência, homogeneização de ideias e integração de propósitos (TORQUATO, 2002).

Muitos problemas organizacionais têm origem na questão de comunicação. Relacionamento entre setores, retenção de informação por parte de determinados grupos, constrangimento entre áreas, rotinas, fluxo informativo saturado pelo grande volume de mensagens, dificuldade para fazer chegar uma mensagem até o destinatário final, pouca visibilidade de canais, pouco acesso das pessoas aos canais de comunicação, são posições acentuadamente relacionadas ao eixo da comunicação (TORQUATO, 2002, p. 163).

Conforme Scroferneker (2003, p. 14), “a universidade enquanto instituição e organização atende aos mais diversos segmentos de públicos”. Assim, surge a necessidade de um maior comprometimento e envolvimento com a sua comunicação, definindo e implantando políticas que contemplem a sua comunicação institucional, interna e administrativa.

Essas considerações são importantes ao se relacionar a comunicação com a educação, pois segundo esta mesma autora (p. 14), “é a partir do entendimento desse cenário que se pode aprofundar no assunto e analisar se as IES estariam, neste contexto, buscando melhores formas de trabalhar seu público interno”, de

maneira a permitir que a informação e a integração ocorram através de estratégias e ações de comunicação.

Ao se falar em comunicação organizacional interna, entretanto, a análise pode ser transposta para um nível considerado ainda mais abrangente, o da cultura organizacional. A literatura sobre cultura organizacional, em parte incorporada na Administração pelos estudos organizacionais, pode ser considerada como composta por várias referências, muitas delas divergentes entre si. Um primeiro entendimento a ser considerado neste estudo é o de Cavedon (2003), em que a cultura organizacional é definida como uma rede de significações que circulam dentro e fora do espaço da organização, e essas significações são ambíguas, contraditórias, complementares, capazes, em suas relações, de revelar a homogeneidade e a heterogeneidade na organização. A cultura, assim, acaba sendo um processo que emana da interação social, não podendo ser “prescrita”.

Os estudos sobre cultura organizacional são conduzidos, segundo Martin (2001), considerando-se três perspectivas: a integração, a diferenciação e a fragmentação. Essas perspectivas são diferenciadas, principalmente, pelo grau de consenso existente entre os membros da organização acerca das manifestações culturais. Isto implica dizer que, mesmo diante de uma comunicação interna que adote procedimentos “uniformes”, o grau de consenso dos indivíduos e grupos acerca das manifestações culturais (em grande parte decorrente dos processos comunicacionais) apresenta variações entre si.

Em outras palavras, torna-se relevante compreender, em uma organização, em seus diferentes grupos e suas subculturas, como se fazem presentes, nos processos de comunicação organizacional e nas manifestações culturais, e em que grau, as diferentes perspectivas de diferenciação, de fragmentação e de integração, uma vez que existem valores e práticas que geram consenso em toda a organização, outros que provocam conflitos e alguns que não são claramente definidos.

Neste sentido, diante da relevância do tema, parece particularmente interessante verificar, nos processos comunicacionais e nas manifestações culturais de uma IES, como estas perspectivas se observam. Para este estudo escolheu-se a Faculdade Assis Gurgacz- FAG, situada na cidade de Cascavel - Paraná. A instituição foi fundada há 15 anos, e atualmente possui 25 cursos de graduação, 10

mil alunos, 406 professores, 422 funcionários técnico-administrativos e 17 estagiários.

Após pesquisa realizada nos principais periódicos brasileiros de Administração (*Qualis A e B*), RAC - Revista de Administração Contemporânea, BAR - Brazilian Administration Review e ainda nos Anais do EnANPAD - Encontro anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, foi possível verificar que este tema ainda é pouco explorado, já que dos 141 artigos encontrados sobre cultura, somente dois estão relacionados com a cultura organizacional em Instituições de Ensino Superior.

Diante do exposto, com base nas reflexões anteriores, no contexto que se pretende analisar, este estudo adota a seguinte questão de pesquisa: **Como as três perspectivas de diferenciação, integração e fragmentação se fazem presentes nas manifestações da cultura organizacional da FAG, particularmente a partir de sua comunicação interna?**

Para responder a essa questão, este trabalho será dividido em quatro seções: na primeira seção será contextualizado o referencial teórico, contemplando comunicação organizacional interna, comunicação organizacional interna nas instituições de ensino superior, cultura organizacional, cultura organizacional nas instituições de ensino superior, as três perspectivas culturais de Martin (2001): Integração, Diferenciação e Fragmentação, cultura organizacional e sua relação com as perspectivas culturais. Na sequência, será apresentada a metodologia da pesquisa. Em seguida será abordada a análise de dados e, por fim, apresentam-se as considerações finais.

## 1.2 OBJETIVOS

Os objetivos do presente estudo são apresentados a seguir.

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar como as três perspectivas de diferenciação, integração e fragmentação se fazem presentes nas manifestações da cultura organizacional da FAG, particularmente a partir de sua comunicação interna.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Caracterizar o planejamento estratégico da IES, bem como sua missão, visão e valores;
- Identificar e caracterizar os canais e grupos de atores envolvidos na comunicação interna da IES;
- A partir, principalmente, da comunicação interna, analisar comparativamente a presença de diferenciação, integração e fragmentação da cultura organizacional junto aos diferentes grupos de atores: gestores, funcionários, estagiários e professores.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo tem por finalidade resgatar na literatura estudos relacionados ao tema abordado e está dividido em seis subcapítulos. Inicialmente, o primeiro subcapítulo trata da Comunicação Organizacional Interna. O segundo destina-se a uma discussão a respeito da Comunicação Organizacional Interna nas Instituições de Ensino Superior. Na sequência, o terceiro subcapítulo aborda a cultura organizacional, trazendo uma análise antropológica desses conceitos, bem como os paradigmas da cultura organizacional, a importância da cultura no interior das organizações. No quarto subcapítulo, apresenta-se a cultura organizacional nas instituições de ensino superior. O quinto subcapítulo trata das três perspectivas de Martin (2001), integração, diferenciação e fragmentação. Por fim, o sexto subcapítulo abordará a relação da cultura organizacional com as perspectivas.

### 2.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTERNA

Comunicar é o ato de tornar algo comum entre uma fonte e seu receptor. “Na sociedade e nas organizações, a comunicação é tarefa de todos e está presente em todos os momentos. Onde existir vida humana, existe a comunicação, então, a comunicação é de fundamental importância nas relações de trabalho dentro das organizações” (ARAUJO; SIMANSKI; QUEVEDO, 2012, p. 48).

Staudt, Taylor e Bowersox (1976) destacam que a comunicação consiste em um processo por meio do qual um esforço, verbal ou não, se faz por uma fonte para que esta consiga estabelecer uma comunicação com o receptor.

A comunicação é ainda considerada, conforme Torquato (1985), um sistema aberto, semelhante à organização. É organizada como sistema pelos elementos: fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador e receptor, itens que dão vida ao processo.

É possível ainda acrescentar que o processo da comunicação está relacionado a questões socioculturais organizacionais e, assim, o objeto de análise concentra-se nos elementos formadores dos climas internos. Ou seja, o diagnóstico amplo das situações internas, de acordo com as perspectivas sociológicas e antropológicas, é imprescindível para a implantação de projetos comunicacionais.

Maximiano (2007) aponta dois itens importantes a respeito da comunicação: o primeiro se refere à comunicação entre pessoas e o segundo sobre o mecanismo de integração nas organizações. Todavia, “a comunicação depende ainda a coordenação entre unidades de trabalho e eficácia do processo decisório. Muito mais do que isso, o processo de comunicação é uma extensão da linguagem e, como tal, um componente fundamental da condição humana” (p.296).

Zarifian (2001) considera que a comunicação é uma questão organizacional central. “Seria absurdo reduzi-la a uma simples aptidão individual para comunicar-se, ou transformá-la apenas em oportunidade para desenvolver a política da comunicação da direção da empresa” (2001, p.47).

Corroborando, Kunsch (2002) destaca que “trata-se de um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações”. A autora ainda acrescenta que, “se analisarmos o aspecto relacional da comunicação do dia-a-dia nas organizações, interna e externamente, perceberemos que elas sofrem de interferências e condicionamentos variados dentro de uma complexidade difícil até de se diagnosticar”, tendo por base os diferentes tipos de comunicações existentes, que atuam em diferentes contextos sociais (2002, p.71).

As organizações em geral, como fontes emissoras de informações, não devem ter a ilusão de que todos os seus atos comunicativos causam os efeitos positivos desejados ou são automaticamente respondidos e aceitos da forma como foram intencionados.

É preciso levar em conta os aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo. Dai a necessidade de ultrapassarmos a visão meramente mecanicista da comunicação para outra mais interpretativa e crítica (KUNSCH, 2002, p.72).

Conforme Scroferneker (2008, p.15), “as imprecisões conceituais sobre comunicação organizacional têm gerado a necessidade de discussões cada vez mais exaustivas em busca de algumas certezas que possibilitem compreendê-la em toda sua complexidade”.

A autora ainda afirma que há uma forte tendência em minimizar as incertezas com a produção e a organização do conhecimento. Porém, se faz necessário destacar que como sujeitos complexos, únicos e múltiplos, as compreensões sobre o mesmo fenômeno, no caso “comunicação organizacional”, estará assimilada com

as nossas percepções de mundo, nossas trajetórias individuais e também coletivas. E novamente, teremos as incertezas, pois as certezas e verdades se desfazem nas diferentes perspectivas em que se apresentam.

Para Kunsch (2002), é necessário compreender a complexidade do ato comunicativo. Estudar alguns elementos ou aspectos relevantes presentes na gestão do processo comunicativo nas organizações: as barreiras, os níveis de análises, as redes, os fluxos, os meios e as diversas modalidades comunicacionais existentes, é um dos caminhos para adquirir esta compreensão.

Contribuindo com esta perspectiva, Araujo, Simanski e Quevedo (2012), acrescentam que inúmeros problemas que ocorrem dentro das organizações, em grande parte, devem-se à falta de comunicação, ou por distorções que acontecem ao longo do processo comunicacional.

Conforme Marchiori (2009), ao se pensar a organização como espaço de interação e relações, deve-se levar em conta a estrutura que serve como base para a realização de ações. É necessário observar que a presença de interações fundamenta e influencia a ação conjunta entre departamentos e setores organizacionais. Neste sentido, a estrutura e o processo coexistem, pois, a participação dos indivíduos na criação dos seus próprios ambientes é uma característica predominante, influenciando a realidade e o ambiente organizacional.

Para Manfredini (2007), ao dar início no processo de comunicação é necessário levar em conta seus elementos (fonte, codificador, mensagem, canal, decodificador e receptor), bem como seu dinamismo, levando-se em conta os fatores (atitudes, comportamentos, habilidades, sistema sociocultural e nível de conhecimento) em decorrência dos objetivos da comunicação que devem estar traçados. Cabe ainda ressaltar que é necessário pensar no contexto em que irá ocorrer a recepção e nos hábitos de comunicação do receptor.

Sobre a comunicação, o autor ainda acrescenta que “fatores culturais e estruturais característicos de cada organização e de seu setor de atuação, muitas vezes, interpõem-se ao processo, inviabilizando propostas de aperfeiçoamento” (2007, p.24).

Marchiori (2009), por seu turno, destaca que muitos podem ser os resultados da gestão da comunicação interna. A organização é constituída pela exploração dos complexos relacionamentos de poder, do conhecimento e do discurso. Por se

tratarem de ambientes mutáveis, ampliados em cada novo processo, refletem diversas relações internas no interior de uma organização.

## 2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTERNA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Com a modernização dos processos empresariais, as transformações ocorreram não apenas nas relações de trabalho, mas especialmente na comunicação interna. Silva et al (2012), destacam que no âmbito acadêmico as organizações de ensino devem se basear em princípios que valorizem o diálogo e o conhecimento reflexivo da realidade dos indivíduos. Assim, é possível verificar que

Em uma IES os colaboradores terão necessidades individuais e coletivas, cabendo à instituição identificar estas variáveis e promovê-las no intuito de estimular o comportamento motivacional, aspecto relevante para o clima e desempenho organizacional” (SILVA et al, 2012, p. 131).

Ainda, para os mesmos autores, alguns estudos sobre a comunicação interna nas instituições de ensino superior têm demonstrado que estas vêm tentando dinamizar suas ações com o público interno, visando criar e melhorar os canais para que o fluxo da informação chegue a todos de forma clara e coerente. Segundo Guimarães (2010), uma questão bastante delicada para o gestor de uma instituição de ensino é sempre a relação entre a administração e seus funcionários.

Cabe ao gestor adotar uma política global de comunicação na instituição de ensino. Neste contexto, a comunicação não será aplicada como ferramenta meramente instrumental, produzida ocasionalmente, sem integração com as todas as áreas, ações, projetos e produtos institucionais. Ao contrário, a comunicação perpassa todo o planejamento estratégico da instituição, intermediando, estabelecendo os vínculos entre as áreas, disseminando e construindo a cultura institucional (BARBI; SANTOS, 2006).

Conforme Barbi e Santos (2006), “as ações de comunicação, tanto institucionais quanto mercadológicas, são derivadas de uma filosofia institucional que busca integrar a ação social efetiva, a qualidade dos produtos e os objetivos mercadológicos”. Nesta ótica, “a comunicação prioriza a qualidade como um processo em que conteúdo e forma são indissociáveis, aplicando-se estratégias



pautadas, necessariamente, na ética, na transparência, no respeito aos públicos interno e externo e na qualidade da informação, tendo em vista que processos de comunicação integradores e transformadores somente são possíveis em uma relação triangular de confiança entre a instituição, a comunidade interna e a comunidade externa” (2006, p.12).

O que se espera do gestor de uma IES é que o mesmo consiga planejar e desenvolver uma comunicação integrada, colocando em prática políticas de cooperação e fidelização. Como citado anteriormente, todos os elementos envolvidos na organização, seja no meio empresarial ou educacional estão sinergicamente interligados. Adotando-se esta prática espera-se que a IES se aproxime cada vez mais do seu público interno e externo, consolidando seus processos comunicacionais.

### 2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Fleury (2009) o conceito de cultura foi introduzido em ciências de gestão no final dos anos 60. O desenvolvimento do conceito de cultura organizacional foi bastante polêmico, ao contrário do que ocorreu com outras construções teóricas, tais como clima organizacional.

Para Srour (2005) a cultura organizacional determina a identidade da organização. Ela é construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades. A cultura, nas organizações, impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes. Ela forma um sistema coerente de significados e funciona como alicerce que procura unir todos os membros em torno dos mesmos objetivos.

Em outra concepção, a cultura de uma organização é percebida por meio da linguagem, dos símbolos e das imagens, das histórias e dos mitos, dos rituais e das cerimônias, dos valores e dos hábitos que permeiam essa organização, além dos objetos físicos e visíveis da mesma, como a arquitetura, os móveis, o espaço físico, a decoração, etc. (SCHEIN, 1984).

Segundo o autor, a origem dos elementos que compõem a cultura de uma organização está na luta por sua sobrevivência. Assim, para sobreviver e desenvolver-se o grupo organizacional tem dois grandes problemas a solucionar: adaptar-se ao meio ambiente e manter a sua coerência interna. No que se refere ao

meio ambiente, a adaptação acontece no sentido de desenvolver novas estratégias empresariais, relacionando-se com fornecedores e clientes. Já para atingir a coerência interna, a organização busca manter seu equilíbrio interno como sistema – o equilíbrio entre a integração de seus subsistemas e a diferenciação (MOTTA e VASCONCELOS, 2004).

Corroborando tais ideias, Fleury (1996, p. 37) aponta que “a cultura serve, portanto, tanto à sobrevivência da organização, como à sobrevivência de uma comunidade”. A cultura é elemento que serve ainda à realização das tarefas inerentes à adaptação externa, ou seja, tudo o que se refere ao ambiente estratégico relevante, além de permitir a integração, articulação e coordenação interna.

A autora ainda destaca que a cultura pode propiciar aos indivíduos uma interpretação da realidade e, portanto, confere sentido e significado à realidade. Neste sentido, a formação de uma cultura organizacional trata-se de um processo no qual se encontram diversas variáveis, sob a forma de valores, crenças e mitos, de um processo relativamente longo de adaptação externa e integração interna da organização, e não há como excluir as dimensões ambientais como impactando a cultura organizacional.

Alguns autores consideram que a organização não tem uma cultura, ela é uma cultura, ou seja, ela seria a expressão cultural dos membros da organização. A organização, sob este enfoque é vista como uma esfera cultural e simbólica e a cultura é utilizada como uma metáfora, uma imagem que nos auxilia a compreender melhor o sistema (SMIRCICH, 1983; MORGAN, 1996)

Santos et al (2014, p.111) ao destacarem a visão geral de cultura no âmbito das organizações sob a perspectiva de Martin (1992), ressaltam que a cultura organizacional é constituída por diversos elementos, os quais incluem normas informais, histórias que pessoas contam sobre o que está acontecendo, procedimentos e normas formais da organização, dentre outros. Portanto, “esse conjunto de elementos representa algumas das muitas manifestações da cultura organizacional e constitui a cultura os padrões ou configurações das interpretações, bem como as formas como elas são cumpridas”.

Os autores ainda acrescentam que cabe aos gestores discutirem temas relacionados aos processos de negócio e disseminarem aos funcionários, uma visão da organização como um conjunto de processos interligados que trabalham de maneira alinhada aos objetivos estratégicos.

Para Barreto et al (2013, p.35) “o estudo sobre cultura organizacional está fundamentado em paradigmas oriundos da Antropologia, da Sociologia, da Psicologia e das Ciências Políticas”.

Segundo estes autores, a revisão dessas influências pode ser agrupada em dois blocos. O primeiro percebe a cultura organizacional como um sistema sociocultural, partindo da ideia de que os componentes sociais e estruturais estão completamente integrados à dimensão simbólica e ideológica da organização.

É possível reconhecer essa abordagem na visão de Hofstede (1991), que destaca que a cultura das organizações recebe influência dos níveis mais abrangentes da cultura (nacionais, regionais, sociais, etc.). Segundo o autor, a cultura determina a identidade de um grupo humano da mesma maneira em que a personalidade determina a identidade de um indivíduo (BARRETO et al, 2013) .

Já o segundo bloco percebe a cultura organizacional como um sistema de ideias, onde ela não representa simplesmente uma rede de padrões de comportamentos, mas um conjunto de mecanismos de controle para modelar tais comportamentos. Essa abordagem pode ser compartilhada por Fleury (1996), que ressalta que os componentes da cultura organizacional agem tanto como elemento de consenso e comunicação, como instrumentalizam e ocultam as relações de dominação. Segundo Barreto et al (2013), essa visão representa uma mudança importante na natureza e na ênfase da investigação da cultura organizacional.

Em complemento a esta abordagem, Smircich (1983) também dividiu em duas categorias os objetivos da cultura organizacional. Primeiramente, a cultura organizacional é considerada como uma variável ou mesmo uma “ferramenta” que pode ser utilizada para aplicar estratégias e canalizar o rumo das empresas com mais efetividade, nesta perspectiva a cultura é considerada algo que a organização tem, ou seja, acredita-se que o desempenho da organização é fruto dos valores e crenças compartilhados por seus membros e pelo compromisso por eles assumido.

Na segunda categoria, a cultura é entendida como uma metáfora onde se considera a cultura como algo que a organização é. Assim, o sentido dos eventos organizacionais são fenômenos coletivos fundamentados na construção da realidade, em que conhecimentos, juízos e percepções sobre os eventos, interagem para conferir significado às manifestações de cultura (SMIRCICH,1983).

Para a autora, “essas duas formas de perceber a cultura possibilitaram a identificação do conteúdo em cinco áreas básicas de pesquisa cultural:

Administração Comparativa; Cultura Corporativa; Cognição Organizacional; Simbolismo Organizacional e Processos Inconscientes e Organização” (1983, p. 343).

De acordo com as definições de Smircich (1983), a Administração Comparativa ou “*Cross-culture*” tem seu foco no contexto cultural mais amplo e sua influência sobre os membros da organização.

Já a Cultura Corporativa “é vista como uma variável interna, as organizações são entendidas como instrumentos sociais que produzem bens e serviços, e, como subprodutos, também produzem artefatos culturais” (1983, p.344). Conforme a mesma autora, “é nesta corrente que têm se concentrado o maior volume de pesquisas, especialmente aquelas relacionadas aos aspectos da mudança e do desenvolvimento organizacional”.

A Perspectiva Cognitiva busca determinar quais são as regras e descobrir como os membros de uma determinada cultura veem e descrevem seu mundo, incluindo a autoimagem da organização. Já a Perspectiva Simbólica procura investigar o que é necessário interpretar ou decifrar a organização. Quanto a Processos Inconscientes e Organização, a ênfase está nas expressões dos processos psicológicos inconscientes (SMIRCICH, 1983).

Cada uma dessas cinco áreas possui um conceito de organização que está relacionado, ao mesmo tempo, à Antropologia e à teoria das organizações. Essa relação é explicitada no quadro 01.

Quadro 01 – Abordagens da Cultura Organizacional

<b>Conceitos de Cultura na Antropologia</b>	<b>Tópicos na Pesquisa Organizacional e Administrativa</b>	<b>Conceitos de Organização na Teoria das Organizações</b>
Cultura é um instrumento a serviço das necessidades biológicas e psicológicas do Homem – Funcionalismo.	"Cross-culture" ou Administração Comparativa	Organizações são Instrumentos sociais para a realização de tarefas - Teoria Clássica da Administração.
Cultura funciona como mecanismo adaptativo-regulador. Ela unifica o indivíduo nas estruturas sociais – Funcionalismo estrutural.	Cultura Corporativa	Organizações são organismos adaptativos existentes nos processos de troca com o ambiente - Teoria Contingencial.
Cultura é um sistema de cognições compartilhadas. A mente humana gera a cultura pelo significado de um número	Cognição Organizacional	Organizações são sistemas de conhecimentos. A organização repousa na rede de significados subjetivos que os membros

finito de regras - Etnociência.		organizacionais compartilham - Teoria da Cognição Organizacional.
Cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados. A ação interpretada, lida e decifrada para ser entendida – Antropologia Simbólica.	Simbolismo organizacional	Organizações são modelos de discurso simbólico. A organização é mantida através de formas simbólicas, tais como a linguagem que facilita compartilhar os significados e as realidades - Teoria do Simbolismo Organizacional.
Cultura é uma projeção da infraestrutura universal da mente - Estruturalismo.	Processos Inconscientes e Organização	Formas e práticas organizacionais são manifestações de processos inconscientes - Teoria da Transformação Organizacional.

Fonte: Adaptado de Smircich (1983, p.342).

Para Schein (1984) a cultura organizacional possui três níveis que podem ser analisados e que são vividos pela organização e seus membros, conforme demonstrado na Figura 01.

Figura 01 – Os níveis de Cultura de Schein



Fonte: elaborado pela Autora.

Vizzoto et al (2014) apresentam esses três níveis da cultura organizacional e os classifica da seguinte maneira: as criações e os artefatos são o nível mais externo da cultura, e é a superfície e parte mais visível, compondo as configurações

de energia da estrutura de organização que transmitem o que a organização espera de seus colaboradores, fortalecendo as regras informalmente. Na sequência, os valores organizacionais estão em um nível mais profundo, sendo manifestado pela organização e seus membros, e possui três eixos de compreensão: autonomia de preservação; domínio de hierarquia e harmonia-domínio.

Segundo os autores, o primeiro eixo considera a relação do indivíduo que deve ter autonomia para suas ações dentro do grupo, que precisa de conservação para que as regras sejam sempre claras e criar uma cultura de confiança para a estabilidade. O segundo eixo considera a estrutura como vertical e reinando sobre o indivíduo ou como horizontal, que privilegia o grupo. Finalmente, o terceiro eixo considera o meio ambiente que precisa estar em harmonia com a organização, e também o domínio é necessário para fazer as mudanças necessárias para a sobrevivência das organizações.

Por fim, os pressupostos básicos são o nível mais profundo da cultura, a fundação da organização e que são alocados em profundamente, certezas profundas que não têm conhecimento sobre os indivíduos e regulam seu comportamento dentro da organização de forma despercebida (VIZZOTO et al, 2014).

## 2.4 A CULTURA ORGANIZACIONAL NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

De acordo com Jacometti (2012) a estrutura organizacional acadêmica está sujeita às influências ocasionadas pelas rápidas “transformações sociais e econômicas” do mundo contemporâneo. Nesta lógica, observam-se reestruturações administrativas nas organizações que visam à adequação da estrutura à estratégia.

No entanto, o processo de formulação estratégica em organizações acadêmicas é diferente da visão de estratégia deliberada. Vários atores distintos estão nela envolvidos, as estratégias são fragmentadas e varia conforme o departamento ou a faculdade que as formulam; “as normas profissionais exercem uma forte influencia sobre as estratégias; a mudança estratégica é difícil e, quando ocorre, é uma resposta gradual e constante às pressões ambientais” (JACOMETTI, 2012, p.138).

Neste sentido, existem diferenças substanciais entre as universidades. Algumas são burocraticamente rígidas, enquanto outras parecem confederações de

departamentos com uma considerável autonomia, o que torna as instituições acadêmicas tão diferentes de outras instituições, fazendo com que as teorias tradicionais da administração não se apliquem a elas (BALDRIDGE et al, 1982).

Assim, os fatores ambientais continuamente interferem na organização acadêmica, de modo que seus processos internos não estão isentos as influencias de um contexto mais amplo que os rodeia. Conforme Scott (2001, p. 132) “as organizações são afetadas e ate mesmo penetradas, por seus ambientes, mas elas também são capazes de responder a estas influencias atuando criativa e estrategicamente”.

Neste sentido, é importante destacar que o conjunto de crenças e valores (cultura organizacional) atua como mediador de adaptação organizacional diante das pressões ambientais, uma vez que expressam necessidades potenciais ou reais, a partir de resultados propostos para a organização de forma geral. As crenças e pressupostos formam o núcleo de uma cultura organizacional (JACOMETTI, 2012).

Segundo Smerek (2010), a cultura em instituições de ensino superior é formada através de muitas influências complexas, tanto na organização e como resultado do ambiente. Dentro da organização, a cultura é o resultado da história única de uma organização (Clark, 1970, 1972), a sua liderança (Schein, 1983, 1984, 1992) e eventos críticos (Pettigrew, 1979). A cultura também é moldada por subculturas (Van Maanen & Barley, 1984, 1985), inclusive no nível mais amplo as subculturas de professores e administração.

Dentro desses grupos, os professores têm identidades disciplinares (Becher, 1981, 1989, 1994; Lee, 2004; Välimaa, 1998), e os administradores são subdivididos em grupos funcionais. Neste sentido, como organizações complexas há muitas forças que moldam a cultura das faculdades e universidades. Gregory afirma:

A metáfora pequeno-homogênea da sociedade é muitas vezes inadequada a essas organizações que são grandes, diferenciadas internamente, em rápida mudança. Tais organizações mais se assemelham a complexa sociedade de que fazem parte... Sociedades, e muitas organizações, pode mais corretamente ser visto em termos de múltiplo, transversal contextos culturais em mudança ao longo do tempo, ao invés de como uma, limitada, cultura homogênea estável (1983, p. 365).

Assim, compreender os "múltiplos transversais contextos culturais" em que as pessoas operam, nos ajuda a entender melhor a complexidade das organizações de ensino superior e melhorar a ação administrativa (SMEREK, 2010).

De acordo com Smircich (1983), quando tratar-se do campo de análise da cultura organizacional, duas são as correntes teóricas que se destacam: (I) a cultura é vista como variável ou algo que a organização tem; e, (II) a cultura é entendida como uma metáfora enraizada, algo que a organização é. Para o autor, ambas as abordagens assumem que o mundo social expressa a si mesmo em termos de relacionamentos gerais, entre seus mais claros e estáveis elementos, entendidos como "variáveis".

Para Smerek (2010), a análise cultural é importante porque pode levar a interpretações interessantes de organizações, gestão e trabalho. A perspectiva cultural oferece maneiras poderosas para entender em nível profundo, conjuntos não-conscientes de significados, ideias e símbolos.

Portanto, com o objetivo de complementar os estudos a cerca da cultura organizacional no ensino superior, no próximo capítulo será apresentada uma revisão das três perspectivas que exemplificam a interação entre a organização e sua complexidade cultural.

## 2.5 AS TRÊS PERSPECTIVAS CULTURAIS DE MARTIN (2001): INTEGRAÇÃO, DIFERENCIAÇÃO E FRAGMENTAÇÃO

As manifestações culturais de uma organização fornecem uma interpretação para seus membros. A aceitação dessas manifestações proporciona a naturalização do seu conteúdo e à transmissão espontânea aos demais membros, sinalizando a função da cultura como instrumento de controle em uma perspectiva de integração (CASAVECHIA; MEDEIROS; VALADÃO, 2011).

Os estudos sobre cultura organizacional são conduzidos, segundo Martin (2001), considerando-se três perspectivas: a integração, a diferenciação e a fragmentação. Essas perspectivas são diferenciadas, principalmente, pelo grau de consenso existente entre os membros da organização acerca das manifestações culturais. Para que a organização alcance seus objetivos, tornam-se necessários à integração de valores e um esforço da organização no sentido de criar ações e mecanismos para desenvolver uma cultura organizacional que reflita os interesses



organizacionais, um dos principais problemas da cultura organizacional é a propensão em adotar apenas uma perspectiva teórica.

Segundo Cavedon e Fachin (2002, p.62), a perspectiva da integração pressupõe que a organização como um todo possua a mesma cultura. Já a perspectiva de diferenciação, enfoca as diferenças existentes entre os diversos grupos que compõem a organização, enquanto a fragmentação consiste na visão de que na verdade o que existe em termos de cultura organizacional são valores compartilhados temporariamente pelos vários indivíduos que atuam na organização.

Neste contexto, Martin e Frost (1996) sugerem para os estudiosos da cultura organizacional, a adoção de “múltiplas perspectivas”, ou seja, compartilhar os diversos enfoques.

Compartilhando a ideia, Cavedon e Fachin (2002, p.62) ressaltam que “a integração dos diferentes saberes torna conciliável o que inicialmente se mostra enquadrado em compartimentos estanques e contraditórios, desse modo concretizando-se o acionamento de “múltiplas perspectivas” não só do ponto de vista dos diferentes atores, mas acima de tudo pelos “múltiplos saberes”.

A partir da estrutura proposta por Martin (2001), as características predominantes das três perspectivas podem ser observadas, no quadro abaixo:

Quadro 02 – As três perspectivas teóricas

<b>AS TRÊS PERSPECTIVAS</b>			
<b>Perspectivas</b>			
	<b>Integração</b>	<b>Diferenciação</b>	<b>Fragmentação</b>
<b>Orientação ao Consenso</b>	Organizacional – consenso amplo	Consenso em subculturas	Falta de consenso
<b>Relação entre manifestações</b>	Consistência	Inconsistência	Não é claramente consistente ou inconsistente
<b>Orientação para Ambiguidade</b>	Exclui	Canaliza para fora das culturas	Reconhece

Fonte: Elaborado a partir de Martin (2001).

Nessa lógica, Mendes e Cavedon (2013) destacam que nas três perspectivas (integração, diferenciação e fragmentação) será possível atribuir à cultura organizacional um lugar ou espaço, mas será impossível delimitá-lo claramente, pois

essas perspectivas o simbolismo atua de forma a extrapolar os limites, na medida em que o simbólico faz com que haja interação com o contexto mais abrangente.

A perspectiva de integração incorpora aspectos culturais compartilhados pela maioria dos integrantes de uma empresa. Quanto às demais perspectivas, essas consideram que o consenso existe apenas entre grupos (diferenciação) e em questões específicas (fragmentação) (MARTIN, 1992).

Corroborando o contexto, Casavechia, Medeiros e Valadão (2011) ressaltam que, mesmo a visão da cultura seja apresentada como o resultado das ações e do pensamento da organização, dificilmente envolverá a organização como um todo. Na maioria das vezes, ao se falar em cultura organizacional, fala-se dos valores que o segmento gerencial considera ideais para a organização e não dos valores que existem junto aos demais segmentos.

Ainda, é possível dizer que a perspectiva de integração é adotada por estudos que buscam a consistência nos seus dados e usam essa coerência para explicar problemas que são identificados. Martin (1992, p. 12) afirma que os estudos a partir da perspectiva de integração “possuem três características definidoras: todas as manifestações culturais mencionadas são interpretadas consistentemente reforçando os mesmos temas, todos os membros da organização são orientados a compartilharem um mesmo consenso, e a cultura é descrita como um reino onde tudo é claro, a ambiguidade é excluída”.

Para o mesmo autor, a perspectiva da integração foi a primeira a ser adotada quando o tema cultura organizacional passou a despertar a atenção dos pesquisadores a partir da década de 1970. Na época, havia a defesa da construção de uma cultura organizacional forte, no sentido unitária, como se fosse um bloco compacto de manifestações culturais, especialmente, em torno de um conjunto de valores compartilhados que geravam consenso em toda a organização.

De acordo com Casavechia, Medeiros e Valadão (2011), a cultura organizacional, sob o enfoque de integração é entendida como propriedade de uma unidade social estável e coesa, formada por pessoas que compartilham uma visão de mundo por terem vivenciado e encontrado soluções em conjunto para os problemas de integração interna e adaptação externa, e que tenham admitido novos membros para os quais transmitiram sua forma de pensar.

A perspectiva de integração tem dominado grande parte da pesquisa sobre cultura organizacional, com muitos pesquisadores que procuram explorar consenso

cultural. Esta medida tem tomadas várias formas, incluindo a identificação e revisão de valores compartilhados, força cultural e a corrente de investigação que incide sobre as manifestações culturais compartilhadas (HARRIS e OGBONNA, 1998).

Em contrapartida, a perspectiva da diferenciação incide sobre a inevitabilidade de conflito nas organizações e apresenta “falta de consenso”, como uma questão que precisa ser compreendida e tratada no âmbito da investigação da cultura organizacional.

Para Smerek (2010), a perspectiva da diferenciação procura penetrar o que muitos pesquisadores consideram uma fachada apresentada para os forasteiros. A partir de uma perspectiva de diferenciação, o consenso e clareza ocorrem apenas dentro de uma subcultura; há pouco consenso em toda a organização; e menos influência é atribuída ao líder da organização, em comparação com estudos de integração. Pesquisadores desta abordagem observam conflitos subculturais, poder, e as diferenças entre atitudes e comportamentos declarados reais.

Martin (1992) destaca que as características definidoras da perspectiva de diferenciação sobre a cultura organizacional são “inconsistência, o consenso subcultural, e o rebaixamento da ambiguidade para a periferia das subculturas”. Estudos sobre a perspectiva da diferenciação tendem a se concentrar na análise de cultura organizacional como uma série de opostos frequentemente conflitantes, (como gerenciamento de mão de obra, racional e emocional, profissional-manual).

No entanto, enquanto a perspectiva de diferenciação reconhece a inevitabilidade do conflito, ela não consegue explicar o suficiente para as ambiguidades da existência organizacional. É por esta razão que a perspectiva final, a fragmentação, é importante.

Conforme Harris e Ogbonna (1998), a perspectiva de fragmentação vê as organizações como sendo um constante estado de fluxo. Estudos na perspectiva de fragmentação estão preocupados com a compreensão dos processos de construção e reconstrução da realidade organizacional.

As características que definem a perspectiva de fragmentação em cultura são apresentadas por Martin (1992) como um foco na ambiguidade, complexidade das relações entre manifestações e uma multiplicidade de interpretações que não se aglutinam em um consenso estável. Estes estudos vão além da busca de consenso cultural e procuram compreender a complexidade e interação entre subculturas às vezes conflitantes. Por exemplo, as questões de gênero e raça são vistos como

importantes na construção de realidades organizacionais (tópicos que são frequentemente ignorados pelos estudos de outras perspectivas da cultura organizacional).

Em síntese, o foco central de estudos a partir da perspectiva de fragmentação é a ambiguidade. A ambiguidade inclui "vários significados contraditórios, que são simultaneamente verdadeiro e falso, paradoxos, ironias e tensões irreconciliáveis" (Martin, 2002, p. 110). Este foco na ambiguidade, no entanto, desafia um item central de muitos estudos da cultura organizacional, que é a cultura compartilhada. Pesquisadores de uma perspectiva de integração diria que ambiguidade não é cultura; é a ausência de cultura. Por exemplo, Schein afirma que "se as coisas são ambíguas, então, por definição, esse grupo não tem uma cultura" (1991, p. 248). Este debate retrata os diferentes pontos de vista de pesquisadores que levam a estudar se a cultura está à procura de uma lógica unitária claramente definida (integração), ou procurando explicar, com o melhor de suas habilidades, a selva, que muitas vezes, nos encontramos em (fragmentação).

Martin (1992), ainda acrescenta que as três perspectivas combinadas oferecem à cultura organizacional uma variedade de *insights* que cada abordagem única não oferece, pois os pontos obscuros de cada abordagem são superados, ou seja, enquanto a perspectiva de integração ignora os conflitos e as ambiguidades da cultura, as abordagens de diferenciação e fragmentação tendem a ignorar o que a maioria dos indivíduos compartilha.

Corroborando a ideia, Silva, Junquillo e Carrieri (2010, p. 215) destacam a importância das "três perspectivas" como via de estudos da cultura organizacional, pois consideram que "não é coerente limitar as investigações sobre culturas em organizações a essas três perspectivas de forma isolada". Pois, segundo os autores, "empobrece as análises teórico-empíricas, bem como incapacita a superação de limites impostos às interpretações de múltiplos significados, inerentes até mesmo a cada uma das mesmas, quando estudadas de forma isolada". Nesse sentido, "três perspectivas" conferem às organizações a característica de serem portadoras simultaneamente de elementos integrativos, diferenciadores e fragmentadores.

Embora os estudos raramente se encaixem facilmente em uma perspectiva, Martin (2002), destaca que 80% dos estudos culturais trabalham tacitamente com uma das três perspectivas e outros 10% combinam duas ou três perspectivas.

Ao estudar a cultura de uma organização, torna-se necessário adentrar sua realidade enquanto pesquisador, pois é necessário eliminar qualquer tipo de preconceito e procurar encontrar os significados percebidos por seus membros em cada manifestação. Ainda, é necessário um grande conhecimento a respeito dos múltiplos paradigmas e conceitos apresentados pela cultura organizacional, uma vez que existem valores e práticas que geram consenso em toda a organização, outros que provocam conflitos e alguns que não são claramente definidos.

## 2.6 CULTURA ORGANIZACIONAL E SUA RELAÇÃO COM AS PERSPECTIVAS CULTURAIS

Para compreender uma organização e seus processos estratégicos de formação, significa ir além de seus elementos tangíveis, tais como os produtos oferecidos e a estrutura física. Exige-se uma compreensão mais profunda da sua complexidade organizacional, de suas características e do “entendimento de alguns elementos intangíveis, como a cultura organizacional” (LARENTIS, MILAN e TONI, 2012, p.87).

Ainda segundo os autores, entre os diferentes contextos das culturas das organizações, distinguem-se a cultura organizacional (valores e objetivos mantidos pela alta administração) e a aura externa (reputação de mercado), mas, não necessariamente notados ou aceitos pelos funcionários de nível mais baixo, hierarquicamente) e as culturas dos trabalhadores (refletem a jornada cotidiana de trabalho daqueles que compartilham as tarefas).

Para indicar diferentes conjuntos de indivíduos e atores sociais, Motta e Vasconcellos (2004) utilizam o termo cultura dos subgrupos organizacionais, estes possuem padrões e visões de mundo particulares. Neste contexto, indivíduos que possuem experiências de trabalho similares tendem a desenvolver visões e valores de mundo semelhantes, no que se refere à sua prática profissional: uma espécie de identidade social.

Segundo Besanko et al (2006), mesmo que a rentabilidade e a lucratividade de uma empresa estejam parcialmente conectadas à eficiência, a alocação de recursos, a estratégia competitiva e o posicionamento mercadológico, também são funções da cultura organizacional.

Corroborando a ideia Domenico, Latorre e Teixeira (2006, p.2) destacam que as organizações, por sua vez, “não deixam de ser pessoas que se organizam, constituindo uma unidade social, para realizarem algo (produtos e/ou serviços) que não poderiam fazer sozinhas, compartilhando tempo e espaço comuns, criando processos de convivência mútua para atingirem seus objetivos, construindo também culturas”.

Neste sentido, verifica-se nas organizações, a existência de elementos de conflitos e de integração, de incerteza e de poder. Pautando-se por estes elementos, identificamos as três perspectivas pelas quais se podem entender a cultura organizacional: integração, diferenciação e fragmentação (MARTIN, 1992).

Quando o tema cultura organizacional passou a chamar a atenção dos pesquisadores a partir da década de 1970, a primeira perspectiva a ser adotada foi à integrativa. Nesta época, havia a defesa da construção de uma cultura organizacional forte, no sentido de unitária, “como se fosse um bloco compacto de manifestações culturais, que geravam consenso em toda a organização “especialmente em torno de um conjunto de valores compartilhados” (MARTIN, 1992, p.224).

Segundo Schein (1992), na concepção dos que seguem a perspectiva de integração, a cultura organizacional é compreendida como propriedade de uma unidade social coesa e estável, formada por pessoas que compartilham uma visão de mundo em função de terem vivenciado e encontrado soluções em conjunto para os problemas de integração interna e adaptação externa, e que tenham admitido novos membros para os quais transmitiram sua forma de pensar.

Para Cameron e Quinn (1999), a visão integrativa utiliza a metáfora da cultura como sendo a “cola” que une e mantém juntos os membros da organização.

A cultura, ainda para Schein (1992), é algo que a organização possui, como um recurso passível de ser gerenciado e, portanto, modificado. “Esse processo ocorre no momento em que se percebe que as soluções conhecidas não funcionam mais para resolver os problemas (os resultados não estão sendo alcançados), levando a uma necessidade de adaptação às novas demandas do ambiente interno” ou externo (DOMENICO, LATORRE e TEIXEIRA, 2006, p.02).

Ainda para os autores, na perspectiva de diferenciação, a ideia central está em considerar a cultura no plural: “existem culturas assim como há padrões de interpretação diferenciados, já que os membros de uma organização são diferentes

entre si em suas percepções, memórias, experiências, crenças e valores” (2006, p.02). Há, nas empresas, segundo Martin (1992) ,grupos com diferentes interesses e objetivos, existindo consenso apenas em cada subcultura. Neste caso, a organização é entendida como um conjunto de subculturas sobrepostas que se abrigam dentro de limites permeáveis.

Conforme Domenico, Latorre e Teixeira (2006) na perspectiva de fragmentação, a organização é considerada uma arena de jogos de poder e interesses, onde não é possível uma coesão interna, mas apenas ambiguidades e conflitos. As relações entre as manifestações da cultura são complexas, contendo muitos elementos de contradição e confusão, não sendo possível o consenso defendido pela perspectiva integrativa. A mudança, por sua vez, não ocorre em eventos pontuais de quebra da estabilidade, mas sim de forma contínua.

De acordo com Cameron e Quinn (1999), embora reconheçam na cultura elementos de diferenciação e fragmentação, consideram que a força da cultura está na habilidade de fazer com que as pessoas continuem juntas, de forma a superar a fragmentação e a ambiguidade características do ambiente externo, conduzindo a empresa na direção do sucesso.

Portanto, para esses autores, a cultura é tratada como uma possível vantagem competitiva das organizações à medida que representa um conjunto de memórias, percepções, atitudes, valores e definições geradas por consenso, além de integradas. Ou seja, a cultura é entendida como algo gerenciável e, para tanto, passível de mudança (DOMENICO, LATORRE e TEIXEIRA, 2006)

Neste sentido, diante do aporte teórico apresentado na revisão de literatura, o próximo capítulo apresentará alguns itens da metodologia utilizada na pesquisa que será realizada.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo serão apresentados os métodos e técnicas utilizados para o desenvolvimento da pesquisa e traz, em seu contexto, a caracterização da pesquisa, os participantes e a metodologia para a coleta de dados, o processo de análise dos dados e o desenho da pesquisa.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Ruiz (2013) destaca que todas as atividades podem ser realizadas de alguma forma mais segura, econômica e mais perfeita. Essa ação mais perfeita é seu método peculiar, ou seja, sua técnica. Daí a importância na escolha da metodologia a ser utilizada na pesquisa.

Trata-se de um estudo de caso, pois conforme Yin (2005) como estratégia de pesquisa, o estudo de caso pode ser utilizado em muitas situações para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo. O estudo de caso permite uma investigação que preserva as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real, como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, entre outros.

De acordo com Gil (2009), os estudos de caso são importantes para proporcionar uma visão mais clara sobre os fenômenos pouco conhecidos. Contribuem, ainda, para a descrição de grupos, organizações e comunidades. Ou seja, podem servir para estudos exploratórios, descritivos e explicativos, pois abrangem um leque de possibilidades muito mais amplo do que a maioria dos outros delineamentos de pesquisa.

Segundo Yin (2005, p. 25), os estudos de caso “representam a estratégia preferida quando se colocam questões tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”.

Conforme Martins (2008), o sucesso do estudo de caso depende de sua importância, eficiência, além de ser suficiente e relatado de maneira atraente. Sendo assim, esta estratégia se torna importante quando se caracteriza pela originalidade, criatividade e ineditismo.



Neste contexto, esta pesquisa, utilizar-se-á de estudo de caso único, pois, de acordo com Yin (2005, p. 62), “o estudo de caso único é um projeto apropriado em várias circunstâncias”. O estudo de caso único oportuniza que um problema seja estudado em profundidade dentro de um período de tempo, todavia, não oferece base suficiente para uma generalização científica, pois se trata de uma análise específica de um problema em particular, como no caso do presente estudo, que envolve a comunicação como estratégia de gestão em uma IES privada em Cascavel (PR).

O caso selecionado para o desenvolvimento desta pesquisa foi a Faculdade Assis Gurgacz – FAG. A instituição foi fundada há 15 anos, e atualmente possui 25 cursos de graduação, 48 cursos de pós-graduação, 10 mil alunos, 406 professores, 422 funcionários técnico-administrativos e 17 estagiários.

A escolha desta Instituição se deu por uma série de questões: primeiro por se tratar de uma das IES de ensino de maior porte da região oeste do Paraná, pela curiosidade da pesquisadora em abordar a questão da comunicação organizacional em uma organização do setor educacional, bem como pela acessibilidade aos dados da IES no desenvolvimento da pesquisa, uma vez que a pesquisadora pode ser considerada observadora participante.

Trata-se, ainda, de uma pesquisa de cunho exploratório, onde foram realizadas entrevistas com pessoas que estão na instituição influenciando e sendo influenciadas pela cultura que ali prevalece. Conforme Gil (2009) as pesquisas exploratórias proporcionam uma visão geral de um determinado assunto ou fato.

Quanto à natureza, esta pesquisa caracteriza-se por uma abordagem qualitativa de coleta, análise, interpretação e apresentação dos dados. Segundo Creswell (2010), a amostragem por conveniência, a coleta de dados por cotas, sem observar o esgotamento do assunto, tipicamente coletados no próprio ambiente, e a interpretação pessoal do significado dos dados representam procedimentos qualitativos. De acordo com o autor, a pesquisa qualitativa tem como objetivo explorar e entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema.

Para Sampieri, Collado e Lucio (2006), a abordagem qualitativa está baseada em métodos de coleta de dados sem medição numérica, como as descrições e as observações. Seu propósito consiste em reconstruir a realidade, tal como é observada pelos atores de um sistema social predefinido.

### 3.2 COLETA DE DADOS E PARTICIPANTES DA PESQUISA

De acordo com Vergara (1998, p.50), os participantes da pesquisa são aquelas pessoas que fornecerão os dados de que se necessita: “às vezes, confunde-se com ‘universo e amostra’, quando estes estão relacionados com pessoas”. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, optou-se, aqui, por utilizar o termo “participante”.

Neste contexto, é possível destacar que o universo que envolve esta pesquisa seriam os gestores, professores e funcionários da IES. Estes serão selecionados por intencionalidade, nos diferentes segmentos, uma vez que a proposta da pesquisa não é utilizar uma amostra representativa, mas, sim, abordar participantes que possam contribuir com os objetivos do estudo.

Os sujeitos participantes da pesquisa foram selecionados de forma a contribuir significativamente durante a coleta dos dados, ou seja, não se levou em consideração fatores como idade, formação, tempo de serviço ou gênero, mas sim a possibilidade de manifestações no discurso dos envolvidos, com o intuito de coletar diferentes percepções. Sendo assim, selecionou-se como sujeitos participantes da pesquisa 10 gestores, 25 professores, 15 técnicos-administrativos e 05 estagiários.

Para a coleta de dados, o leitor deve ser informado de que maneira o pesquisador pretende obter os dados para responder o problema de sua pesquisa. É importante que se correlacione os objetivos aos meios para alcançá-los e justificar a adequação de um a outro (VERGARA, 1998).

Desta forma, para a coleta de dados desta pesquisa, também por se tratar de um estudo de caso, foi baseada em uma triangulação de fontes de dados, que são: observação participante (por parte da pesquisadora, que atua profissionalmente na IES), entrevistas semiestruturadas (com gestores, professores, estagiários e funcionários) e análise de documentos institucionais, especialmente relacionados ao planejamento estratégico da instituição. Estes documentos foram escolhidos oportunamente e por acessibilidade, conforme as necessidades apresentadas pelo estudo.

### **3.2.1 Observação Participante**

Conforme Gil (2009, p. 74), “a observação participante consiste na participação real do pesquisador na vida da comunidade, da organização ou do grupo em que é realizada a pesquisa”. Ocorre que o observador assume o papel de membro do grupo.

Ainda para o mesmo autor, a observação participante apresenta muitas vantagens na coleta de dados em estudos de caso, porém, algumas desvantagens. Uma das vantagens é a de possibilitar o acesso a dados que a comunidade, organização ou grupo consideram de domínio privado, além de facilitar o rápido acesso a dados relativos de situações habituais em que as pessoas estão envolvidas. “Outra vantagem, é a de permitir a percepção da realidade do ponto de vista das pessoas pesquisadas e não de um ponto de vista externo” (2009, p.75).

Em relação às desvantagens da observação participante, é possível destacar as restrições determinadas pela assunção do pesquisador. Pois, este pode ter sua observação restrita a um segmento da população pesquisada em virtude de sua identificação com o segmento, poderá ter sua participação diminuída pela desconfiança de outros segmentos (GIL, 2009).

Importante ressaltar que a pesquisadora atua profissionalmente na IES em questão, permitindo dessa maneira uma presença mais ativa no contexto pesquisado. Assim, nesse estudo foram elaboradas notas de observação, de forma a auxiliar na objetividade do processo, e para que possam contribuir com os “achados” das demais fontes de dados utilizadas.

### **3.2.2 Entrevistas Semiestruturadas**

Em relação à entrevista semiestruturada, a vantagem desse método, segundo Flick (2004), é que o uso consistente de um guia de entrevista aumenta a comparabilidade dos dados, e sua estruturação é intensificada como resultado das questões do guia.

Ainda para o autor, no método de entrevistas semiestruturadas é provável que os pontos de vista dos entrevistados sejam expressos em uma situação de entrevista com um planejamento relativamente aberto, do que em um questionário ou em uma entrevista padronizada.

Nesse estudo, optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas, para que a pesquisadora pudesse flexibilizar a condução das entrevistas, incluindo dessa maneira questões não estruturadas, com o intuito de interagir de forma adaptada na evolução da entrevista.

As entrevistas tiveram por objetivo identificar e caracterizar, a partir da comunicação interna, a presença de diferenciação, integração e fragmentação da cultura organizacional junto aos diferentes grupos de atores: gestores, funcionários, estagiários e professores. Dessa forma, as entrevistas permitiram a triangulação com dados obtidos na análise dos documentos e nas observações participantes.

Como respondentes, objetivou-se selecionar sujeitos que pudessem realmente contribuir de forma significativa durante as entrevistas, ou seja, indivíduos que conseguissem falar da cultura à qual pertencem de maneira clara, flexível e aberta. Nesse sentido, durante as observações que antecederam a fase das entrevistas, os indivíduos foram selecionados de forma intencional, ou seja, não se levou em consideração idade, formação, tempo de serviço ou gênero, mas sim a possibilidade de manifestação da cultura no discurso dos sujeitos a fim de que se coletassem diferentes percepções.

Por fim, foram selecionados 55 respondentes, sendo 10 gestores, 25 professores, 15 técnicos-administrativos e 05 estagiários. Os respondentes referidos como Entrevistado A1 a A10, formam o grupo dos gestores, os referidos como Entrevistado B1 a B25 formam o grupo dos professores, Entrevistado C1 a C15 o grupo dos técnicos-administrativos e Entrevistado D1 a D5, formam o grupo dos estagiários.

Para que os participantes pudessem compreender os objetivos do estudo e a forma como as informações seriam disponibilizadas, no início de cada entrevista, os sujeitos foram convidados a ler e assinar o termo de consentimento (Apêndice B). As entrevistas ocorreram entre dezembro de 2014, janeiro e fevereiro de 2015 e tiveram em média duração de 50 minutos. Essas foram gravadas (áudio) e as percepções e citações relevantes foram transcritas.

Paralelamente à realização das entrevistas, foram selecionados os documentos para a análise documental, que será apresentado no próximo subitem.

### 3.2.3 Análise de documentos

Segundo Oliveira (2012), o processo de análise de documentos é bastante recomendável, uma vez que o pesquisador deve conhecer em profundidade o contexto que se insere seu objeto de pesquisa. Ou seja, o acesso aos documentos em muito contribui para um conhecimento da realidade da organização estudada. Além disso, a análise de documentos pode evitar o constrangimento dos sujeitos, no caso do contato pessoal, uma vez que estes não se sintam confortáveis em discutir assuntos confidenciais da organização.

Neste estudo, a análise documental foi realizada a partir dos seguintes documentos internos:

- a) Website da instituição: onde estão descritos dados importantes da instituição como: criação, responsabilidade social, histórico da IES, dirigentes, cursos de graduação e pós-graduação, núcleos, serviços, etc. Estes documentos forneceram importantes informações, propiciando uma visão mais abrangente da IES, inclusive.
- b) PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional (2011-2015): este documento apresenta o histórico e desenvolvimento da IES, posicionamento estratégico institucional, princípios e valores, missão, visão, metas, planejamento, gestão e avaliação institucional. Esse documento teve um papel primordial neste estudo, uma vez que retrata o estágio atual da IES, evidenciando a sua identidade, explicitando a sua estrutura organizacional didático-pedagógica e gerencial, demonstrando a qualidade e relevância de seus serviços, bem como formalizando o realinhamento de sua missão, objetivos, metas e estratégias institucionais.
- c) PPI – Projeto Pedagógico Institucional (2011-2015): esse documento é resultante de uma construção compartilhada e compromissos coletivos, onde expressa uma visão do mundo contemporâneo e do papel da educação superior em face da nova conjuntura globalizada e tecnológica, evidenciando os valores originados da identidade institucional, lastreados na sua trajetória histórica, inserção regional, vocação, missão, visão, objetivos, norteando as práticas acadêmicas, bem como explicitando o papel da FAG e sua contribuição social nos âmbitos local, regional e

nacional, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão como componentes essenciais à formação crítica do cidadão e do futuro profissional na busca da articulação entre o real e o desejável.

- d) Regimento Geral (2008): o regimento disciplina as atividades comuns de organização e funcionamento, nas áreas administrativa e acadêmica, bem como fixa normas gerais para os seus órgãos - normativos, deliberativos, consultivos, executivos e suplementares em conformidade com a legislação vigente.

A pesquisa documental auxiliou na busca por dados referentes aos princípios norteadores, procedimentos, políticas, regulamentos, programa de cargos e salários, visando a coleta de dados que fornecessem uma visão de como a cultura organizacional se constitui e para que fosse possível a caracterização do caso em estudo.

### 3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Conforme Gil (1986), a análise e interpretação dos dados é um dos processos, entre os vários existentes de natureza metodológica, que apresenta maior carência de sistematização.

Para a análise dos dados decorrentes das observações e das entrevistas com gestores, funcionários, estagiários e professores, foram utilizados procedimentos de categorização relacionados com a análise de conteúdo. Para os dados obtidos nos documentos, realizou-se análise documental.

Para Bardin (2004, p. 15), “a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações”, ou seja, um único instrumento, mas possuidor de uma grande quantidade de formas diversas e adaptáveis ao campo de aplicação das comunicações.

Esta análise envolve, segundo Triviños (1987), fases como pré-análise (organização do material e formulação de hipóteses), descrição analítica (estudo aprofundado dos documentos a partir da análise e do referencial teórico, havendo codificação, classificação e categorização de dados) e interpretação inferencial (ampliação da análise com vistas a tornar os dados válidos e significativos).

O sistema de categorias desta pesquisa foi a priori, ou seja, as questões da própria entrevista foram elaboradas a partir do referencial teórico, e a mesma

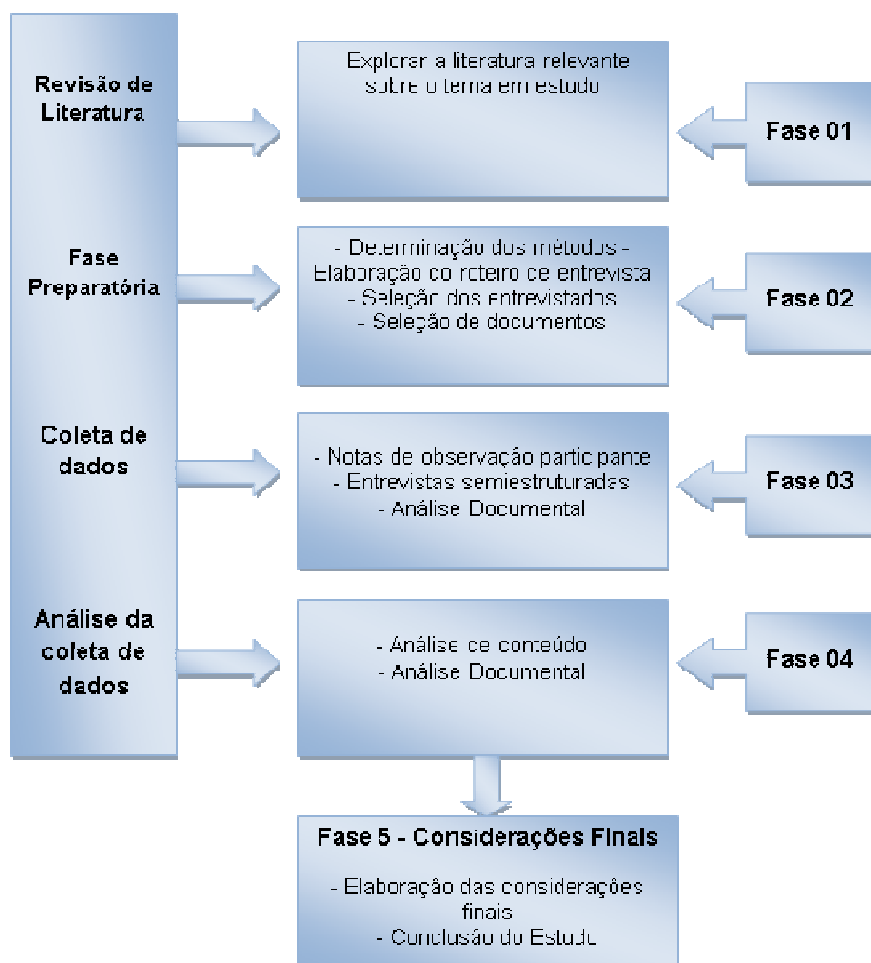
estrutura serviu para nortear a análise, incluindo a própria análise documental e as notas de observação.

Com o objetivo de auxiliar no desenvolvimento da análise dos dados, na sequência, serão apresentados dados relevantes sobre a IES pesquisada, como: perfil institucional, missão, visão, valores e planejamento estratégico. As análises serão segmentadas por grupos (gestores, professores, técnicos-administrativos e estagiários), a partir do material obtido nas entrevistas, premissas que refletem a realidade da organização estudada, na visão dos seus funcionários, o que permitirá a análise de conteúdo.

### 3.4 DESENHO DE PESQUISA

Para uma melhor compreensão e também tentar estabelecer uma sequência lógica, a pesquisa foi organizada em cinco fases, conforme pode ser observado na Figura 02. A primeira fase (revisão de literatura), acompanhou todo o processo da pesquisa. Na segunda fase (preparatória) foram determinados os métodos da pesquisa e elaborado o roteiro de entrevista, a seleção dos entrevistados e seleção de documentos. A terceira fase (coleta de dados) foi subdividida em três etapas: notas de observação participante, entrevistas semiestruturadas e análise documental. A quarta fase (análise dos dados), foi subdividida em duas etapas: análise de conteúdo e análise documental. Na quinta fase (considerações finais) houve a apresentação dos principais resultados, o apontamento de algumas limitações do estudo e recomendações para futuras pesquisas.

Figura 02 – Desenho da Pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2014).



## 4 CONTEXTO DO ESTUDO

A instituição estudada foi a Faculdade Assis Gurgacz, sediada em Cascavel, no Estado do Paraná, na região Sul do Brasil, iniciou suas atividades no campo do ensino superior no último lustro da década de 90.

Desde agosto de 1999, a FAG vem desenvolvendo os seus programas de ensino, pesquisa e extensão na cidade de Cascavel, tendo por referência a visão do mundo contemporâneo e a concepção de educação construída em gestão compartilhada de seus mantenedores com os dirigentes superiores, os gestores e staff acadêmico da Faculdade.

Analisando o seu percurso histórico, constatando a demanda crescente para os seus serviços e avaliando seus processos acadêmicos e gerenciais, pode-se, a priori, perceber que a FAG tem priorizado um incremento contínuo de qualidade e excelência no ensino, introduzido inovações gerenciais nas atividades-fim e meio da organização e, especialmente, valorizado o capital humano: docente, técnico-administrativo, com o propósito maior de atender aos alunos (ator e autor de seu próprio processo educativo de cidadania e profissionalização); satisfazer aos anseios da sociedade; participar do processo de desenvolvimento com sustentabilidade sociocultural, ambiental e político econômico local e regional e atender às expectativas e dispositivos legais do governo ao conceder-lhe autorização para operar na área da educação superior.

A FAG foi criada, em 1999, com o objetivo de proporcionar à comunidade um espaço específico e especial de atendimento às necessidades essenciais da educação superior. Sua criação resultou da vontade de cidadãos com raízes profundas na história da sociedade de Cascavel que desejaram ampliar as ações de uma fundação já mantida pela família - a Fundação Assis Gurgacz, mediante a implantação e manutenção de uma Instituição de Ensino Superior, aprofundando sua presença e significação na região sul do país (FAG, 2011a).

A região oeste do Paraná, área de abrangência da FAG, congrega 50 municípios e corresponde a 11, 47% do território paranaense. Responsável por 13% da produção de grãos do Estado, essa área territorial possui o maior complexo cooperativo da América Latina, além de representar o 2º pólo turístico nacional.

O município de Cascavel, onde está localizada a sede da FAG, concentra mais de 22% da população e 16,83% do Produto Interno Bruto (PIB) dessa região.

Essa condição tem propiciado um ritmo acelerado de crescimento econômico, social, cultural e demográfico, o que demanda a necessidade de profissionais cada vez mais bem preparados.

Com o propósito de atender as necessidades locais e regionais do mercado de trabalho, com ênfase numa formação humanística, a FAG iniciou suas atividades em agosto de 1999, com os primeiros cursos autorizados pelo Ministério da Educação e do Desporto – MEC, Curso de Bacharelado e Licenciatura em Educação Física (Portaria nº. 942, de 22 de junho de 1999) e o Curso de Pedagogia (Portaria nº. 920, de 22 de junho de 1999). Depois, nos anos subsequentes, a FAG, detentora de autonomia financeira e patrimonial, concedida por sua Mantenedora, e consciente de seu compromisso com o incentivo ao exercício da cidadania e a consolidação dos ideais democráticos, obteve autorização para oferecer novos cursos, totalizando hoje vinte e cinco cursos de graduação (FAG, 2011a).

#### 4.1 PERFIL INSTITUCIONAL

A Fundação Assis Gurgacz, instituição de direito privado sem fins lucrativos, com sede na cidade de Cascavel, no estado do Paraná, tem como mantida a FAG. Seu foco é a educação superior em suas várias modalidades. E, embora decorridos menos de uma década desde a realização do primeiro processo seletivo, a FAG congrega cerca de 10.000 alunos na graduação e na pós-graduação, demonstrando a credibilidade dos mantenedores, e sua responsabilidade social com o desenvolvimento da região oeste do Paraná (FAG, 2011a).

Todo esse crescimento, ocorrido em prazo tão curto, requer uma atenção redobrada no sentido do desenvolvimento de uma cultura organizacional que permita, gradativamente, a transformação de centro universitário e, posteriormente, em universidade pluricurricular.

Na tentativa de enfrentar desafios inerentes a uma instituição de ensino superior isolada que almeja vir a ser universidade, a partir de um conjunto de atividades executadas durante o processo de planejamento estratégico, a comunidade acadêmica, representada por toda a sua média e alta gerências e pelo corpo docente, acordaram um conjunto de premissas que se colocam como diretrizes maiores do Projeto Pedagógico Institucional:

- a consolidação de procedimentos que privilegiem os processos de construção coletiva de normas e regulamentos, garantia do estabelecimento de compromissos efetivos com essas deliberações;
- a explicitação de valores oriundos não só da visão empresarial dos mantenedores, mas, também, do somatório das crenças e princípios da comunidade acadêmica construídos coletivamente;
- o estabelecimento de objetivos estratégicos claros que possam nortear o desenvolvimento institucional, balizando e parametrizando a trajetória a serem seguidas nas dimensões políticas, administrativas e acadêmicas;
- a implementação plena de uma estrutura organizacional compatível com os fazeres de uma instituição de ensino superior e coerente com os objetivos propostos no seu Plano de Desenvolvimento Institucional;
- a utilização de processos eficazes que envolvam e comprometam toda a comunidade acadêmica na busca de uma melhoria contínua nas ações de ensino, pesquisa e extensão;
- a determinação político-institucional de alocar como pano de fundo de todas as ações fim e meio da organização a responsabilidade social da Mantenedora e da Mantida enfatizando a contribuição à inclusão social e ao desenvolvimento econômico e social local e regional, elegendo como foco central a oferta de cursos de nível superior de qualidade, levando em conta o seu compromisso com atendimento a demanda social, a fim de contribuir para a redução de desigualdades regionais e sociais, bem como para a consolidação e/ou expansão das áreas de excelência no campo do bem estar, pela elevação dos padrões/indicadores de qualidade de vida individual e coletiva (FAG, 2011b).

#### 4.2 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Na medida em que esse processo de planejamento estratégico vem obtendo o aval dos dirigentes e lideranças institucionais, está sendo socializado com a comunidade acadêmica e os parceiros externos da FAG, fomentando a gestão compartilhada e atraindo o compromisso e estimulando a cumplicidade do capital humano da organização.

Percebe-se que a sinergia gerada nesse processo integrado de planejamento estratégico, avaliação institucional e gestão compartilhada, associada aos atributos

já potencializados e/ou em vias de implementação nos processos acadêmicos e administrativos da FAG e ao ideal de seu Fundador, já disseminado entre os que labutam na instituição, permitindo a estabilização de um clima organizacional favorável à introdução de processos de inovação/desenvolvimento gerencial que culmine com a conquista da autonomia acadêmica desejada, pela sua transformação em Centro Universitário, a curto prazo, e pela continuidade desse processo de desenvolvimento institucional, em futuro próximo, a transformação em universidade seja uma decorrência natural desse trabalho.

Transformar-se em Centro Universitário e, posteriormente em Universidade, para a FAG é galgar mais um nível na escala de estruturação jurídico-institucional das instituições de ensino superior no sistema de ensino no Brasil, pelo reconhecimento do Governo Federal da qualidade, excelência e relevância social do ensino ministrado por esta Instituição (FAG, 2011b).

Entretanto, mais que a satisfação do dever cumprido, a comunidade acadêmica, regozija-se pela oportunidade que está tendo de atuação mais efetiva, eficaz e eficiente no cumprimento de sua missão acadêmica, social e político cultural, como construtores de uma sociedade mais humana, mais justa e mais solidária, resultante, em última instância, da melhoria da qualidade de vida individual e coletiva, face ao incremento do desenvolvimento socioeconômico sustentável local e regional, que tem a educação superior como um fator propulsor desse processo.

#### 4.3 MISSÃO

Definido o foco de sua atuação – a Educação Superior e a Formação Profissional, em seus múltiplos aspectos, a FAG, inspirada nos seus compromissos sociais e acadêmicos e em cumprimento das funções de ensino, pesquisa e extensão, fundamentada nos princípios e fins da educação nacional e nos princípios profissionais, morais e éticos norteadores do empreendimento, tem por Missão: “Ser um agente propulsor de formação do ser integral, profissional competente, cidadão ético, proativo e empreendedor, comprometido com a melhoria da qualidade de vida individual e coletiva da população e com o desenvolvimento local e regional” (FAG, 2011a)

Sendo assim, a FAG se propõe a ser um agente propulsor do processo de formação do profissional, cidadão ético, dotado de sólida formação geral e domínio

de conhecimentos de seu campo de trabalho, com espírito empreendedor, capacitado (consciente de sua responsabilidade social, imbuído dos valores de justiça e equidade social), para promover transformações comprometidas com a melhoria da qualidade de vida individual e coletiva da população; aberto às mudanças que ocorrem no campo do conhecimento científico/tecnológico e nas relações socioeconômicas e político-culturais da sociedade, comprometido com o desenvolvimento local e regional da sociedade democrática.

A FAG, no conjunto de sua equipe de dirigentes, gestores, coordenadores, docentes e técnico-administrativos, tem consciência de que poderá cumprir sua missão se cultivar e exercer com sabedoria, inteligência, dedicação profissional e amor a arte do ensino (crítico, criativo e inovador) associado à pesquisa didática e científica (desenvolvendo mentes investigativas e questionadoras) e à extensão (promotora de atividades vitais e socialmente úteis à sociedade da qual faz parte), cumprindo, por via de consequência, os seus compromissos com seriedade e responsabilidade social, sonhados pelos seus instituidores e legitimados pela comunidade acadêmica (FAG, 2011b).

Nesse sentido, a FAG adota e realimenta as políticas, segundo as quais, são instituídas as condições favoráveis ao desenvolvimento da sua missão, dentre as quais, as que priorizam um quadro de pessoal qualificado e titulado, instalações e recursos tecnológicos atualizados e uma gestão dinâmica, participativa e democrática; - reconhecer e eleger como fundamental a concepção de ensino indissociado da pesquisa e da extensão, como caminho emancipador do indivíduo promotor do desenvolvimento com sustentabilidade, esteio da soberania nacional; - assumir o compromisso com o criar e recriar permanentemente as metodologias, os mecanismos e os instrumentos facilitadores do processo de reprodução, apropriação e produção de conhecimento.

#### 4.4 VISÃO

A visão da FAG nasce do sonho dos seus idealizadores. Deste sonho percebe-se que a FAG foi idealizada como uma Instituição de Ensino Superior engajada no processo de desenvolvimento local e regional, reconhecida por prestar serviços educacionais: ensino, pesquisa e extensão de qualidade e excelência, ofertando à sociedade profissionais-cidadãos, empreendedores e/ou representantes

da comunidade, éticos, de notória competência técnica e humanística, aptos para atuar com efetividade, eficiência e eficácia na sociedade do conhecimento e da informação, instável e competitiva, em um mercado globalizado em contínuas mutações; criativos e com capacidade de adaptar-se às mudanças (FAG, 2011b).

Assim, a FAG é um agente social de referência educacional e científica, cujo sonho é educar e formar pessoas para transformar a sociedade, sem fronteiras e limites geográficos, mediante o cultivo do conhecimento científico, tecnológico e cultural e em defesa e recriação do meio ambiente.

A visão institucional alimenta e estimula permanentemente a FAG a buscar, crítica e criativamente, a superação de suas crises internas, tanto as crises de natureza acadêmica, como as de natureza administrativa, pelo caminho da autonomia de gestão e da sustentabilidade institucional.

Dessa forma, a visão é um permanente convite ao estudo reflexivo, crítico, criativo e inovador, constituindo os acadêmicos como centro e sujeitos de suas ações. É um convite a uma contínua qualificação de seus quadros de colaboradores, responsáveis diretos pela qualidade do ensino, que se constitui em processo de construção de conhecimento, em contínua e sistemática articulação com a pesquisa acadêmica e com as atividades de extensão.

Comprometendo-se com o desenvolvimento local e da região, a FAG implementa políticas que promovem a educação continuada, atualizando e ampliando e ampliem a programação de seus cursos em todos os níveis e contemplem iniciativas científicas, tecnológicas, culturais, assistenciais e esportivas à sociedade.

Para balizar todo o processo de construção da identidade institucional da FAG, foi explicitado o que a Mantenedora, por intermédio de seus responsáveis, espera de sua mantida, tendo como expectativa temporal em curto prazo, a saber: - constituir-se em referência no ensino superior para toda a região sul do Brasil, por meio da valorização do seu corpo de colaboradores e reconhecimento da qualidade do ensino ministrado, de tal forma que, a sua transformação em universidade, se dará como a consequência natural de um processo de desenvolvimento.

#### 4.5 PRINCÍPIOS E VALORES

A partir da visão institucional da FAG (desejada por seus Mantenedores para sua mantida e pactuada com a alta e média gerência e seu staff superior), na tentativa de se delimitar um pouco mais o espaço em que a Instituição se situa, estão acordadas algumas crenças e valores que constituem marcos referenciais colocados pela gerência superior e legitimado pelas lideranças acadêmicas e gerenciais, que devem parametrizar as ações e posturas institucionais: a Educação, regular e continuada, é um imperativo na sociedade do conhecimento e da informação e, nesse sentido, a FAG se propõe a cumprir sua função social pelo reconhecimento do direito do cidadão de requerer uma formação de qualidade e ajustada aos princípios constantes dos Projetos Pedagógicos dos seus Cursos, que, por isso mesmo, deverão ser adequadamente difundidos e sistematicamente avaliados:

- a FAG possui personalidade jurídica de caráter privado, porém por atuar num setor de concessão pública – a Educação deverá pautar suas atuações pelas políticas públicas emanadas dos órgãos do Sistema Federal de Ensino Superior, focadas no interesse coletivo, respeitadas as especificidades individuais, e, concomitantemente exercer o seu direito e dever de garantir a própria sobrevivência e o seu desenvolvimento, como um empreendimento privado;

- os currículos, estrutura pedagógica, estrutura física e normas e regulamentos da FAG devem se submeter aos princípios básicos de respeito ao Cidadão, ao Profissional, ao Meio Ambiente e, ainda, ao reconhecimento de que a ciência, a tecnologia, as letras e as artes existem para elevar o Homem, favorecer o seu crescimento e facilitar a sua inclusão político-cultural e socioeconômica;

- a FAG, enquanto espaço de aprendizagem e convivência social, requer de seus colaboradores – dirigentes, docentes, técnico-administrativos, parceiros externos – e alunos, respeito à sua ideologia, competência profissional e compromisso com sua missão, objetivos, políticas e formas de operacionalização.

Além desses valores a FAG fundamenta sua organização institucional nos princípios de:

- valorização do capital intelectual da organização;
- unidade de patrimônio e de administração;

- unidade de políticas nas atividades acadêmicas e gerenciais, respeitadas as peculiaridades político-culturais, socioeconômicas e ambientais de seus cursos/programas;

- unificação das atividades acadêmicas e administrativas formalizadas por estrutura, com base em Cursos e/ou Programas, subordinados à Administração Superior, respeitadas as peculiaridades político-culturais, socioeconômicas e ambientais de sua área de abrangência;

- universalidade de campo do saber, pelo cultivo das áreas fundamentais do conhecimento humano, estudado em si mesmo ou em razão de ulterior aplicação, com destaque nas Ciências Biológicas: Biologia; Ciências da Saúde: Educação Física, Enfermagem, Farmácia, Fisioterapia, Fonoaudiologia, Medicina, Nutrição e Psicologia; Ciências Sociais Aplicadas: Administração, Arquitetura e Urbanismo, Ciências Contábeis, Comunicação Social (Jornalismo, Publicidade e Propaganda), Direito; Ciências Agrônomicas: Agronomia e Medicina Veterinária; Engenharias: Civil, Controle e Automação, Mecânica e Telecomunicações; Ciências Humanas: Pedagogia, bem como nos demais campos do conhecimento, do saber e dos eixos tecnológicos, em atendimento às condições geoeconômicas da região em que se insere;

- flexibilidade de métodos e critérios, visando às diferenças individuais, e especial atenção para as peculiaridades de seus alunos e parceiros institucionais;

- cooperação e intercâmbio intra e interinstitucional, objetivando a transferência dos saberes e dos conhecimentos: científico, artístico-cultural e tecnológico, que se retroalimentam por meio de parcerias com o cidadão, os movimentos sociais, a sociedade civil organizada, o Governo e organismos internacionais (FAG, 2011a).

#### 4.6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A partir de 2002, por meio de um processo de avaliação institucional, explicitou-se a missão, os objetivos institucionais, o perfil profissional, a configuração didático-pedagógica, conteúdos curriculares, metodologia, bibliografias básicas e complementares a fim de atender às diretrizes, emanadas dos órgãos do Sistema Federal de Ensino Superior (FAG, 2011a).



A cada período letivo esse processo é retroalimentado pelos docentes vinculados aos Cursos, sob a orientação da Coordenação de Curso em articulação com a Pró-reitora Acadêmica, supervisionada pela Reitoria, com o propósito maior de promover o ajustamento no Projeto Pedagógico dos Cursos, mantendo a essência da concepção e da configuração didático-pedagógica vigente, alterando a estruturação do Currículo Pleno no tocante aos programas e à alocação das disciplinas e atividades na matriz curricular, a atualização das bibliografias, e aos processos metodológicos, visando à elevação da qualidade e excelência do ensino, meta sempre almejada para atingimento do posicionamento estratégico institucional estabelecidos para a FAG.

Este processo tem como relevância o engajamento de todos os docentes que vivenciam um programa de formação didático-pedagógico no campo da organização curricular, uma vez que procede a avaliação individual dos conteúdos para certificar se os mesmos estão de acordo com o perfil de egresso pretendido.

Assim, num processo cumulativo e com valor agregado cada vez mais expressivo os dirigentes acadêmicos se ambientam com a totalidade da configuração didático-pedagógica do curso, confrontam as ementas e os conteúdos programáticos, buscando a coesão entre os objetivos da disciplina e o conteúdo proposto e a adequação da bibliografia básica, além de constatarem o atendimento aos princípios orientadores do currículo: a identidade, a diversidade e autonomia, a interdisciplinaridade, a contextualização e a flexibilidade.

Desse modo pode-se afirmar que a FAG vem implementando o planejamento estratégico na medida em que:

- institucionaliza o planejamento estratégico na instituição, envolvendo os diversos seguimentos da comunidade acadêmica;
- utiliza as ferramentas e mecanismos da gestão compartilhada para promover a aprendizagem organizacional e preparar as gerências para o exercício de suas funções;
- delinea o Programa de Avaliação Institucional numa abordagem globalizante envolvendo: - o curso nas múltiplas dimensões, - os programas de ensino, pesquisa, extensão e prestação de serviços desenvolvidos pela organização; a gestão-fim; a gestão-meio (credos e valores organizacionais, instalações e aparelhamentos, recursos humanos e suprimento de materiais, a política de

incentivo e desenvolvimento do capital humano, entre outros); - as políticas públicas e seus impactos nas organizações acadêmicas e em seus serviços;

- implementa o processo de avaliação institucional gradativamente dando prosseguimento aos trabalhos já iniciados e indispensáveis para a consolidação da identidade institucional da FAG (FAG, 2011b).

## **5 COMUNICAÇÃO INTERNA, DIFERENCIAÇÃO, INTEGRAÇÃO E FRAGMENTAÇÃO NA CULTURA ORGANIZACIONAL EM UM A INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

A análise dos dados foi realizada a partir das anotações das observações da pesquisadora, pela codificação dos relatos das entrevistas e pela visão geral dos resultados.

Após a conclusão das entrevistas, as transcrições foram organizadas e separadas por grupos. No decorrer da pesquisa, as transcrições dos relatos foram feitas à medida que as entrevistas eram realizadas. Na sequência, foi realizada uma leitura dos relatos, de modo a examinar as respostas de todos os entrevistados para cada questão.

Na análise das entrevistas, foi possível estabelecer a relação entre a fundamentação teórica estudada anteriormente e os resultados da pesquisa, e ainda ressaltar percepções existentes dentro da organização, de acordo com o que foi observado pela pesquisadora enquanto visitava os participantes da pesquisa em seus locais de trabalho e na análise de documentos.

### **5.1 PERCEPÇÃO DOS GESTORES**

#### **5.1.1 Finalidade, importância, potencialidades, dificuldades e canais de comunicação**

Com relação à comunicação interna, alguns gestores destacaram que a finalidade da comunicação na organização é a de, inicialmente, compatibilizar entre todos os envolvidos, o discurso organizacional. Além disso, uma comunicação interna eficaz melhora o clima organizacional, auxilia na motivação de seus colaboradores que passam a confiar mais na empresa onde trabalham por aprofundarem-se mais nos seus processos internos, por opinar e participar das decisões, além de reduzir os custos e aumentar a rentabilidade dos trabalhos.

Segundo Curvello (2012), a comunicação interna, foi definida durante muitos anos, como aquela voltada para o público interno das organizações (diretoria, gerências e funcionários), buscando informar e integrar os diversos segmentos desse público aos objetivos e interesses organizacionais.

Atualmente, é possível definir a comunicação interna como o conjunto de ações coordenadas pela organização, com o objetivo de mobilizar, informar, ouvir e manter a coesão interna em torno dos valores que precisam ser compartilhados e reconhecidos por todos.

A comunicação interna, ainda é vista por dois gestores como algo vital na organização. Pois, por meio dela se operacionalizam as atividades necessárias para a realização de seus propósitos. Ou seja, por meio da comunicação, se transmitem os valores, a visão, a missão e se consolida a cultura institucional.

Evidenciou-se ainda, que a comunicação interna é capaz de promover a aproximação sociocultural entre todos, uma vez que a comunicação promove interação, reduz conflitos e agiliza processos internos.

Com relação aos canais de comunicação interna mais utilizados, os gestores destacaram quase que por unanimidade, o telefone, e-mail e memorando. Não há um processo padrão para a utilização destes canais, ou seja, depende de quem será informado e o setor onde este se encontra.

Isso pode ser evidenciado, na fala de um dos gestores entrevistados:

Na minha função dependo e utilizo as informações de ordem legal de uma IES, que sejam do MEC ou internas, para que eu possa elaborar documentos de regulamentação complementar ao regimento da FAG, submetê-las à aprovação do Conselho Superior e publicá-las à Comunidade Acadêmica e/ou informar à comunidade externa. As decisões do que devo fazer são através da comunicação da Diretoria Geral, da mantenedora. Além deste canal, cito o Diário Oficial da União, normas do MEC, informações da Assessoria Jurídica e o próprio Portal da Instituição (Entrevistado A4).

Em se tratando de comunicação oficial, documentos tais como memorandos, portarias e outros, são encaminhados via protocolo. São utilizados Editais quando se tratam de processos internos que implicam em maior formalidade. O e-mail e telefone, mais utilizados pela sua agilidade, são aplicados em atividades menos formais.

Ainda foram evidenciados como canais de comunicação interna: o sistema sagres (Sistema interno de registro e controle acadêmico), os murais pedagógicos, as atas das reuniões, site da IES, o rádio e o sistema *Achat* (Sistema desenvolvido internamente para a comunicação entre os setores). Estes canais, também são

escolhidos de acordo com o setor a ser contatado, com o intuito de registrar o comunicado.

Todos os canais são muito utilizados no dia-a-dia, de acordo com a necessidade e o meio de comunicação é escolhido de acordo com o setor em que irei entrar em contato e a importância ou característica do assunto (Entrevistado A12).

A forma como os instrumentos vêm sendo utilizados pela IES em geral, é percebida pelos gestores de forma satisfatória. Porém, o que definirá a eficiência dos mesmos, depende de seu receptor.

A utilização destes canais de comunicação interna tem demonstrado que o e-mail, pela sua rapidez e rastreabilidade, é mais eficiente. As informações ficam registradas, proporcionando a recuperação de um “histórico”. Contudo, nem sempre a comunicação escrita é completa, exigindo boa parte das vezes um contato telefônico ou mesmo pessoal.

Neste aspecto é evidenciado em alguns momentos a questão cultural da organização, pois, embora alguns canais sejam eficientes como o caso do e-mail, torna-se necessário o envio de memorando, ou até mesmo um contato direto para confirmar a informação repassada.

Segundo Araujo, Simanski e Quevedo (2012, p.48), “a falha da comunicação dentro da organização é dolorosa para as pessoas envolvidas e pode ser o fracasso para a empresa, pois gera desperdício de recursos que podem ser vitais para sua sobrevivência”.

O emissor, nota que muitas vezes as informações são banalizadas por seus receptores. As dificuldades encontradas são principalmente pelo desinteresse da comunidade acadêmica em informar-se, ler as publicações – principalmente discentes, ou de procurar o setor correto. Mesmo internamente (dentro de um setor específico), encontra-se dificuldade de comunicação. O que chega de informação para uma pessoa, acaba não sendo transmitida para as outras do setor. Ou muitas vezes a forma como se interpreta de maneira errônea ou não compreende direito a informação.

Neste sentido, é indicado por um dos entrevistados que:

Acho que deveria haver uma comunicação integrada, implantada mais tecnologia, um sistema usado por todos os setores e o banco de dados de

todas as informações da IES seriam limitadas ao setor em questão, sem haver a necessidade especialmente de memorandos ou qualquer tipo de comunicação impressa já que a meu ver é obsoleta e papel acaba se perdendo, necessita de muito espaço para ser armazenado e já tive experiências ruins de algo que dizia respeito ao meu setor ser entregue em outro e por fim só fui comunicada com prazo curto ou até mesmo não fiquei sabendo. No caso do e-mail costumo usar muito por acreditar ser mais confiável ainda assim pode haver problemas no envio também. Então realmente acho que o ponto crítico da IES é a informatização que deveria ser integrada entre todos os setores, pois acredito que facilitaria bastante (Entrevistado A10).

Com relação aos canais mais e menos eficientes na IES, novamente a questão cultural é evidenciada pelos gestores. Qualquer comunicado enviado pela Direção é tido como prioridade por seus receptores, por priorizarem a hierarquia superior.

Os canais mais eficientes são os ligados à Diretoria Geral, pelo fato de que são pessoas, de modo geral, que conhecem muito bem a instituição. Os menos eficientes, mas não ineficientes, estão ligados a serviços gerais, vigilância, zeladorias (Entrevistado A4).

O e-mail é citado como um dos canais mais eficientes por alguns gestores, como pode ser evidenciado:

Em minha opinião, o e-mail é mais eficiente, pois além do registro escrito, o retorno é certo mesmo que não ocorra imediatamente. Por exemplo, você pode não conseguir contato telefônico ou a localização da pessoa, mas enviando a informação por e-mail, obterá retorno assim que a mensagem for lida, sem que a pessoa possa argumentar que “não tinha a informação” (Entrevistado A2).

Como já disse nas respostas anteriores acho que o mais eficiente mesmo é o e-mail, pois todos os profissionais que tenho contato utilizam, acabam checando várias vezes ao dia e muitas vezes acaba se tornando mais rápida a comunicação do que o telefone como o caso dos celulares que muitas vezes apresentam falhas no sinal. Especialmente com professores que se estiverem em horário de aula não podem atender ao telefone, o contato por e-mail facilita um retorno mais rápido já que pode ser acessado pelo celular (Entrevistado A10).

Por outro lado, este mesmo canal também foi considerado ineficiente por alguns gestores, da forma abordada por outro entrevistado:

Os canais de comunicação menos eficientes no meu setor são os e-mails ou ainda as situações decididas em reuniões de colegiado de coordenadores. Sempre há a necessidade de confirmação do que foi dividido. Parece que as pessoas presentes nas reuniões não prestam atenção nas decisões coletivas ou ainda não leem o e-mail e se leu não passam as informações para um local de leitura fácil, interpretação de forma diferenciada, exemplo: definimos as semanas pedagógicas de um semestre

para o outro, mandamos uma programação aos coordenadores para serem enviadas para os docentes inclusive com cronograma da saída e chegada dos docentes do período de férias e mesmo assim atendemos muitos docentes e coordenadores nos pedindo informações (Entrevistado A3).

Outro canal destacado como eficiente, é o sistema sagres. O Sagres funciona muito bem na relação professor X aluno, mas não é possível entre coordenadores e professores e coordenadores e alunos, coordenadores, professores com os demais departamentos.

Já em relação aos canais menos eficientes, estão os editais e informativos impressos e fixados em locais de circulação ou documentos escritos que necessitam de protocolo. Raramente as pessoas param para ler, mesmo que as informações contidas sejam relevantes.

O documento escrito e que requer um recebimento, precisa ser entregue num setor, assinado, devolvido... acho muito burocrático, demanda muito trabalho e muitas vezes traz problemas por ser entregue errado ou ser perdido até chegar as mãos da pessoa certa, acho um modelo de comunicação ultrapassado (Entrevistado A10).

O telefone embora seja bastante utilizado, também é considerado ineficiente em alguns momentos, por exemplo, quando se precisa de autorização para um desconto é mais seguro por memorando ou e-mail ou até mesmo no histórico do acadêmico (ferramenta disponível no sistema sagres da IES).

A comunicação verbal, infelizmente é praticamente inexistente na IES. Por não confiarem na eficiência da comunicação verbal, todos os entrevistados preferem registrar suas informações, seja através de e-mail, memorandos, etc. e em muitos momentos, ainda se exige a assinatura ou confirmação da direção da IES. O que se destaca é que, independente do canal de comunicação, todos se tornam eficazes se utilizados de maneira coerente.

### **5.1.2 Planejamento, missão, visão e valores organizacionais**

Com relação ao planejamento estratégico, missão, visão e valores organizacionais, é possível evidenciar na fala dos gestores que estes elementos são conhecidos pela maioria dos funcionários que possuem mais tempo de trabalho na

IES, enquanto que para os que estão a pouco tempo na IES o acesso é limitado ou até mesmo inexistente.

Conheço o planejamento estratégico da FAG. Também conheço a missão, a visão e os valores organizacionais, por estar a 13 anos na IES e ter participado como coordenadora de curso que fui por 10 anos ou como coordenadora do NAD a 7 anos (4 anos desempenhei as duas funções) dos debates discussões e realinhamento dos PPI, PDI E PPCs dos cursos em 2002/2003, 2007/2008 e 2013/2014. Eles foram debatidos em grupos de trabalhos formados pelos diretores, coordenadores, chefes de núcleos em encontros específicos passa esse fim, após levantamento com todos os docentes nas semanas pedagógicas. Na sequência foram divulgados na página da FAG e em cada semana pedagógica se faziam reflexões principalmente sobre aspectos pedagógicos (Entrevistado A3).

Conheço a missão, visão e os valores organizacionais. Como estou na IES desde o início fui convivendo com isto no meu dia-a-dia e participando ativamente deste processo (Entrevistado A5).

Observou-se ainda, que durante determinado período esses elementos não foram apresentados aos funcionários que ingressavam na IES, portanto, muitos desconhecem ou conhecem parcialmente tais elementos.

Na verdade fui entendendo o funcionamento na prática, após conhecer a rotina de trabalho e ainda tem pontos desconhecidos. Até acho bem interessante o trabalho do RH desde o ano passado tem levado os novos funcionários para pelo ao menos conhecer os setores (Entrevistado A10).

Sobre a missão visão e valores conheço, apresentada em treinamento e também disponível em mural, Planejamento estratégico muito pouco. Acredito que estamos no caminho certo hoje já podemos nos considerar Centro Universitário, no fim de 2014 já teve informações do Plano de Cargos e salários e isso significa valorização de Capital Humano. O que favorece na imagem e comprometimento por parte dos colaboradores com relação à IES (Entrevistado A11).

Para alguns entrevistados, há certa resistência por parte da direção em compartilhar esses elementos com todos os funcionários e estes questionarem algumas decisões ou até mesmo deixarem de cumprir algumas atividades, por não estarem previstas nestes elementos.

Houve uma época de 2004 e 2006 que os setores da FAG se reuniram durante três dias fora da IES e realinhar o que não estava bem. Mas, devido a melindres pessoais e alguns constrangimentos de pessoas que levam as críticas para o lado pessoal, essas atividades foram suspensas. Neste ano de 2015, na semana pedagógica está previsto esse dia de encontro institucional para debater questões diretas com os docentes e com certeza entre elas a comunicação estará presente. Vamos ver o resultado (Entrevistado A3).



Conhecemos em parte, visto que muitas questões são discutidos somente a nível de mantenedora e diretoria geral. No entanto os de interesse educacionais são conhecidos pelos principais órgãos internos, ate porque todos fazem parte da discussão e elaboração do planejamento (Entrevistado A4).

Com relação à assimilação da missão, visão e dos valores pelos diferentes setores e grupos funcionais, um dos gestores destacou que os valores institucionais são percebidos à medida que os colaboradores participam das ações institucionais, pois através delas as crenças e convicções são mais claramente manifestas. Neste aspecto, a figura do líder é fundamental, pois ele orienta as ações dos colaboradores repassando valores, metas, objetivos e tudo mais que constitui a cultura da Instituição. Independentemente do conhecimento do Planejamento estratégico que se dá formalmente através dos documentos institucionais, o posicionamento social da Instituição e sua cultura institucional expressam melhor a sua missão e demais valores.

Para dois gestores, a assimilação da missão, visão e valores organizacionais ocorre de forma variada entre setores e grupos funcionais, pois há uma grande rotatividade na IES fazendo com que essa percepção não seja uniforme, muitas vezes o funcionário nem chega a ter acesso a estes elementos, quanto mais percebê-los.

Alguns gestores, ainda ressaltaram que a percepção não é uniforme entre setores e grupos e por uma questão cultural, os setores não consideram o planejamento estratégico como importante.

A assimilação é perceptível na ordem inversa da pirâmide, pelo próprio grau de hierarquia, isto é, a comunicação parte do gestor as chefias e professores, das chefias para os funcionários e estagiários. A percepção é mais efetiva entre gestores e chefias imediatas, principalmente no que diz respeito às questões pedagógicas, educacionais e administrativas. No entanto, não uniformidade entre alguns setores, principalmente por questões culturais (Entrevistado A4).

Em relação às práticas de comunicação interna na IES, seis gestores ressaltaram que sim, elas refletem os propósitos da visão, missão e valores organizacionais. Em tese, a grande maioria dos entrevistados acredita que esta prática ocorre através do bom atendimento oferecido aos acadêmicos e comunidade

em geral, proporcionando assim, interação e integração com a visão, missão e os valores da organização.

As constantes avaliações internas e autoavaliações realizadas pelos gestores, professores e setores da instituição refletem estes propósitos. Os objetivos educacionais, os padrões de qualidade dos cursos, programas, administrativos e educacionais são sempre prioridades. Quando algo deixa a desejar, a instituição, através de seus gestores, procura implementar mecanismos de imediata solução (Entrevistado A4).

Sim, a medida que há interação entre os setores, e a sintonia dos mesmos com a Direção, a Instituição consegue atingir/cumprir a visão, missão e valores; e na maioria das vezes isso é alcançado na FAG, mas a maioria não significa todos, isso indica que é necessário uma melhora na comunicação, pois quando o principal cliente, o aluno, percebe que falamos a mesma linguagem, ele se sente melhor atendido (Entrevistado A8).

Para outros gestores, as práticas de comunicação refletem parcialmente os propósitos da visão, missão e valores organizacionais, pelo fato de que a cultura organizacional prioriza a ação imediata ao planejamento estratégico e, nessa estratégia, tem obtido bons resultados, pois muitos não chegam a ter acesso a estas questões.

A comunicação interna pretende sempre refletir a Missão, valores e objetivos institucionais, contudo, quando alguma ação institucional específica parece estar em contradição com eles, é necessário que os gestores maiores façam alguns esclarecimentos. Algumas vezes, o contexto requer decisões e posicionamentos ousados ou aparentemente contraditórios quando confrontado com os valores institucionais. Nestes casos, a justificativa deve ser feita para que os colaboradores entendam seu real sentido (Entrevistado A2).

### **5.1.3 Comunicação intersetorial e interferência dos gestores**

Os gestores avaliam a comunicação entre setores do mesmo nível de forma positiva, embora seja ainda um pouco burocrática. Algumas vezes a dificuldade é simplesmente de relação interpessoal, ou seja, as pessoas de um mesmo setor não conversam entre si. Essas questões de relacionamentos interpessoais torna o processo de comunicação ineficiente, já que muitas vezes problemas rotineiros que poderiam ser resolvido entre os setores, devido à falta de comunicação, acabam chegando à direção e se transformando num problema maior.

Já em relação à comunicação entre a administração superior e os setores, algumas vezes apresenta “ruídos”. Talvez isso ocorra porque em geral a

comunicação da Direção com os setores se dá por intermédio dos líderes de setor. As informações repassadas sofrem a interpretação destes líderes que podem ressaltar aspectos periféricos da informação.

Acho a comunicação indireta, ou seja, a administração superior passa para o encarregado de outro setor comunicar o outro setor e isso pode levar a interpretações diferentes, o ideal seria que sempre fosse comunicado diretamente o setor sem passar por outros (Entrevistado A10).

Entre setores e a administração superior o processo é efetivo quando junto ao documento, há o contato pessoal. Neste item, é destacada novamente a questão cultural da instituição, onde nada acontece sem que a direção tome conhecimento, há fortemente o respeito à hierarquia da IES.

Embora a relação com a administração superior e setores seja bastante tranquila, ainda é perceptível uma barreira entre setores para com a administração superior, alguns não tem abertura e esta comunicação simplesmente não ocorre ou dependem de outros para haver comunicação.

Com relação à atuação dos gestores no processo de comunicação interna na IES, alguns entrevistados avaliam de forma positiva. A interferência dos gestores, em especial da Direção, ocorre em momentos pontuais quando o conflito toma dimensões em que as lideranças não têm mais controle da situação. Geralmente o agente motivador destes conflitos nem sempre é a comunicação, mas sim os “jogos de poder”. O problema para o gestor nestes casos é entender a disputa de poder que está velada nestas situações e não raras vezes é encoberta pela forma como as informações são repassadas.

Na minha modesta avaliação os gestores atuam de forma positiva no processo de comunicação, sem pressão administrativa que causem ameaças ou temores. As reuniões frequentes com os setores evitam procuram visualizar possíveis problemas futuros. Assim, dificilmente um problema ocorrido num evento se repete no seguinte. Como exemplo, citamos o vestibular. Os problemas ocorridos são discutidos, avaliados e no próximo dificilmente ocorram novamente. O dialogo é importante, primeiro são apresentados os dados positivos e somente depois os problemas negativos. Dessa forma a solução é facilitada (Entrevistado A4).

Em regra avalio positivamente, pois percebo que mais recentemente (alguns anos para cá) a sintonia entre os Diretores está bem melhor, assim, estão “falando a mesma língua”, e com isso permitindo um melhor entendimento e aceito das regras (Entrevistado A8).

Alguns gestores apontaram o processo de comunicação como falho na IES, e desta forma, o papel dos dirigentes se torna fundamental, pois muitas vezes o problema de comunicação começa com determinados grupos de gestão.

A interferência dos gestores na comunicação interna tende a ser na maioria das vezes positiva. O que me parece negativo são as interferências de pequenos grupos de coordenadores que por se sentirem com força política ou digamos por serem chamados de “formadores de opiniões” se sentem fortalecidos junto a Direção e ao fazerem leituras incorretas ou enviesadas de fatos conseguem se sobressair até mesmo frente a dados estatísticos de avaliações de uma maioria, exemplos: As semanas pedagógicas que acontecem sempre em início de semestre são avaliadas pela maioria dos docentes da IES. No entanto a opinião de 3 ou 4 coordenadores que tem vez e voz, sobrepõe ou anulam essas avaliações desconsiderando-as se reduzido aos achismos desse pequeno grupo (Entrevistado A3).

Falta uma padronização na comunicação, uma vez que comunicação interna produzida e transmitida causam impactos na vida dos funcionários, porém, estes impactos podem causar efeitos diversos daqueles que se pretendia. Daí a importância de uma comunicação eficiente e eficaz e principalmente entendida por todos (Entrevistado A6).

Acho que poderia haver uma atuação mais intensa em relação aos processos de comunicação, como já disse acho que falta a interação entre alguns gestores, de algum autorizar e outro desautorizar! (Entrevistado A10).

#### **5.1.4 Ambiguidades, contradições e diferenças**

Sobre a questão dos setores e grupos funcionais lidarem com a ambiguidade, contradições e as diferenças dentro da Instituição, três gestores apontaram que estas situações são tratadas de forma natural, sem muitos constrangimentos com respeito e normalmente são resolvidas logo que surgem.

(...) Muitas vezes as decisões contidas num regulamento contrariam as de outro gerando ambiguidade ou contradição. Quando percebidas são de imediato resolvidas para não causar prejuízos institucionais (Entrevistado A4).

Para dois gestores, lidar com estas questões é bastante complicado em função da falta de comunicação entre setores, ocasionando assim, problemas de interpretação e até mesmo de atitudes injustas.

É difícil lidar com as ambiguidades. A comunicação deve ser feita de forma simples e sem dupla interpretação. Assim facilitaria e muito o trabalho dos encarregados e dos colaboradores. Normalmente quando acontecem de ter

uma dupla interpretação, as pessoas não vão diretamente ao setor que poderia melhor esclarecer o problema e ficam tentando adivinhar conversando com os colegas que também entenderam de forma diferente. Talvez se deixassem de ter “medo” e fossem direto na fonte, muitos dos problemas fossem resolvidos (Entrevistado A5).

Acredito que talvez a interpretação é uma das questões mais complicadas dentro do mundo corporativo, e isso leva a ambiguidade e contradições. E vejo que normalmente as atitudes adotadas são baseadas apenas em uma das versões e não é investigado o que pode ter ocasionado o problema, e isso geralmente leva a punição de alguém ou setor (Entrevistado A10).

Alguns gestores apontaram a questão cultural da instituição como fator preponderante para os setores e grupos funcionais lidarem com esses elementos, e assim, recorrem à direção da IES para resolver essas questões.

(...) os setores recorrem à alta direção, para que os esclareçam. O comportamento adotado é o de recorrer à direção para que, na oralidade, encaminhem orientações. Tal comportamento, ocorre pela cultura organizacional, que valoriza a hierarquia (Entrevistado A1).

De certa forma, os setores aprenderam a equacionar parte destas ambiguidades, pois as lideranças estão suficientemente imbuídas da cultura institucional. Conflitos mais graves que eventualmente venham a surgir em decorrência disso são resolvidos com a mediação da Direção. Contudo, são mais raros (Entrevistado A2).

Sobre a comunicação interna na IES ser vista como um processo consensual ou não, sete gestores ressaltaram que a comunicação não é consensual e sim, fortemente fragmentada.

Para estes gestores, a cultura da organização impede que este processo seja consensual, pois, a maioria das pessoas dão preferência há ações individuais e tem muita dificuldade em entender a IES como um todo, e como consequência disso acaba não ocorrendo interação com os demais setores.

O esforço é muito grande para que ela seja consensual. A comunicação interna da FAG, mas como ela é uma empresa familiar e por mais que seus gestores se esforcem para que a comunicação interna seja refletida na cultura organizacional algumas arestas ainda precisam ser aparadas, tais como: Ignorar as informações apenas de pequenos grupos ou ainda da rádio corredor, exigir mais ainda planejamento de ações e relatório de coordenadores e, não no sentido de vigilância e ainda divulgar mais os propósitos da IES, além do que já foi feito. Ter critérios para a demissão de docentes, claros e transparentes, pois, evitaria dispensas de profissionais competentes que muitas vezes não procurem simplesmente agradar os coordenadores e, sim, agem como profissionais. Isso é muito forte em

alguns cursos. Evitaria injustiças aos docentes e acadêmicos (Entrevistado A3).

Acho fortemente fragmentada, como já citei em respostas anteriores, cada setor tem suas formas de comunicação não vejo que é seguido um padrão e acho isso essencial em empresas especialmente de maior porte. Padrões para execução de todos os as tarefas rotineiras inclusive a comunicação! (Entrevistado A10).

## 5.2 PERCEPÇÃO DOS PROFESSORES

### 5.2.1 Finalidade, importância, potencialidades, dificuldades e canais de comunicação organizacional

Com relação à finalidade da comunicação interna, os docentes entrevistados ressaltaram que na organização ela é um elemento de grande importância, pois sua finalidade é manter todos os setores e profissionais engajados e informados sobre tudo que acontece na instituição. Uma organização só consegue apresentar um bom desenvolvimento, desde que sua comunicação interna seja eficaz em todos os sentidos e direções (horizontal e vertical).

A comunicação interna, ainda é entendida pelos entrevistados como um canal para disseminar a missão, visão e objetivos da empresa para todos os colaboradores a fim de que todos falem a mesma língua quando se trata da instituição onde trabalha. Serve também para que toda a rede de funcionários saiba informações a respeito do dia-a-dia da empresa, eventuais situações especiais e também saiba a quem recorrer quando tiver alguma dúvida

No meu entender a comunicação interna possui duas finalidades claras, a primeira é dar conhecimento das atividades realizadas institucionalmente a pessoas que não tem acesso direto a estas informações de outras formas, possibilitando a interação e a participação dos interessados. A outra finalidade da comunicação interna é proporcionar aos colegas de trabalho noticiar as realizações de trabalhos bem realizados proporcionando a criação de uma identidade institucional e o melhoramento das atividades (Entrevistado B6).

Evidenciou-se ainda, que quando uma empresa tem um canal de comunicação e todos os seus colaboradores tomam conhecimento e procuram sempre estar atualizado, o desempenho entre setores é mais eficiente, porque todos

estarão falando na mesma linguagem. Isso é extremamente importante porque o cliente observa que todos os colaboradores conhecem a organização e estão trabalhando em conformidade com a política e valores da empresa. Também pode servir de estímulo para os funcionários desenvolverem suas tarefas da melhor forma possível – com custo reduzido – por meio de ações simples.

A finalidade da comunicação interna na organização é abranger a quem interessa sobre comunicados e ordens de forma oficial, comunicar os funcionários e setores é uma forma também de capacitar para uma ação. A falta de comunicações oficiais interfere no bom andamento do trabalho, podendo causar conflitos entre setores, fofocas e desmotivação dos funcionários (Entrevistado B24).

Em relação aos canais de comunicação interna utilizados pelos docentes entrevistados, foram destacados: o e-mail, sagres, telefone e o memorando.

O e-mail e o telefone estão entre os canais de comunicação mais utilizados pelos entrevistados. Estes são utilizados diariamente pela agilidade em transmitir informações e como forma de documentar o processo comunicacional nos casos em que isso se faz necessário. Já o sagres, é mais utilizado para se comunicar com os discentes, onde além das aulas propriamente ditas, o professor passa recados e estabelece acordos de convivência e de metas, através da plataforma Sagres, que é o software gerenciador da atividade acadêmica.

Com relação as principais potencialidades e dificuldades na transmissão de informações e significados, os entrevistados destacaram que os instrumentos são usados com frequência e de modo satisfatório.

Para mim é muito positivo, pois todas as informações que considero relevantes são informados por e-mail através da coordenação do meu curso ou em reunião de colegiado, até mesmo em bate papo de corredor quando encontramos com o coordenador do curso é passado alguma informação, porém, é através dos e-mails que eu sinto a maior potencialidade das informações, pois por esta via economiza-se muito o meu tempo, e facilita a tomada de decisão em assuntos importantes e fico sempre informada de tudo que acontece com o curso e alunos. Existem outros meios de comunicação, como o site da FAG, mas nada tem mais resultado para mim como o e-mail que recebo da coordenação do curso que pertença (Entrevistado B13).

Os entrevistados ainda ressaltaram que, internamente, percebe-se uma ausência nos esforços de endomarketing. O público interno, de modo geral, é

tratado como operário e não como consumidor interessado de informações sobre a IES, seus planos, objetivos, políticas. A comunicação interna, voltada especialmente aos funcionários, ainda tem muita característica de “ordens dadas” ou comunicados, e não na forma de comunicação. Há uma grande diferença nisso. Comunicação pressupõe não apenas processos (por exemplo, e-mails, ramais internos), mas também é preciso ter, em peso equivalente, a cultura comunicacional, aquela situação em que o sujeito do público interno não se constrange de forma alguma e, pelo contrário, se sente estimulado a falar, posicionar-se, contribuir, sem medo de retaliações, constrangimentos, etc. As principais ações comunicacionais ainda estão centradas no foco do marketing, no sentido de capturar a atenção do público externo. Fora a preocupação com a identidade visual padronizada internamente, muito pouco se vê de ações efetivas que sejam voltadas ao público interno, como colaboradores, professores e alunos matriculados.

O portal de notícias, por exemplo, é um canal de comunicação que tem seu foco no público externo. Mesmo o jornal interno produzido pela assessoria de imprensa – que, aliás, não tem primado pela regularidade de circulação desse periódico – não é produzido de forma estratégica a dar vez e voz para os colaboradores internos. Geralmente ele é apenas mais um canal institucional unidirecional, ou seja, do topo da cadeia de comando para a base comandada. Não se percebe nele nenhum espaço ou preocupação que procure inverter esse processo, no sentido de desconfigurar a política de “comunicados”.

Ou seja, de nada adianta instrumentos comunicacionais eficientes e bonitos, como jornal interno, portal de notícias, e-mails e ramais telefônicos internos em todos os setores, se o público interno não for estimulado a participar, envolver-se, comunicar-se. Além da estrutura, precisa-se de investimentos (esforços), equivalentes na cultura de comunicação.

Entre os canais de comunicação mais e menos eficientes, os entrevistados apontaram o e-mail corporativo como um dos canais mais eficientes. Além da agilidade em transmitir a informação, ainda possibilita que esta fique armazenada, mesmo que exista possibilidade de e-mails extraviarem-se no caminho, o forte apelo para chamadas e respostas tem trazido resultados positivos.

(...) A internet é, sem dúvida, o meio de comunicação mais popular, eficiente e abrangente hoje. No entanto, da forma como vem sendo usada, basicamente se volta ao público externo. Praticamente nada é feito nesse



canal para a comunicação interna, especialmente quando se considera alunos e professores. Outros públicos internos, como administrativos (especialmente zeladoria, serviços gerais) normalmente não trabalham on-line nem tem acesso regular à rede (Entrevistado B20).

Outro canal de comunicação bastante eficiente é o sagres, onde permite anexar arquivos no planejamento de aulas e é uma ótima ferramenta para a comunicação e acompanhamento dos alunos ao conteúdo e outras informações pertinentes, além de manter os registros, em uma eventual emergência e possível falta do aluno à aula, o mesmo ainda consegue se manter informado/comunicado.

O telefone também aparece como um canal eficiente, uma vez que questões são resolvidas de modo imediato. Porém, como não há registro dessas informações, na maioria das vezes ele se torna um canal ineficiente e utilizado apenas para situações corriqueiras.

### **5.2.2 Planejamento, missão, visão e valores organizacionais**

Com relação ao planejamento estratégico, missão, visão e os valores organizacionais da FAG, treze entrevistados destacaram que conhecem esses elementos. Alguns foram apresentados no decorrer dos anos trabalhados, outros na contratação e ainda em situações em que se foi necessária o conhecimento destes, como por exemplo, visita dos avaliadores de curso – MEC.

Tivemos a visita recente dos avaliadores do MEC e nos aprofundamos muito nos tópicos citados nessa questão. Confesso que antes o meu conhecimento não era tão aprofundado, porque ainda acredito que a sala de aula requer, de imediato, que o profissional seja perceptivo e conheça, na prática as especificidades da IES. No meu caso específico, conheço os itens supracitados, porque participei da elaboração do material de EAD do curso de Pedagogia. Além disso, a visita dos avaliadores do MEC nos deixou esse legado. Acredito, porém, que nem todos os colaboradores da IES conheçam os itens citados na questão (Entrevistado B7).

Os demais entrevistados ressaltaram que não conhecem estes elementos, ou conhecem muito pouco parte deles. Não há uma padronização na apresentação destes elementos o que dificulta o seu acesso.

[...] Não sei onde essas informações estão disponíveis e acredito que grande parte dos colaboradores também não conheça. Falta uma espécie de cartilha, que poderia ser entregue aos funcionários no momento da

contratação, assim eles conheceriam todas as regras, além do planejamento estratégico (Entrevistado B16).

Em relação a assimilação da missão, visão e valores pelos diferentes setores e grupos funcionais, a maioria dos entrevistados apontam que essa percepção é difícil de ser observada, pois muitos não conhecem esses elementos, para tanto, não seria possível observá-los.

Por ser uma questão que envolve a cultura da IES, acredita-se que para os funcionários que conhecem tais elementos, de acordo com o cargo/função há uma definição diferente, percepção diferente, assim como a difusão destes valores, missão, etc...

Honestamente não consigo perceber que haja uma assimilação da missão, visão e valores da instituição a ponto de tais diretivas determinarem o comportamento de indivíduos, sejam eles de chefia, do corpo docente, administrativos, estagiários e funcionários em geral... O que já vi, muitas vezes, é alguém usando o nome de alguém mais importante na cadeia de comando para pressionar outro alguém a fazer alguma coisa... Isso parece estar enraizado como cultura interna e revela a deficiência por não ter, de forma clara e efetiva, uma política de comunicação (Entrevistado B9).

Embora alguns entrevistados não tenham conhecimento sobre a visão, missão e valores organizacionais, estes entendem que as práticas de comunicação interna na IES refletem ou refletem em termos estes propósitos. O que se observa é que as práticas de comunicação ocorrem muito mais por questões culturais da organização, pois não estão sendo estrategicamente trabalhados nas ações de comunicação interna.

Acredito que sim, uma das provas é que me sinto "em casa" nessa instituição. Trabalho sabendo o que faço, conheço o público, as suas necessidades e o que a instituição espera de nós. Se tenho isso claro, é sinal de que a comunicação foi eficiente e que eu acreditei me encaixar nesse perfil. Nem sempre a comunicação resolve tudo; há profissionais que não se encaixam na visão, na missão e nos valores organizacionais de uma IES, especialmente no se refere ao trato com os alunos (Entrevistado B7).

### **5.2.3 Comunicação intersetorial e interferência dos gestores**

Em relação à comunicação entre setores do mesmo nível, os entrevistados avaliam como eficaz por se tratar de setores do mesmo nível hierárquico. Há disposição da maioria dos envolvidos para a solução de problemas, e quando isso

não ocorre de modo completamente satisfatório por conta de alguns funcionários (que não se comunicam com agilidade ou por falta de boa vontade ou por estarem sobrecarregados de trabalho) e não por conta dos recursos que propiciam a comunicação.

A comunicação que ocorre na instituição, internamente, é muito comum quando se compara com outras corporações. Costuma ser um processo unidirecional e verticalizado. São processos frágeis em que a chefia orienta/determina as ações dos chefiados... Para tentar mostrar um pouco mais de como a cultura interna de comunicação está fragilizada, percebe-se com muita frequência na comunicação entre setores/níveis que um interlocutor usa de suas relações com personagens da cadeia de comando da instituição para conseguir alguma coisa que deveria e pode ser obtida facilmente quando se tem um clima favorável de cooperação e entendimento de papéis a serem desempenhados. Por exemplo, uma pessoa de um setor precisa dos serviços de uma pessoa de um outro setor. Para conseguir a colaboração do interlocutor, chega dizendo, por exemplo, que “Seo Assis” pediu para fazer assim....” “a dona Jaqueline” quer que seja feito assim... Isso mostra que no processo de comunicação interna, considerando uma realidade da cultura interna e do clima organizacional, que praticamente todos os públicos internos assimilaram uma “necessidade” irreal de pressionar o outro a fazer alguma coisa... (Entrevistado B9).

Já em relação a comunicação entre a administração superior e setores, os entrevistados apontaram que a comunicação da IES ocorre de forma hierárquica e assim, esta comunicação é bastante respeitada. O que ocorre em alguns momentos por parte da administração superior é a demora na transmissão das mensagens onde muitas vezes as comunicações são feitas de última hora.

A comunicação poderia ser mais clara e também com maior frequência, não vejo a participação da direção nas reuniões de colegiado e também não sou convocado para reuniões com a direção, acho que precisa de um melhor relacionamento entre as pontas da comunicação (diretor – professor). Acho que se uma melhor estrutura de comunicação aberta ajudaria nos processos estratégicos da organização (Entrevistado B17).

Entre setores e a administração superior, os entrevistados destacaram que a comunicação ocorre de forma mais eficiente, já que todos os funcionários tem acesso à direção, mas isso também pode causar conflito quando pessoas que não estavam envolvidas no problema resolvem comentar o ocorrido com a administração – o que resulta em um conflito.

A atuação dos gestores no processo de comunicação interna na IES é percebida pelos entrevistados de forma favorável. Os gestores estão em constante comunicação. Diretor geral, administrativo, acadêmico, coordenadores, professores,

funcionários em geral tem seus momentos conjuntos para debates, exposição de ideias e reclamações.

O que se percebe ainda é a falta de interação maior por parte de toda a gestão e seus diversos níveis, uma aproximação seria interessante. Para alguns entrevistados, perdemos muitas coisas por não haver um relacionamento próximo entre departamentos, há presença da alta direção somente no início de cada semestre nas aberturas dos trabalhos, posterior a isto infelizmente não.

Um dos desafios dos profissionais ligados à área de comunicação é entender e fazer valer seu papel e função numa organização. Normalmente, por serem funcionários, acabam se anulando profissionalmente e, em vez de fazer o papel de assessores, se acomodam na função de tarefeiros. Com isso, os profissionais deixam de agir e pensar no estratégico, consumindo suas capacidades, energias e carga horária em tarefas operacionais. E isso acontece por uma razão “muito simples”: é, tragicamente, comum seguirmos aquela lógica do “obedece quem tem juízo, manda que pode”. Assim, muitos funcionários aprendem que é melhor fazer o que mandam para evitar desgastes... Isso anula a inteligência coletiva e dificulta a construção de soluções diante dos problemas. Ao perceber um problema, por exemplo, esse tipo de funcionário, no máximo, vai levar o problema para sua chefia e esperar uma orientação de como proceder. Para problemas importantes, isso é bom. Mas para pequenas coisas do dia-a-dia, é um comportamento ruim. Pequenos problemas, que poderiam ser resolvidos rapidamente, acabam se acumulando, onerando o processo, agravando relações e atrasando avanços (Entrevistado B9).

#### **5.2.4 Ambiguidades, contradições e diferenças**

Sobre as contradições, ambiguidades e as diferenças dentro da IES, os entrevistados destacaram que os setores e grupos funcionais lidam sempre da melhor forma possível, sempre tentando buscar a melhor solução. Quando necessário, pode-se contar com apoio e auxílio da direção ou outros setores pertinentes afim de conselhos sobre a melhor solução para situação apontada.

Embora as relações carreguem consigo o conflito, as contradições são bem resolvidas. Os profissionais que trabalham na IES são bem treinados para poderem decidir qual a melhor atitude a ser tomada numa situação de conflito e tensão.

Não é raro, diante de uma ambiguidade, que as pessoas acabem por criar um clima de estresse. E muitas vezes a ambiguidade se dá por conta das diferenças nas interpretações, o que é algo absolutamente natural. Ou seja, cada um de nós podemos interpretar algo de forma diferente. Mas na comunicação interna, isso gera

atritos por conta de um clima que, talvez, tenha a ver com inseguranças. O ideal é que todos entendam que uma ambiguidade pode surgir por conta de interpretações diferentes e, diante delas, basta checar com a fonte de informação no sentido de esclarecer o caso. E o processo deveria seguir, sem maiores problemas. Mas com frequência percebe-se que uma simples ambiguidade gera um clima de estresse desproporcional.

Nas ocasiões que fui envolvida em assuntos ambíguos, comuniquei a coordenação do meu curso e em menos de 48 horas houve reuniões para resolver o problema, logo não tenho do que me queixar, porque foi chamada as partes para conversar e foi apresentado soluções. Como o meu maior contato com a Instituição é através da coordenação do meu curso, necessito deixar claro que o posicionamento da coordenação que pertencço é o diferencial diante a diversidade. Percebo isto através das tomadas de decisões coerentes do qual o coordenador se posiciona como conciliador de conflito, já que em todas as ocasiões que presenciei ou participei de forma direta ou como mera expectadora percebi que a coordenação se posicionou como amenizador de polêmica sempre em busca da melhor solução para todos... (Entrevistado B13).

Acredito que cada setor/funcionário se preocupa apenas com o que diz respeito a sua atuação, não pensando no coletivo. Algumas diferenciações de tratamento podem gerar conflitos entre colaboradores de setores diferentes como o uso ou não de uniforme (porque fulano não precisa e eu tenho que usar?). O que consigo observar é que os colaboradores comentam entre si essas diferenças e que se eles tomarem alguma atitude (como não usar o uniforme, mesmo sendo obrigatório) a administração tomará alguma providência (Entrevistado B25).

A comunicação interna da IES é ressaltada pelos entrevistados como não consensual uma vez que esta reflete uma cultura organizacional fortemente fragmentada.

Na FAG a comunicação é fragmentada, não existe consenso. O grupo é grande, os canais são ineficientes e não cumprem seu papel de informar e estimular o colaborador a crescer. Faltam mais ações que façam com que os setores – seja administrativo, docente e assim por diante – andem juntos, sigam um mesmo propósito. Outro problema é que a decisões mudam constantemente, a cada nova situação, o que contribui para atrapalhar, ainda mais, o processo de comunicação (Entrevistado B20).

Fortemente fragmentada. Por não ter sua missão/visão/valores disseminados internamente, cada colaborador acaba tirando suas próprias conclusões a partir da sua opinião sobre a função da IES na sociedade. Faltam momentos de integração entre funcionários de diferentes setores e “escalões”, momento de confraternização e acolhida para que o colaborador se sinta parte de uma equipe que trabalha junta para obter um mesmo resultado, e não um mero operário para aumentar a receita da empresa onde trabalha. Conduitas como proibir lanches, por exemplo, passam a sensação de exploração, onde a IES não se preocupa com o bem-estar de

seu colaborador. Não possuir vestiários, não fornecer uma infraestrutura pensada para a melhor vivência do colaborador aqui dentro, que por muitas vezes passa 3 turnos trabalhando e estudando, causam uma sensação de descaso e desconforto. São elementos que não tratam a comunicação em si, mas que refletem na opinião que o funcionário cria sobre a IES e divulgará da porta pra fora, criando um conflito entre a comunicação externa e interna, o que é péssimo para a reputação da IES (Entrevistado B25).

Os entrevistados ainda destacaram que em uma IES do tamanho da FAG, com um grande número de funcionários sempre terão vozes destoantes. No entanto, observam que a maioria dos funcionários estão satisfeitos com a comunicação interna da instituição, prova disso, é o grande número de professores com muitos anos de casa, ou seja, ninguém trabalha em um lugar onde não se está satisfeito.

Nos colegiados que faço parte, percebo um consenso, grupos que discutem, debatem e conseguem selar acordos positivos. Nas reuniões gerais, em que outros cursos participam, noto a mesma situação, ou seja, a IES tem sua cultura organizacional, mas sempre nos fornece liberdade para discutirmos e conseqüentemente, nos ajustarmos ou ajustar algo na cultura da IES. Isto que faz a diferença da IES, uma comunicação aberta e democrática (Entrevistado B8).

Para alguns entrevistados, ela reflete a construção de uma identidade e cultura organizacional, que apesar de única é construída mediante os embates dos pontos de vista individualizados e fragmentados, nenhuma cultura é isolada, e muito menos esta, ela é fortemente impactada pelos inputs que sofre de seu público alvo e das alterações sociais, vide as atualizações através dos aplicativos e comunicação móvel.

Acho que toda a comunicação é consensual, porém existem normas a serem seguidas, normas instituídas pelas organizações, como no caso da FAG, que instituiu formas e maneiras pra transmitir informações, vejo que todos os colaboradores podem estar utilizando de forma livre aquele que melhor lhes atender. Vejo memorandos, e-mail e alguns departamentos com diversas reuniões, cada um do modo que melhor lhes atender. Porém, uma melhor forma de comunicar é necessária para esta empresa, uma forma clara e objetiva, que possa atender a todos os colaboradores, que todos possam ter clareza nas ações que seguirem após o conhecimento das devidas instruções (Entrevistado B14).

### 5.3 PERCEPÇÃO DOS TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS

#### 5.3.1 Finalidade, importância, potencialidades, dificuldades e canais da comunicação organizacional

Em relação à finalidade e importância da comunicação interna na organização, alguns entrevistados destacaram que a comunicação tem por princípio manter o bom funcionamento da IES auxiliando no conhecimento das regras/rotinas, tornar a linguagem “universal” entre os setores, manter as informações atualizadas e padronizadas, tornar o serviço mais eficiente, além de ser um registro de comprovação que o trabalho foi realizado. A comunicação é vista ainda pelos entrevistados, com o objetivo de estabelecer um relacionamento saudável, melhorando o clima internamente e fazendo com que os indivíduos alcancem os objetivos comuns traçados.

A comunicação interna é a comunicação desenvolvida por uma empresa afim de estabelecer canais de relacionamento com os diferentes públicos internos e demais integrantes de uma empresa. A comunicação interna é de extrema importância para que os colaboradores se sintam integrados e informados de tudo o que acontece na empresa além de contribuir para o desenvolvimento organizacional e estimular os colaboradores a participarem ativamente de tudo o que nela acontece (Entrevistado C3).

Para um dos entrevistados a comunicação interna é de extrema importância para qualquer organização por se tratar de uma estratégia na busca da qualidade dos serviços prestados. Essa busca integradora dos profissionais dentro de cada empresa faz com que ela se torne fortalecida. O que ocorre, é que muitas vezes a comunicação fica em segundo plano, o que acaba gerando vários conflitos de informação.

Com relação aos canais de comunicação interna da IES que são mais utilizados, por unanimidade entre os entrevistados são: e-mail, telefone e o memorando. O telefone é utilizado diariamente, pois permite agilidade no momento do atendimento, porém nos casos em que necessita o registro das informações o e-mail e o memorando são utilizados.

Ainda foi citado pelos entrevistados como canais de comunicação utilizados na IES, o sistema sagres, skype e o *achat*. O sagres é utilizado para transmitir informações aos alunos e professores. Já o Skype e o *achat*, mesmo não sendo

utilizados com tanta frequência tem uma importância excepcional, pois existem setores que devido à atividade o contato por estes canais é muito mais viável.

Em relação às potencialidades e dificuldades na transmissão de informações e significados através dos instrumentos utilizados pela IES, os entrevistados percebem de forma positiva, uma vez que a partir deles tem-se a possibilidade de auxiliar/resolver problemas que surgem nos setores. Ocorre que alguns desses canais não são seguros, como o caso do telefone, uma vez que a mensagem não fica registrada.

Outra situação relatada é o fato das pessoas não serem treinadas para utilizar os canais de comunicação, pois muitas vezes além de não saber utilizá-los não sabem para quem enviar as informações.

Um dos instrumentos mais utilizados pela IES é o telefone, uma vez que este facilita o acesso por sua rapidez e agilidade, porém, percebe-se que por prudência a prática do registro tem se tornado mais frequente na instituição, uma vez que documentada a comunicação ganha credibilidade.

Na IES os meios de comunicação escritos funcionam bem, principalmente como um documento assinado, comprovando o recebimento da informação. O telefone também é muito utilizado, a dificuldade é que nem sempre conseguimos o retorno esperado em função do esquecimento (Entrevistado C11).

De certo modo de uma forma correta, na maior parte das informações. Porém ainda existem situações em que a comunicação não está 100% como muitos casos presenciados de clientes que passam de ramal em ramal para solicitar alguma informação muitas vezes básica que qualquer funcionário deveria ser capacitado a ajudar. No caso de solicitações via memorando ainda existem casos em que nem todos os setores utilizam deste meio para se ter os pedidos documentados. Assim como passar informação de um setor para a IES em geral. Sendo que certas informações são necessárias para que o funcionário possa atender de forma eficaz ao cliente como os procedimentos acadêmicos, quanto à reofertas, troca de turmas, solicitação de 2º chamada e afins (Entrevistado C12).

Alguns entrevistados ressaltaram ainda, que a comunicação interna na IES ainda pode ser melhorada, por se tratar de uma IES com um grande potencial e estrutura para manter os colaboradores informados de tudo o que acontece. Segundo estes entrevistados, uma das principais falhas é que a comunicação interna acontece apenas dentro de um departamento e informações relevantes acabam não sendo repassadas a outros colaboradores. Esse déficit de comunicação acaba gerando conflitos com o público externo, o qual muitas vezes entra em



contato com a empresa para obter alguma informação e precisam ser transferidos para outros setores várias vezes, até encontrar alguém que saiba passar as informações corretas.

Está sendo mal usado, pois nem todos tem acesso sobre informação. Muitos acham que a informação tem que ficar com eles não passam para a frente ou quando passam ficam no mesmo setor e não é divulgado para todos. Muitas mudanças acontecem e nem todos ficam sabendo, temos várias situação durante o ano mas se comentar sobre elas não sobrar espaço, mas penso que desde a administração até o pessoal da limpeza teria que ter um espaço para as informações, mas isso não acontecerá tão cedo (Entrevistado C9).

Com relação aos canais de comunicação mais eficiente na IES, são citados aqueles em que possuem o registro das informações, neste caso, por unanimidade na opinião dos entrevistados são o e-mail e memorando.

Já em relação aos canais menos eficientes foi ressaltado o telefone e a comunicação verbal. A comunicação verbal deveria ser a mais eficiente, porém a pessoa que recebe a informação acaba esquecendo ou diz que não foi comunicada.

São esporádicas, as vezes que os meios de comunicação “falham” em atingir seus objetivos. Todavia, geralmente o meio com mais falhas é o telefone, e caso específico, informação que é passada por meio de ligação e enviada por e-mail, o indivíduo esquece a ligação, porém o e-mail lembra da obrigação (Entrevistado C13).

### **5.3.2 Planejamento, missão, visão e valores organizacionais**

Em relação ao planejamento estratégico, missão, visão e os valores organizacionais, os entrevistados em sua grande totalidade não conhecem ou conhecem parcialmente estes elementos.

Segundo os entrevistados, no momento da contratação deveriam ser repassadas estas informações, porém na maioria das vezes o próprio funcionário acaba conhecendo estes elementos através da função que desempenha ou não tem acesso por estar num setor onde estes elementos não são utilizados.

O planejamento estratégico e demais elementos não foram apresentados a mim no início do trabalho. Não há uma recepção aos novos funcionários informando quais são os objetivos, missão e valores da empresa; apenas

apresentação dos setores. Obtive conhecimento destes elementos após as experiências iniciais trabalhando na direção (Entrevistado C11).

Sim, mas por estar envolvida com um setor que lida com estas informações acredito que grande parte dos funcionários não conhecem estes dados, seria importante repassar algumas informações básicas sobre a IES no início de trabalho do funcionário na instituição como parte de um treinamento inicial que também muitos funcionários não tem (Entrevistado C12).

Com relação à percepção da assimilação da missão, visão e dos valores pelos diferentes setores e grupos funcionais alguns dos entrevistados ressaltaram que esta assimilação não é uniforme, uma vez que estes elementos não são conhecidos em sua totalidade pelos funcionários e pela diversidade de setores e pessoas.

Primeiramente deve ser amplamente divulgado entre os funcionários a missão, a visão e os valores para que todos possam assimilar e compreender a que a empresa está se propondo. Como a empresa tem uma rotatividade muito grande de funcionários isso acaba por deixar em segundo plano e talvez, alguns funcionários não tenham conhecimento disso. Penso que se inserido ao admitir funcionários e uma reciclagem aos funcionários mais antigos possam melhorar muito os objetivos da empresa perante a comunidade (Entrevistado C7).

Ao serem questionados sobre as práticas de comunicação interna na IES, se estas refletem os propósitos da visão, missão e valores organizacionais os entrevistados apontaram que por falta de conhecimento e acesso a estes elementos não é possível dar uma opinião concreta. Mas a grande maioria entende que ela ocorre de forma parcial, pois os propósitos não estão totalmente explícitos, mas até por uma questão cultural da IES, esta prática é adotada apenas para os que conhecem estes itens.

### **5.3.3 Comunicação intersetorial e interferência dos gestores**

Em relação a percepção da comunicação entre setores do mesmo nível, os entrevistados destacaram que ocorre de forma positiva por se tratar do mesmo nível hierárquico. Porém, algumas questões ainda precisam ser melhoradas porque muitas vezes a comunicação ocorre de forma informal ou através do telefone e isso

acaba gerando alguns transtornos entre os setores, como por exemplo, o esquecimento em transmitir aos demais funcionários as informações recebidas.

Setores do mesmo nível: utiliza-se a comunicação através do telefone como canal de comunicação; ou ainda comunicação oral, tendo em vista que facilita e agiliza o processo, já que as salas são próximas (Entrevistado C2).

Com relação a comunicação entre a administração superior e setores, os entrevistados avaliam como eficiente pois, os setores atendem a contento o que a administração superior tem solicitado.

Em níveis superiores, particularmente não encontro dificuldades em meu setor para me comunicar com meus superiores sempre bem dispostos a nos ouvir e sanar dúvidas e conflitos (Entrevistado C8).

Para alguns entrevistados essa comunicação com a administração superior deixa um pouco a desejar, uma vez que as informações transmitidas por gerentes e responsáveis por departamentos são centralizadas e por muitas vezes apenas um colaborador sabe responder sobre uma determinada questão.

E finalmente, em relação a comunicação entre setores e a administração superior geralmente ocorre de forma tranquila e para uma melhor organização e possível desencontro de informações esta é documentada.

Sobre a atuação dos gestores no processo de comunicação interna na IES, na opinião de alguns entrevistados estes atuam de forma significativa, pois se esforçam ao máximo para que o processo ocorra de forma eficiente, uma vez que todas as decisões tomadas partem de suas iniciativas, nada do que é decidido ocorre sem o consentimento dos mesmos.

Neste processo, fica evidente para os entrevistados a presença da hierarquia na IES, tendo em vista que os diretores fazem reunião com os responsáveis por cada setor e só depois disso, as informações necessárias são repassadas.

Na IES, grande parte dos gestores de departamentos são colaboradores antigos e com tempo de casa. Assim, alguns destes, ficaram acomodados e acostumados com o fluxo de informação que havia na época em que a IES estava iniciando (com poucos alunos, poucos funcionários e conseqüentemente com um baixo fluxo de informações). Hoje, mesmo após a expansão da instituição, a cultura organizacional se manteve como a de dez, doze anos atrás e os próprios gestores acabam muitas vezes por centralizar as informações e não divulgar para o restante da Instituição. Mesmo os departamentos que deveriam ser "responsáveis" por manter a boa e eficiente CI acabam esquecendo disso (Entrevistado C3).

### 5.3.4 Ambiguidades, contradições e diferenças

Em relação à ambiguidade, contradições e as diferenças dentro da IES, sobre como os diferentes setores e grupos funcionais lidam com estas situações, alguns entrevistados ressaltaram que algumas vezes, ocorrem situações de convergências dentro da IES em setores diferentes, muitas vezes pela falta de comunicação. Neste caso, adotam-se costumes de observação e orientação, para que tais conflitos sejam resolvidos, sejam eles de forma verbal ou, em últimos casos, advertência escrita. Ocorre também, que as pessoas não procuram entender a situação para realmente ajudar ou perguntar para quem saiba resolver/ explicar.

Nesta questão, os entrevistados apontaram a comunicação como sendo fator chave para todas estas situações. A comunicação pode resolver ou ainda, em muitos casos a falta desta, aumentar as contradições e diferenças dentro da IES.

Acredito que devido a falta de um treinamento inicial e de reuniões contínuas com os colaboradores após a contratação, criou-se uma cultura de "passa ou repassa". Muitos colaboradores por não possuírem uma informação adequada sobre determinada questão não fazem questão de buscar saber sobre aquilo e por comodidade prefere passar para outra pessoa ou departamento para que resolva a situação. Vejo que parte disse deve-se à falta de eficiência da CI, onde o gestor daquele departamento ou mesmo de outro não se preocupa em repassar com clareza a informação e o colaborador acomodado não se interessa em buscar esta (Entrevistado C3).

Com relação a comunicação interna, se esta pode ser vista como um processo consensual e se ainda reflete a cultura organizacional da IES, conforme alguns entrevistados ela é fortemente fragmentada, pois em certos casos a falta de comunicação interna acaba refletindo de forma negativa para a instituição, podendo passar aos demais a imagem de desorganização da mesma, e gerando certos problemas que poderiam ter sido evitados.

Não há uma estratégia de comunicação seguida por toda a Instituição. Cada departamento e cada profissional adota o seu próprio meio de comunicação e por não haver um consenso, uma unificação de como se dará a CI, esta acaba se tornando frágil e por muitas vezes prejudicando a imagem da Instituição tanto para o público interno quanto para o público externo (Entrevistado C3).

Já para alguns entrevistados, a comunicação é consensual e os setores é que são fragmentados, porém são harmônicos entre si, tendo sua autonomia e fazendo parte de um objetivo único.

A comunicação é consensual em função da organização da IES, sendo então refletida na cultura organizacional. Acredito não haver fragmentação, pois todos os departamentos utilizam os meios de comunicação, todos tem isto como norma, facilitando a organização e a solução dos problemas que eventualmente aparecerem (Entrevistado C11).

## 5.4 PERCEPÇÕES DOS ESTAGIÁRIOS

### 5.4.1 Finalidade, importância, potencialidades, dificuldades e canais da comunicação organizacional

Em relação à finalidade da comunicação interna, os estagiários entrevistados destacaram como sendo importante para o desenvolvimento profissional, pois auxilia na transmissão das informações institucionais de forma eficiente. Ressaltaram ainda, que o papel da comunicação é manter um ambiente agradável entre as pessoas de modo geral e para a que a IES seja vista de forma organizada.

Por unanimidade, os entrevistados apontaram o e-mail e o telefone como os canais de comunicação interna, mais utilizados. Estes são utilizados diariamente para facilitar o contato com pacientes, alunos e professores.

Em relação aos canais de comunicação vem sendo utilizados pela IES em geral, os estagiários entrevistados ressaltaram que em geral têm-se muitas dificuldades, principalmente com relação ao telefone onde se necessita do intermédio de terceiros, o que ocasiona esquecimento destes em transmitir informações e/ou recados.

Com relação ao canal de comunicação mais eficiente, para a maioria dos estagiários foi citado o e-mail, pois através dele a informação se torna mais segura e formal. Já o menos eficiente, destacou-se o telefone, pois dependem de terceiros e nem sempre a informação é repassada.

#### **5.4.2 Planejamento, missão, visão e valores organizacionais**

Sobre o planejamento estratégico, missão, visão e valores organizacionais, quatro entrevistados alegaram não conhecer estes elementos e apenas um dos entrevistados, destaca que conhece apenas um pouco.

Com relação à assimilação da missão, visão e dos valores pelos diferentes setores e grupos funcionais, três estagiários entrevistados ressaltaram que não ocorre de forma uniforme. Um dos entrevistados não soube opinar, pois não conhece esses elementos e para outro entrevistado, acredita que em relação aos setores ligados a administração da IES, os mesmos conseguem transparecer melhor essa assimilação, porém outros setores mais distantes não tem esse conhecimento.

Com relação as práticas de comunicação interna na IES, se estas refletem os propósitos da visão, missão e valores organizacionais dois entrevistados apontam que sim o que varia é apenas a forma em que cada um são tratados, outros dois entrevistados ressaltam que refletem em termos, pois os propósitos deveriam ser organizados separadamente para se ter melhores resultados e apenas um dos entrevistados não soube opinar, por não conhecer esses elementos.

#### **5.4.3 Comunicação intersetorial e interferência dos gestores**

Em relação à comunicação entre setores do mesmo nível, os entrevistados destacaram como sendo boa e que procuram solucionar todos os problemas falhos de comunicação em conjunto, apenas um entrevistado ressaltou que esta comunicação é falha, onde em alguns momentos o encarregado acaba ficando com a informação só para si, o que acaba gerando muitos transtornos. Já em relação à comunicação entre a administração superior e setores, os entrevistados destacaram como sendo bastante eficiente e em relação à comunicação entre setores e administração superior, estes alegaram como sendo boa, porém, para outros este contato é quase inexistente.

Pouco contato, como são mais “sérios” acabam sendo mais grossos com os funcionários (Entrevistado D5).

Já em relação a atuação dos gestores no processo de comunicação interna da IES, os entrevistados avaliam que falta um pouco de clareza nas decisões, pois muitas vezes não são adequadas ao setor. A atuação ainda é ressaltada por um dos

entrevistados como variável de setor para setor, pois a maneira de lidar com cada situação depende de cada encarregado. Foi ainda destacado por um dos entrevistados, que a atuação de uma boa comunicação e conhecimento das funcionalidades melhoraria tais ações.

#### **5.4.4 Ambiguidades, contradições e diferenças**

Com relação à forma como os diferentes setores e grupos funcionais lidam com a ambiguidade, as contradições e as diferenças dentro da instituição e quais comportamentos que costumam ser adotados diante dessas situações, quatro entrevistados ressaltaram que através do diálogo todas essas situações são resolvidas, porém como são vários setores, ações ocorrem de forma diferente tentando sempre manter a ordem e a educação entre todos.

Na questão do consenso sobre a comunicação interna da IES, se esta reflete a cultura organizacional da FAG de forma única, de consenso ou fragmentada, os entrevistados ressaltaram que ela ocorre de forma fragmentada, pois existem vários setores com funções diferentes e pessoas com várias personalidades.

Segundo Martin e Frost (2001), não é possível obter uma cultura fortemente unificada, desenvolvida pelos gestores e na sequência compartilhada com todos os empregados. Ou seja, os autores criticam a visão funcionalista em que a cultura pode ser gerenciada e onde todos os funcionários possam ter a mesma percepção da organização.

Neste sentido, alguns entrevistados corroboram a ideia dos autores, pois acreditam que não há uma visão única da IES e que a cultura não é algo concreto e gerenciável, pois varia de acordo com cada setor. Essa questão é fortemente ressaltada nas questões onde são questionados sobre os canais de comunicação utilizados, na atuação da administração superior e principalmente, no conhecimento dos valores organizacionais, visão, missão e diferenças e ambiguidades.

De acordo com os entrevistados cada departamento/setor, indivíduo, possui uma percepção diferente da organização como pode ser observado no Quadro - 03 e, portanto, as atitudes na resolução e encaminhamento das situações são diferentes. Assim, não será possível padronizar a visão das pessoas em relação à instituição.

Conforme Martin e Frost (2001) há na literatura cultural três abordagens: a perspectiva de integração, que considera que há uma cultura única para toda a organização com graus de homogeneidade e harmonia, a perspectiva de diferenciação, onde há diferentes culturas dentro de uma mesma organização, ou seja, há no âmbito da organização subculturas e finalmente, a perspectiva da fragmentação onde a cultura é apenas um método etnográfico podendo interpretar e compreender o que se entende como cultura organizacional.

Neste contexto, pode-se identificar através dos relatos dos entrevistados, que essas diferentes percepções da mesma IES, reforçam as abordagens da diferenciação e da fragmentação, identificadas através das falhas de comunicação interna e consideram esse fator como causa das diversas percepções dos indivíduos diante da empresa.

Na instituição estudada, os entrevistados não há identificam como uma IES de cultura única, que a corresponderia à primeira perspectiva - integração. Por outro lado, alguns entrevistados ressaltam que há uma cultura predominante, mas com várias percepções, ou seja, a cultura que prevalece é a que compreende a IES com outras subculturas, correspondendo a perspectiva da diferenciação. Outros entrevistados, entendem que na IES há a existência de práticas, procedimentos e culturas diferentes em cada um dos setores e indivíduos, como se cada um deles fosse outra organização independente, fortemente fragmentada.

A partir disso, é possível perceber a instituição como uma perspectiva plural, onde se resalta a diversidade de subculturas na mesma IES, ou seja, cada um com sua cultura de acordo com as particularidades de cada setor.



Quadro 03 – Percepções dos Grupos

	<b>Percepção dos Gestores</b>	<b>Percepção dos Professores</b>	<b>Percepção Tec. Administrativos</b>	<b>Percepção Estagiários</b>
<b>Finalidade, importância, potencialidades, dificuldades e canais da comunicação organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivar, informar, mobilizar, integrar, ouvir.</li> <li>- Telefone, e-mail memorando, sagres e achat.</li> <li>- Satisfatória, informações registradas mais eficientes.</li> <li>- Mais: e-mail, memorando</li> <li>Menos: telefone, informativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disseminar os valores, missão, visão da IES, manter os setores informados</li> <li>- Telefone, e-mail memorando e sagres.</li> <li>- Satisfatório, positivo.</li> <li>- Mais: e-mail, sagres</li> <li>Menos: telefone</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manter o bom funcionamento da IES, estabelecer um bom relacionamento</li> <li>- telefone, e-mail e memorando.</li> <li>- Positivo, falta de treinamento na utilização dos canais.</li> <li>- Mais: e-mail e memorando</li> <li>Menos: telefone e com. Verbal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transmitir informações, ambiente equilibrado</li> <li>- e-mail e telefone.</li> <li>- Dificuldades na transmissão.</li> <li>- Mais: e-mail</li> <li>Menos: telefone</li> </ul>
<b>Planejamento, missão, visão e valores organizacionais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecido pela maioria, conhecem parcialmente, desconhecem</li> <li>- Forma variada, não é uniforme, questão cultural.</li> <li>- Refletem os propósitos da visão, missão, valores, refletem parcialmente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecido pela maioria, não conhecem, conhecem parcialmente</li> <li>- Difícil de ser observada, percepção diferente</li> <li>- Refletem ou refletem em termos estes propósitos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não conhecem ou conhecem parcialmente</li> <li>- Não é uniforme, não são conhecidos em totalidade</li> <li>- Ocorre de forma parcial, por falta de conhecimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não conhecem, apenas um conhece um pouco</li> <li>- Não é uniforme, não conhece</li> <li>- Refletem em termos</li> </ul>
<b>Comunicação Intersectorial e interferência dos Gestores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Positiva, burocrática, tranquila, barreira entre setores</li> <li>- Positiva, momentos pontuais, fundamental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficaz, comunicação hierárquica, eficiente</li> <li>- Forma favorável, falta de interação por parte de toda gestão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Positiva, eficiente, tranquila</li> <li>- Significativa, hierárquica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Boa, bastante eficiente, as vezes falha</li> <li>- Falta clareza nas ações, forma variada</li> </ul>
<b>Ambiguidades, contradições e diferenças</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forma natural, bastante complexa</li> <li>- Não é consensual, fortemente fragmentada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhor forma possível, bem resolvidos</li> <li>- Não consensual, fragmentada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observação e orientação</li> <li>- Fortemente fragmentada,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ações ocorrem de forma diferente, da melhor forma possível</li> <li>- Fragmentada, não consensual</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora, (2015).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No atual contexto, a comunicação organizacional interna tornou-se uma importante estratégia para as organizações. Através dos processos comunicativos, os gestores poderão influenciar as pessoas a se comprometerem com suas atividades na organização, regulamentar os processos comunicacionais, melhorar as relações interpessoais, bem como, estimular a integração dos propósitos organizacionais.

Neste contexto, cabe ressaltar que ao se falar em comunicação interna, somos transportados pela literatura para um nível considerado ainda mais abrangente, o da cultura organizacional.

A cultura organizacional pode ser entendida como uma rede de significações que circulam dentro e fora do espaço da organização, e essas significações são ambíguas, contraditórias, complementares, capazes, em suas relações, de revelar a homogeneidade e a heterogeneidade na organização.

Segundo Martin (2001), os estudos sobre cultura organizacional são conduzidos, considerando-se três perspectivas: a integração, a diferenciação e a fragmentação. Essas perspectivas são diferenciadas, principalmente, pelo grau de consenso existente entre os membros da organização acerca das manifestações culturais. Isto implica dizer que, mesmo diante de uma comunicação interna que adote procedimentos “uniformes”, o grau de consenso dos indivíduos e grupos acerca das manifestações culturais (em grande parte decorrente dos processos comunicacionais) apresenta variações entre si.

Neste sentido, torna-se relevante compreender, em uma organização, em seus diferentes grupos e suas subculturas, como se fazem presentes, nos processos de comunicação organizacional e nas manifestações culturais, e em que grau, as diferentes perspectivas de diferenciação, de fragmentação e de integração, uma vez que existem valores e práticas que geram consenso em toda a organização, outros que provocam conflitos e alguns que não são claramente definidos.

A proposta deste trabalho foi responder à seguinte pergunta de pesquisa: Como as três perspectivas de diferenciação, integração e fragmentação se fazem presentes nas manifestações da cultura organizacional da FAG, particularmente a partir de sua comunicação interna?

Para tanto, tornou-se necessário alcançar o objetivo geral do estudo de analisar como as três perspectivas de diferenciação, integração e fragmentação se fazem presentes nas manifestações da cultura organizacional da FAG, particularmente a partir de sua comunicação interna, junto aos diferentes grupos de atores: gestores, funcionários, estagiários e professores, através de um estudo de caso único.

Conforme Martin (2001), a cultura consiste em padrões de significados que em conjunto, conectam as manifestações culturais; às vezes em conflitos entre os grupos, às vezes em harmonia - e ainda, entrelaçados entre fatores de contradições, paradoxos e ambiguidades.

Assim, as manifestações encontradas neste estudo são representadas primeiramente pela integração, onde, através dos temas levantados e embasados no referencial teórico, um pressuposto de que como um todo, a organização possui a mesma cultura. Essa perspectiva pode ser encontrada nos quatro grupos que compõem a organização: gestores, professores, técnicos-administrativos e estagiários e são ressaltadas nas questões: “principais potencialidades e dificuldades na transmissão de informações e significados”; “canais de comunicação mais e menos eficientes na IES”; “comunicação: entre setores do mesmo nível; entre administração superior e entre setores e administração superior. As questões elencadas, estão norteadas em sua maioria, na perspectivas da integração, uma vez que envolve interpretações compartilhadas e visões de manifestações culturais, pela maioria das pessoas da organização.

Na perspectiva de diferenciação, pode ser observado pelo grupo dos professores quando apontam problemas de atendimento em alguns setores e problemas de falta de comunicação interna.

A perspectiva de fragmentação surgiu através das questões onde se evidenciou falhas na comunicação entre setores e onde as dúvidas deveriam ser sanadas por seus responsáveis. Através da observação em campo nas conversas informais essa perspectiva também foi evidenciada, bem como nos depoimentos de alguns atores sociais. Um exemplo disso são os conflitos evidenciados entre setores e administração superior. Assim, é possível concluir através dessas informações que a cultura é uma fragmentação de ideias, onde as interpretações são múltiplas, onde o consenso não é visto de forma generalizada por nenhum dos grupos participantes da organização. Existe sim, um consenso transitório e passageiro, produzido por

situações que se formam por um curto período de tempo e se desfazem, posteriormente de acordo com cada situação. Ou seja, a fragmentação pode ser caracterizada como uma cultura organizacional de valores compartilhados temporariamente.

Ainda é possível visualizar a presença da fragmentação quando fatores são constantes na fala dos quatro grupos entrevistados, colocando à mostra determinados aspectos partilhados por indivíduos, independentemente do grupo em que se encontram.

Apesar dos esforços nos procedimentos e análises deste estudo, é importante ressaltar alguns aspectos referentes às suas limitações. O fato da pesquisadora ser participante da organização em questão. Apesar do extremo cuidado em abstrair-se de qualquer juízo de valor durante as coletas e análises, a metodologia qualitativa pode ter permitido que isso ocorresse em algum momento. Por outro lado, o fato de a autora ser participante deste contexto pode ter permitido uma compreensão que não seria possível para outro pesquisador em uma condição diferente desta. Além disso, a escolha do tema faz com que os resultados não sejam conclusivos, pois a relação entre comunicação interna e cultura organizacional necessita de uma compreensão mais aprofundada de outras variáveis relativas que devem ser consideradas, principalmente a respeito das atividades organizacionais.

Dessa forma, é possível concluir que os resultados alcançados responderam ao problema de pesquisa e demonstram que, esse estudo aponta a manifestação da tríade das perspectivas de Martin (2001) ocorrendo simultaneamente, tornando assim a cultura da IES complexa. Neste sentido, sugere-se a realização de novos estudos abordando a cultura organizacional, utilizando outros modelos teóricos, bem como, a replicação desse estudo em outras Instituições de Ensino Superior ou ainda fazer um estudo comparativo entre duas ou mais instituições.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Denise Castilhos de; SIMANSKI, Elida Sandra Soares; QUEVEDO, Daniela Muller de. Comunicação interna: relação entre empresa e colaboradores, um estudo de caso. **Brazilian Business Review**. v.9, n.1, Jan./Mar. 2012, p. 47-64.

BARBI, Elivanete Zuppolini; SANTOS, Sonia Maria Camargo dos. Comunicação Organizacional como um Diferencial Competitivo nas Instituições de Ensino Superior no Brasil. In: XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, **Anais...**Brasília: XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2006.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva; KISHORE, Angeli; REIS, Germano Glufke; BAPTISTA, Luciene Lopes; MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração**, São Paulo, v.48, n.1, p.34-52, jan./fev./mar. 2013.

CALDERÓN, Adolfo Ignacio. Universidades Mercantis a institucionalização do mercado universitário em questão. **São Paulo Perspectiva**, v. 14, n.1, Mar. 2000, p.61-72.

CAMERON, K.S.; QUINN, R. **Diagnosing and changing organizational culture**. Reading: Addison Wesley, 1999.

CASAVECHIA, Cláudio; MEDEIROS, Cintia Rodrigues de O. Medeiros; VALADÃO, Valdir Machado. Manifestações culturais na perspectiva da integração: construindo um holograma. **Gestão e Sociedade**. Belo Horizonte, v. 5. n.12, p.216-235, setembro/dezembro, 2011.

CAVEDON, Neusa Rolita. **Antropologia para administradores**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2003.

CAVEDON, Neusa Rolita; FACHIN, Roberto Costa. Homogeneidade Versus Heterogeneidade Cultural: Um Estudo em Universidade Pública. **Organizações & Sociedade**. v.9, n.25 – Setembro/Dezembro – 2002.

COLENCI JR, Alfredo; SPIGOLON, Ana Lucia; PREZOTO, Marco Anselmo de Godói; SÁES, Maria Elizete Luz. A Gestão Estratégica das Instituições de Ensino Superior: uma contribuição ao melhor desempenho no caso brasileiro. In: Workshop de Pós-Graduação e Pesquisa do Centro Paula Souza, **Anais...** São Paulo: Workshop de Pós-Graduação e Pesquisa do Centro Paula Souza, 2008, p. 1-10.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura**. 2. ed. Brasília: Casa das Musas, 2012.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Bookman, 2010. 3. ed.

FAG - FACULDADE ASSIS GURGACZ. Plano de Desenvolvimento Institucional – 2011-2015. Cascavel, (PR); 2011a.

FAG - FACULDADE ASSIS GURGACZ. Projeto Pedagógico Institucional – 2011-2015. Cascavel, (PR); 2011b.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Organizational Culture and the Renewal of Competences. **BAR**, Curitiba, v. 6, n. 1, art. 1, p. 1-14, Jan./Mar. 2009.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre, Bookman, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Técnicas de pesquisa em economia**. São Paulo: Atlas, 1986. 2.ed.

\_\_\_\_\_. **Estudo de caso: fundamentação científica**. São Paulo: Atlas, 2009.

GUIMARÃES, Luiz Fernando Gomes. **Ensinando para aprender, aprendendo para viver**. Belo Horizonte: Liberato, 2010.

HARRIS, Lloyd C.; OGBONNA, Emmanuel. A three-perspective approach to understanding culture in retail organizations. **Personnel Review**, Vol. 27 No. 2, 1998, pp. 104-123.

HOFSTEDE, G.H. **Cultures and organizations: software of the mind**. New York: McGraw-Hill, 1991.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira **Censo da educação superior: 2011** – resumo técnico. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2013.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus Editorial, 2002.

LARENTIS, Fabiano; MILAN, Gabriel Sperandio; TONI, Deonir. Formação de Estratégia como um processo coletivo e múltiplas Perspectivas Culturais: Um Estudo Qualitativo em uma Loja Exclusiva de Móveis. **Revista de Gestão e Empreendedorismo**. São Paulo, v. 19, n.1, p.87-105, jan/mar. 2012.

MANFREDINI, Carlos Alberto. A comunicação como ferramenta estratégica de trabalho nas empresas. **Comunicação & Inovação**, v. 8, n. 14, Jan./Jun.2007.

MARCHIORI, Marlene. A relação comunicação - organização: uma reflexão sobre seus processos e práticas. **Comunicarte**, v. 29, p. 25, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2013. 7.ed.

MARTIN, J. **Cultures Organizations: Three Perspectives**. London: Oxford University Press, 1992.

\_\_\_\_\_. **Organizational culture: mapping the terrain**. Thousand Oaks: Sage, 2001.

MARTIN, J; FROST, P. The Organizational Culture War Games: A Struggle for Intellectual Dominance. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Eds). **Handbook of organizational studies**. London: SAGE, p. 599-621, 1996.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008. 2. ed.

MARTINS, Carlos Benedito. A reforma universitária de 1968 e a abertura para o ensino superior privado no Brasil. **Educação e Sociedade**, v. 30, n. 106, Abr. 2009.

MAXIMIANO, Antonio Carlos Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2007. 7. ed.

MENDES, Luciano; CAVEDON, Neusa Rolita. As Culturas Organizacionais Territorializadas. **Revista de Ciências da Administração**. v.15, n. 35, p. 108-123, abr. 2013.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCOCELOS, Isabella F. Gouveia. **Teoria Geral da Administração**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 4.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

RUIZ, João Alvaro. **Metodologia Científica: guia para eficiência nos estudos**. São Paulo: Atlas, 2013. 6.ed.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Hernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006. 3.ed.

SANTOS, Nathália de Melo; BRONZO, Marcelo; OLIVEIRA, Marcos Paulo Valadares; RESENDE, Paulo Tarso Vilela. Cultura Organizacional, Estrutura Organizacional e Gestão de Pessoas como Bases para uma Gestão Orientada por Processos e seus Impactos no Desempenho Organizacional. **Brazilian Business Review**. v.11, n.3 Vitória-ES, , p. 106 – 129. ISSN 1807-734X, Maio-Jun. 2014.

SCHEIN, E. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, v.I, Winter, 1984.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

\_\_\_\_\_. As políticas de comunicação interna das universidades gaúchas. In: In: XXVI INTERCOM - Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2003, **Anais...**Belo Horizonte: XXVI INTERCOM, 2003.

SILVA, Joelma Soares da; PINTO, Francisco Roberto; ROCHA, Jakcilene Dias; BARROS, Conceição de Maria Pinheiro. A relação entre comunicação organizacional Interna e motivação: um estudo de caso em Uma instituição de ensino superior. **Revista Expectativa**, v.11. n. 11, 2012, p. 123 –143.

SILVA, A. R. L.; JUNQUILHO, G. S.; CARRIERI, A. P. Cultura em organizações e suas diversidades: perspectivas de análises à luz da metáfora dos “Três Porquinhos”. **Revista Alcance**, v. 17, n. 3, p. 211-225, 2010.

SMEREK, Ryan E. Cultural Perspectives of Academia: Toward a Model of Cultural Complexity. In: J.C. SMART (ed). **Higher Education: Handbook of Theory and Research**. 2010.

SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, New York, v.28, n.3, p.339-358, Sept. 1983.

SROUR, Robert Henry. **Poder, Cultura e ética nas Organizações: o desafio das formas de gestão**. 13ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Comunicação empresarial/comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1985.

\_\_\_\_\_. **Cultura, Poder, Comunicação e Imagem: fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

VIZZOTO, Andrieli Diniz; PEREIRA, Breno Augusto Diniz; CAMPANHER, Marina Ferraz; RAVANELLO, Felipe da Silva. An overview on the studies about organizational culture in journals in the business administration area (2008-2013). **Future Studies Research Journal**, v.6, n.1, p. 132 - 151, jan./jun. 2014.

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

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência por uma Nova Lógica**. Tradução: Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2001.



## APÊNDICE A - PROTOCOLO PARA REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS

Prezado (a) \_\_\_\_\_,

Eu, Andréia Cristina Tegoni, estou realizando, aqui na FAG – Faculdade Assis Gurgacz, como pesquisa de minha Dissertação de Mestrado junto ao PPGAd/PUCRS, o estudo “Comunicação Interna, Diferenciação, Integração e Fragmentação na Cultura Organizacional em uma Instituição Particular de Ensino Superior”. Embora eu também atue profissionalmente nesta IES, meu maior interesse neste momento é acadêmico, como pesquisadora, em analisar como diferenciação, integração e fragmentação se fazem presentes nas manifestações da cultura organizacional da FAG, particularmente a partir de sua comunicação interna. A pesquisa, relevante academicamente, também será útil, claro, do ponto de vista institucional, e sua colaboração, como importante ator participante do processo, será fundamental neste sentido.

Antes de mais nada, informo que as entrevistas que realizarmos, desde que com o seu consentimento, serão gravadas e os dados serão utilizados de forma totalmente confidencial, ou seja, em nenhum momento os entrevistados serão identificados. A gravação é apenas importante para que eu possa realizar adequadamente a transcrição das informações. Após a análise dos dados, todas as gravações digitais serão destruídas.

Caso concorde em participar da pesquisa dentro das condições informadas, por favor, me devolva, assinada, a parte destacável deste termo, que também será mantida de forma confidencial, somente em meu poder.

Desde já agradeço pela atenção e participação.

Cordialmente,

Andréia Cristina Tegoni

**APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO**

Prezada Andréia Cristina Tegoni,

Tendo sido devidamente esclarecido(a) sobre os procedimentos da pesquisa referente à sua Dissertação de Mestrado junto ao PPGAd/PUCRS, e recebido informativo impresso com as normas da mesma, manifesto que concordo em participar dentro das condições informadas.

Cascavel (PR), \_\_ de \_\_\_\_\_ de 201\_\_.

Atenciosamente,

NOME DO (A) ENTREVISTADO (A): \_\_\_\_\_

ASSINATURA: \_\_\_\_\_

## APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

A) Dados do entrevistado (apenas para registro da entrevistadora e análise dos dados das entrevistas – não serão divulgados)

*Cargo/função:*

*Tempo de serviço na FAG:*

*Tempo neste cargo/função na FAG:*

B) Questões para a entrevista

1) No seu entendimento, qual a finalidade da comunicação interna na organização? E qual a sua importância?

2) Quais os canais de comunicação interna da IES que você utiliza? Como são utilizados por você?

3) Na sua percepção, como estes instrumentos vêm sendo utilizados pela IES em geral? Quais as principais potencialidades e dificuldades na transmissão de informações e significados? Fale o máximo possível sobre isto, recordando o máximo de situações (positivas ou não) possíveis.

4) Quais são os canais de comunicação mais e menos eficientes na IES? Por quê? Se possível, utilize exemplos nas suas respostas.

5) Como você percebe/avalia a comunicação: a) entre setores da mesmo nível; b) entre administração superior e setores? e c) entre setores e administração superior. Por quê? Se possível, utilize exemplos nas suas respostas.

6) Você conhece o planejamento estratégico da FAG? Conhece a missão, a visão e os valores organizacionais? Como estes elementos lhe foram apresentados? Fale o máximo possível sobre isto.

7) Como você percebe (e em que “graus”) a assimilação da missão, da visão e dos valores pelos diferentes setores e grupos funcionais (gestores, professores, funcionários, estagiários, etc.) dentro da organização? Esta percepção é uniforme em todos os setores e grupos? Se possível, responda utilizando exemplos.

8) No seu entendimento, como os diferentes setores e grupos funcionais lidam com a ambiguidade (sentidos dúbios), as contradições e as diferenças dentro da instituição? Quais os comportamentos que costumam ser adotados diante destas situações? Por quê?

9) Como você avalia/analisa a atuação (e mesmo interferência, positiva ou não) dos gestores no processo de comunicação interna na IES? Por quê?

10) As práticas de comunicação interna na IES refletem os propósitos da visão, missão e valores organizacionais? Sim? Não? Em termos? De que forma? Por quê?

11) Finalmente, a comunicação interna na IES pode ser mais vista como um processo consensual ou não? Como, no seu entendimento, ela reflete a cultura organizacional da FAG? Ela reflete uma cultura “única”, de consenso, ou (fortemente) fragmentada? Por quê? Se possível, use exemplos no seu argumento.