

## **Comunicação organizacional on-line: perfil do Centro Universitário Franciscano<sup>1</sup>**

Angela Lovato Dellazzana (Professora do Centro Universitário Franciscano – Doutoranda do Curso de pós-graduação em Comunicação Social da PUC-RS)  
Taís Steffenello Ghisleni (Professora do Centro Universitário Franciscano)

### **Resumo**

A chegada da tecnologia da informação (TI) à realidade das pessoas aumentou a capacidade e a qualidade dos recursos técnicos de distribuição de informação e conhecimento, mudou consideravelmente a forma com que as pessoas e organizações se comunicam com os outros e entre si. Sob essa perspectiva torna-se necessário pensar a comunicação organizacional como a possibilidade de interlocução entre colaboradores, e de construção de uma gestão colaborativa. Percebendo que o desenvolvimento de pesquisas sobre a comunicação no espaço organizacional pode contribuir para o aprofundamento teórico dessas questões significativas e dar maiores subsídios para a melhoria da eficácia<sup>2</sup> organizacional, o presente trabalho visa estudar os canais de relacionamento on-line que participam da comunicação organizacional do Centro Universitário Franciscano, decifrando as suas principais características de uso.

**Palavras-chave:** comunicação organizacional; novas tecnologias; complexidade

### **Introdução**

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

Uma comunicação eficiente<sup>3</sup> pode contribuir para melhorar o relacionamento da organização com os seus públicos de interesse, interna e externamente, constituindo um importante diferencial para a empresa, uma vez que ofertar produtos ou serviços de qualidade a preços competitivos já não é suficiente para garantir uma posição de destaque no mercado atual (SILVA, 2002, p.12) .

---

<sup>1</sup> Trabalho Apresentado ao GT ABRAPCORP 3 - Comunicação digital, inovações tecnológicas e os impactos nas organizações do III ABRAPCORP 2009, congresso celebrado no 28, 29 e 30 de abril de 2009, em São Paulo (SP).

<sup>2</sup> Ter eficácia é fazer um trabalho que atinja totalmente um resultado esperado.

<sup>3</sup> Ter eficiência significa fazer um trabalho correto, sem erros e de boa qualidade.

Pode-se afirmar que as novas relações que se estabelecem entre diferentes empresas, transformam conceitos tradicionais e abrem espaço para interações mais complexas, dando uma nova dimensão à comunicação organizacional e à pesquisa nesta área. Diante desse cenário surge a necessidade de se estudar como é praticada a comunicação dentro do Centro Universitário Franciscano, para compreender como as novas possibilidades de comunicação se estabeleceram a partir do uso da internet na organização.

Para tanto, realizou-se previamente um estudo de natureza qualitativa, a partir do levantamento de dados secundários sobre o perfil de uso da internet e intranet<sup>4</sup> na instituição, com foco no público interno, neste primeiro momento. É importante ressaltar que o presente artigo foi gerado como parte de uma pesquisa maior que visa compreender como se estabelecem as relações de comunicação *on-line* da empresa com todos os seus públicos, não apenas o interno.

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

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

Assim, o presente trabalho pretende ser o estágio inicial de uma análise profunda e intensiva de um objeto, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Michel (2005) sugere que o estudo de caso aconteça em três etapas principais: 1) fase exploratória, onde se definem as questões do trabalho; 2) delimitação do estudo, onde se definem os aspectos mais importantes para a pesquisa e; 3) análise sistemática e redação do relatório, onde serão feitos os levantamentos dos dados, o uso de técnicas e o registro das anotações.

---

<sup>4</sup> A intranet caracteriza-se por ser um ambiente virtual voltado aos funcionários, ou seja, é uma rede privada com acesso controlado. Esta ferramenta propicia a comunicação interna e a coerência das informações, uma vez que não corre o risco de ser violada por pessoas não autorizadas.

Desta forma, o artigo em questão apresenta a primeira etapa de um estudo maior, sendo caracterizada, portanto, como exploratória (Gil, 2008). As técnicas de coleta de dados aplicadas neste estágio são provenientes de pesquisas bibliográficas e documentais (ANDRADE, 2004), a partir de informações fornecidas pelo setor de informática da organização e entrevistas com pessoas que atuam em diferentes áreas e níveis hierárquicos dentro da instituição.

### **Comunicação, organizações e complexidade**

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

Já Wolton (2006) enfatiza a importância da comunicação no contexto mundial atual, uma vez que pode evitar o choque de civilizações. O autor acredita que, na era da globalização, o fim das distâncias físicas expôs a grande extensão das distâncias culturais. Wolton afirma ainda que, através da comunicação, é possível a construção da *coabitação*, uma civilização onde seria possível atingir o grande desafio de ideal de democracia e paz. Nesta *coabitação*, a comunicação, como agente de construção da tolerância, está no centro das relações pessoais, familiares, sociais, políticas e, cada vez mais, mundiais (WOLTON, 2004).

No que tange à comunicação organizacional, muitas mudanças já ocorreram em função da globalização. Para ilustrar essa realidade, pode-se citar a adoção de ações e programas de comunicação com vistas à construção de uma imagem organizacional positiva, que deixou de ser apenas um diferencial, assumindo papel fundamental no planejamento estratégico das empresas. Porém, esta nova atenção que foi dispensada à comunicação no âmbito empresarial, parece não ter gerado a transformação que se esperava.

A maioria das organizações já se conscientizou da dependência que tem de seus mercados e consumidores, e se preocupa em entender, identificar e comunicar-se com eles de forma planejada. Contudo, embora evidenciem o uso da comunicação, as organizações ainda enfatizam apenas algumas ferramentas, e não exploram a importância e o poder que a comunicação exerce sobre toda a estrutura organizacional, e conseqüentemente sobre seus diversos públicos de interesse.

Acredita-se que a comunicação, apesar de ser reconhecida como fundamental e importante na teoria, não está sendo tratada da mesma maneira na prática. Conforme alerta Bueno (2005, p. 9), em relação à comunicação empresarial no Brasil, “as coisas parecem não andar bem por esses lados”. Para o autor, está havendo um comportamento hipócrita nesta área. Apesar do discurso organizacional em prol da gestão do conhecimento, o autor acusa que a comunicação empresarial brasileira é, em geral, pouco crítica e está longe de ser considerada integrada ou estratégica.

Assim, percebe-se que a comunicação deve ser planejada de maneira a ser uma aliada das organizações para que cada manifestação destas, mesmo que em linguagens diferentes (discursos organizacionais), seja harmônica e coerente, criando uma legitimidade institucional.

Neste ponto, sustentando a idéia de que as contradições são necessárias, Morin (2001) possibilita a imersão na complexidade, auxiliando na convicção de que nenhuma verdade é definitiva, e o incerto está presente em todos os momentos. A necessidade de preparar-se para o inesperado, proposta pelo autor, é um caminho para tornar as ações organizacionais adequadas às constantes mudanças do mundo globalizado.

Morin (2003) também afirma que pensar processos comunicacionais a partir da complexidade é perceber a solidariedade entre partes contraditórias de um mesmo campo e a interação com outros campos sociais, o que dá um caráter multidimensional ao todo da realidade social. Sobre a comunicação, Morin (2002, p.77), faz a seguinte explicação:

a comunicação entre as pessoas é medida pelas conversas, essa troca desajeitada das palavras convencionais, pontuadas de sorrisos delicados e risos espasmódicos, de solilóquios cruzados, entre os quais, às vezes, surge uma pequena luz. Na vida cotidiana, a comunidade é bloqueada, atrofiada, desviada – daí o sucesso da comunicação imaginária dos filmes e dos romances.

O autor alerta ainda que é preciso distinguir comunicação de compreensão. A comunicação é a transmissão de informação às pessoas ou a grupos que podem entender o que significa a informação. A compreensão é um fenômeno que mobiliza os poderes subjetivos de simpatia para entender a pessoa. Morin (2002) acredita que este é um problema fundamental no mundo da comunicação, pois, para o autor, não basta multiplicar as formas de comunicação, também é preciso compreendê-las, já que na sociedade atual existe muita comunicação e pouca compreensão.

Baldissera (2009, p. 01) informa que “a efetividade e a excelência, em termos de comunicação, têm seus indicadores pautados a partir da concepção de comunicação que se assume e dos objetivos preestabelecidos”. E acrescenta que “somente será possível destacar os indicadores mais relevantes à medida que se evidenciar a concepção de comunicação assumida”. Alguns indicadores de processos de comunicação que o autor indica como férteis e favoráveis são descritos abaixo:

- 1) participação, pelo diálogo, dos diferentes sujeitos;
- 2) respeito à diversidade e possibilidade de crítica;
- 3) processos de retroalimentação;
- 4) comunicação ampla e verdadeira;
- 5) existência de lugares para interação;
- 6) ocorrência da escuta qualificada;
- 7) atualização do comprometimento ecossistêmico;
- 8) presença da criatividade e da inovação;
- 9) flexibilidade e ética;
- 10) objetivos atingidos, com que economia (de esforço, tempo, investimentos etc.) e com quais implicações (o ideal é que sejam relações ganha-ganha);
- 11) qualificação atingida (qualidade de vida, clima organizacional, opinião/satisfação, imagem-conceito, respeito, credibilidade, desenvolvimento organizacional, meio ambiente, estrutura, processos/fluxos, lucros);
- 12) correção nas informações que circulam oficialmente;
- 13) redução/neutralização dos boatos, fofocas e especulações a respeito da organização;
- 14) redução/neutralização do retrabalho e desperdício de matéria-prima; e outros. (BALDISSERA, 2009, p.01)

Já para Bueno (2009, p. 01) “a área, de maneira sistemática, ainda não definiu indicadores que possam aferir a sua efetividade ou excelência, mas é fundamental assumir que a avaliação da comunicação organizacional deve obedecer a critérios distintos, singulares”.

Isto acontece porque,

basicamente, a comunicação em uma organização diz respeito ao fortalecimento ou consolidação dos chamados ativos intangíveis (marca, imagem, reputação, sustentabilidade etc), cuja mensuração requer metodologias e instrumentos específicos. Isso não significa que, para cada ação ou processo de comunicação, não se possa criar indicadores que favoreçam a sua avaliação. Defendo a tese de que, por exemplo, para a análise/avaliação de certos processos (como o da presença e imagem de uma organização na mídia) os indicadores devam ser concebidos e formatados para cada caso em particular. Eles devem estar em sintonia com os objetivos, as metas, o esforço particular de comunicação. Indicadores genéricos tendem a ser pouco eficazes para mensurar/avaliar ações, estratégias e processos particulares. (BUENO, 2009, p. 01)

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

Schvarstein e Etkin (1990) também abordam a organização sob a ótica do paradigma da complexidade, e afirmam que este considera a realidade organizacional como processos não ordenados ou programáveis. Pressupõe a existência de forças de múltiplas fontes, exercidas em direções distintas. Os autores concluem, então, que na organização coexistem, em um mesmo sistema, relações complementares, simultâneas e antagônicas, ou seja, o ambiente é de relativa desordem, diversidade e incerteza. Este paradigma destaca também as vinculações que se estabelecem entre o observador, com seu aparato perceptual e conceitual próprios, e a realidade que é estudada.

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

Pode-se dizer que a situação destas instituições precisa estar contextualizada com a sociedade em que se insere para que possam ser feitas análises do tipo de comunicação que estas operam, já que “a evolução da instituição é decorrente de tensões e interações geradas por esse relacionamento”. (BARICHELLO, 2001, p.15)

## **A Universidade e a comunicação on-line**

Por se caracterizar como uma tecnologia particularmente maleável, conforme aponta Castells (2004), a internet é suscetível de ser intensamente alterada por sua prática social, levando a uma série de resultados sociais potenciais. Contudo, o autor alerta que estes resultados não podem ser proclamados previamente, mas descobertos pela experiência. Assim, contínua, a elasticidade da internet é relevante na medida em que a torna particularmente capaz de intensificar tendências contraditórias.

Castells (2004, p. 10) afirma ainda que: “como nossa prática é baseada na comunicação, a internet transforma o modo como nos comunicamos, nossas vidas são profundamente afetadas por essa nova tecnologia da comunicação. Por outro lado, ao usá-la de muitas maneiras, nós transformamos a própria internet.

No âmbito das universidades, esta pesquisa pode se valer do estudo da internet para, além de apontar as formas de comunicação on-line da instituição, diagnosticar possíveis tendências contraditórias nesse processo.

Assim, a importância da internet, não só para as universidades, mas para a sociedade em geral, já ultrapassou a necessidade de justificação de seu estudo e observação permanentes. Ainda assim, alguns autores podem embasar seu indispensável papel neste ambiente.

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

Neste sentido, Carvalho e Lemos (2004, p.232) acrescentam que “a internet é um meio de comunicação presente, hoje em dia, em vários setores da sociedade. Nos meios acadêmicos, pode ser de grande valia na troca de informações e conhecimentos práticos e/ou teóricos”. Os autores informam ainda que praticamente todas as instituições de ensino superior estão conectadas na internet, incluindo-se neste grupo a Unifra.

Para que a comunicação on-line, assim como toda comunicação organizacional, possa atingir a finalidade proposta é relevante que a empresa utilize diferentes canais de comunicação, ou seja, veículos que permitam favorecer o diálogo de forma clara

alcançando todos os níveis organizacionais. Para Kunsch (2003, p. 205), “a efetividade relaciona-se com a permanência no ambiente e a perenidade no tempo, no contexto dos objetivos globais”.

Kunsch (2003) refere que a comunicação organizacional se processa por meio de fluxos, redes e canais. Os fluxos têm a finalidade de levar a comunicação às mais variadas direções dentro de uma organização, todavia, para que estes fluxos atinjam os objetivos de viabilizar a comunicação com seus públicos é necessário disponibilizar veículos de comunicação.

Os fluxos gerados pela comunicação virtual foram analisados nesta pesquisa a partir da utilização das ferramentas disponibilizadas pela instituição estudada. Assim, com base neste diagnóstico inicial, foram obtidos alguns resultados, debatidos a seguir.

## **Resultados**

A primeira etapa da pesquisa dos dados secundários foi realizada no *site* da Unifra<sup>5</sup> e apontou que a instituição disponibiliza diversas ferramentas de comunicação on-line aos usuários<sup>6</sup>. Estas ferramentas foram reunidas em três grupos: intranet, internet e e-mail.

Neste sentido, averiguou-se que a virtualização da comunicação já faz parte da vida acadêmica. No que tange o processo seletivo de novos profissionais, Brondani (2009), profissional do setor de Recursos Humanos (RH), afirma que os currículos são recebidos via e-mail, através de edital publicado na internet. O resultado e a convocação ao trabalho são enviados para o e-mail dos profissionais selecionados.

Conforme Brondani (2009), a ferramenta e-mail é disponibilizada para os professores e funcionários administrativos da instituição já no primeiro dia do contrato de trabalho. Cada funcionário é alertado verbalmente sobre a importância de acessar diariamente sua caixa postal virtual, para onde são enviadas as convocações e outras informações importantes, caracterizando-se como o principal canal de comunicação da instituição com seus colaboradores.

A ferramenta intranet também é disponibilizada assim que o contrato é assinado. Quando o profissional entrega a documentação no RH, recebe um número de matrícula na

---

<sup>5</sup> Disponível no endereço <http://www.unifra.br>

<sup>6</sup> São considerados usuários nesta pesquisa os funcionários, professores e alunos da Unifra.

instituição, com a qual acessa o conteúdo da intranet, chamada de Unifranet. Com o número da matrícula em mãos, o profissional é encaminhado ao CPD, onde registra uma senha para a intranet e para o e-mail.

Já a ferramenta internet é a mais importante, pois o acesso tanto ao e-mail quanto à intranet é realizado via internet, no *site* da instituição. Este oferece diversos serviços, como, por exemplo, o *download* de formulários e o acesso ao acervo de livros da biblioteca.

Contudo, um levantamento feito em dois documentos oficiais, o Manual de Informações para o Professor Recém Contratado e o Guia Acadêmico, revelou que estas ferramentas não são citadas nos mesmos. Nenhuma das palavras pesquisadas – email, internet e intranet – aparece nos documentos. Assim, resolveu-se pesquisar também a palavra *site*, de uso mais coloquial, o que revelou outra realidade.

No Manual, a palavra *site* aparece, mas em apenas duas ocasiões, para referir-se aos procedimentos de reserva de material multimídia para as aulas e para obter informações sobre os cursos oferecidos. Já no Guia Acadêmico, a palavra *site* aparece em quatro ocasiões, referindo-se aos procedimentos de matrículas e de assistências financeiras.

Percebe-se que, apesar das entrevistas demonstrarem a importância do uso da intranet, os documentos impressos ainda não informam sobre esta ferramenta. Para esclarecer algumas dúvidas nesse sentido, foi realizada uma pesquisa também com a Assessoria de Comunicação da instituição, composta por uma profissional de relações públicas, Laura Beatriz Hartmann, um publicitário, Argeu Carvalho, e um jornalista, Ludwig Larré.

Carvalho (2009) afirma que o processo de comunicação da instituição ainda está sendo construído, pois, apesar de sempre existir, apenas no último ano vem sendo estruturado, a partir da implantação da Assessoria de Comunicação. Assim, no que tange a comunicação organizacional, o assessor afirma que “a Unifra não tem definido, ainda, um objetivo de comunicação, tampouco metas. O que estamos tentando é justamente avaliar em que ‘altura’ está a instituição para tentarmos colocar isso no papel, de forma bem definida.”

Um plano de trabalho nesse sentido está em aprovação e consiste no desenvolvimento de um planejamento de comunicação com objetivos e metas. Também

está em definição o posicionamento da instituição perante seus públicos, que irá embasar a concretização de esforços nesse sentido.

Carvalho (2009) afirma ainda que algumas ações já foram implantadas no que tange a comunicação organizacional, como a remodelação do *site*. Na *homepage* (página inicial), conforme apresenta a figura 01, um quadro central apresenta um destaque escolhido pela instituição, no caso as inscrições para cursos de Pós-Graduação em 2009.

Figura 01: Imagem do site da Unifra



Fonte: <http://www.unifra.br>. Acesso em 26/02/2009

O menu localizado ao lado esquerdo da página apresenta opções de acesso para acadêmicos, professores e funcionários e ainda comunidade em geral. No centro da página, duas colunas apresentam em destaque as notícias e os editais divulgados pela instituição. No lado direito existe um espaço reservado para inclusão de *banners*<sup>7</sup>. O azul e branco predominam na página tornando agradável a visita do usuário.

<sup>7</sup>Considera-se *banner* as divulgações em formato retangular que recebem destaque na *homepage*.

No segundo semestre de 2008 o site da Unifra sofreu várias alterações, Carvalho (2009) explica que o trabalho iniciou por uma solicitação direta da Reitora. Assim, foi feita uma avaliação para que fosse possível levantar os aspectos que precisavam de melhorias.

Conforme o assessor de comunicação, as principais mudanças do novo *layout* do site encontram-se na organização e disposição das informações. Ele informou que a alteração da lista de opções (menu), que antes ficava no lado direito da página, para o lado esquerdo, facilitou o acesso e a visualização seguindo a diagonal de leitura dos usuários. “Ganhamos espaço para *banners* no topo da página e na lateral direita, possibilitando explorar novas ferramentas”.

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

Vale salientar que quem participou inicialmente das decisões de mudança foi a Reitora, os Pró-Reitores, o Diretor do CDP e a Assessoria de Comunicação, e o setor responsável pela operacionalização destas mudanças foi o próprio CDP. Até o momento, não aconteceu nenhum ‘lançamento’ interno do novo site, a única ação adotada pela Assessoria de Comunicação foi o envio de um e-mail para os funcionários da Instituição, através do CPD, informando a respeito da mudança e solicitando o envio de críticas.

Através de acesso pelo site da Unifra, os professores da Instituição têm um espaço destinado à troca de informações com os alunos (Site do professor). Neste *link* os professores devem obrigatoriamente inserir os planos de ensino das disciplinas ministradas em cada semestre e também podem acrescentar outras informações como recados, material para *download* e documentos para serem utilizados pelos alunos. No segundo semestre de 2008, de um total de 391 professores, foi constatado que 59,59% utilizavam o site do professor como ferramenta de interação e não apenas para cumprir a exigência da instituição<sup>8</sup>.

---

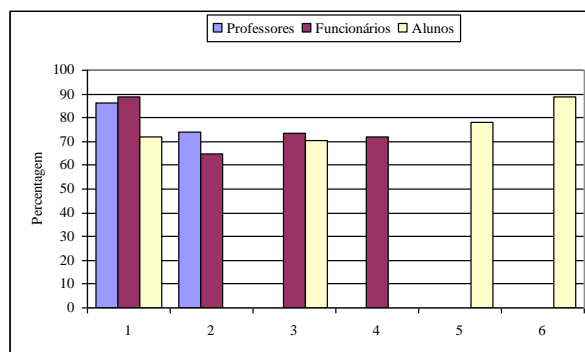
<sup>8</sup> Pesquisa fornecida pela assessoria de comunicação em novembro de 2008.

Quanto às mudanças e melhorias na intranet, Carvalho (2009) informa que tem conhecimento sobre algumas alterações que serão feitas no sistema para possibilitar o uso de ferramentas diferentes das atuais, mas não citou nenhuma de forma específica.

Informações retiradas do documento de avaliação institucional realizado na Unifra no ano de 2008 deixam claro que a comunicação com a comunidade acadêmica busca informar sobre a organização e a dinâmica do funcionamento institucional gerenciando os fluxos internos de comunicação através dos seguintes veículos: *site*, unifranet, jornais, folder's, documentos impressos e reuniões periódicas nos diferentes níveis institucionais.

Também foi realizada pela instituição uma avaliação da comunicação externa e interna da Unifra respondida por professores, estudantes e funcionários em 2008. Os dados estão apresentados no gráfico a seguir.

Gráfico 01: Avaliação Institucional da Comunicação da Unifra



Concordância com as seguintes afirmações:

- 1- A comunicação da Unifra com a sociedade é efetiva e comprometida com a sua missão.
- 2- A comunicação entre os membros da comunidade acadêmica é eficaz.
- 3- A informação entregue aos estudantes e usuários é completa, clara e atualizada.
- 4- A Instituição disponibiliza informações suficientes para o atendimento à comunidade.
- 5- A comunicação entre a coordenação e os estudantes é eficiente, clara e sistemática.
- 6- As informações disponibilizadas no *site* da Instituição são pertinentes a vida acadêmica.

Fonte: Relatório de avaliação institucional (2006/2008)

Considerando os resultados apresentados no gráfico 01, é possível afirmar que a comunicação da Unifra com a sociedade interna e externa é satisfatória, obtendo uma média de 75% de aprovação. Contudo, alguns aspectos relativos à clareza, atualização e eficiência da comunicação apresentam percentuais que merecem atenção por parte da Instituição, problema este que pode ser solucionado pela ampliação da comunicação *on-line*.

## **Considerações Finais**

A pertinência e as oportunidades proporcionadas pelo uso contínuo da comunicação virtual são fatores que tornam indispensáveis o constante aprimoramento e investimento neste sentido por parte das organizações. A pesquisa verificou que a Unifra pratica a comunicação virtual de uma forma geral. No entanto, nem todas as ações *on-line* desenvolvidas estão institucionalizadas de forma oficial, até o presente momento.

Assim, foram constatados nesta análise alguns aspectos contraditórios na comunicação organizacional. A ausência de orientações quanto ao uso das ferramentas de comunicação virtual nos documentos oficiais pode ser considerada um indício desta contradição, uma vez que são estas orientações são apenas verbais. Nesse sentido, a conscientização da presença da complexidade, inerente a todas as esferas do conhecimento, permite considerar a comunicação organizacional como um processo integrado, dialógico, incerto e contraditório, ou seja, complexo.

A análise dos dados obtidos nesta pesquisa aponta a relevância que comunicação virtual já adquiriu na Unifra consolidando a intenção de construir relacionamentos e fluxos de informações. Existe um caminho que precisa ser trilhado, mas já se percebem esforços nesse sentido por parte da instituição.

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

## **Referências Bibliográficas**

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

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

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

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

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

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

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

\_\_\_\_\_. **Tendências e Realizações em Comunicação Organizacional**. Disponível em: <http://www.abrapcorp.org.br/entrevistas/wilsonbueno.asp>. Entrevista publicada em 12/02/2009.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

WOLTON, D. **Internet, e depois?** Uma teoria crítica das novas mídias. Porto Alegre: Sulina, 2003.  
\_\_\_\_\_. **Pensar a comunicação.** Brasília: UnB, 2004.

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