

UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL: SUAS MANIFESTAÇÕES CULTURAIS PELAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS

Brasília - DF – Maio 2012

Onília Cristina de Souza de Almeida Centro Universitário - IESB
onilia.almeida@gmail.com

Eda Lucas Castro de Souza Universidade de Brasília - UnB
eda.lucas@unb.br

Pesquisa e avaliação Educação universitária Relatório de pesquisa

RESUMO

Este artigo pretende identificar as práticas organizacionais como manifestação da cultura nas unidades operacionais da Universidade Aberta do Brasil (UAB) da Universidade de Brasília. As universidades participantes desse sistema confrontam com uma diversidade cultural que influenciam as práticas organizacionais, um fator que pode dificultar na disseminação e compartilhamento de uma identidade única. O modelo adaptado nesse estudo partiu das categorias de análise de D'Iribarne, tais como: senso de dever, relações hierárquicas, percepção do controle, definição do controle, sanções, qualidade de cooperação e regulação. Trata-se de uma pesquisa descrita. A coleta de dados seguiu a perspectiva netnográfica que utiliza comunidades virtuais como fonte pesquisa. Participaram da pesquisa 16 (dezesseis coordenadores de polo). Os fóruns foram submetidos à análise de conteúdo e sistematizados a priori em três categorias: I) Relações Contratuais, II) Relações hierárquicas de Gestão e III) Relações Interpessoais que compõem o modelo de pesquisa das práticas organizacionais como manifestação da cultura nacional conforme pressupostos teóricos de D'Iribarne.

Palavras-chave: *Relações contratuais; Relações hierárquicas; Relações interpessoais; Universidade Aberta do Brasil.*

Introdução

As transformações ocasionadas pelo avanço tecnológico, que vem reconfigurando não só as relações humanas. As Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), consideradas insumos da revolução dos processos produtivos e comunicacionais, associadas à educação têm provocado mudanças no processo de ensino-aprendizagem, colocando em relevo modalidades de educação - aberta e a distância - onde as estruturas tradicionais de tempo e espaço modificam-se profundamente.

Nessa linha, é concebida a Universidade Aberta, que se caracteriza pelo amplo acesso a materiais e tecnologias, às opções de escolha em relação aos conteúdos e metodologias de ensino-aprendizagem, e à abertura a diversos públicos em diferentes locais, culturas e contextos. Nesse contexto, o Brasil, seguindo a tendência mundial, no desenvolvimento de políticas públicas educacionais voltadas para a inclusão social, implementa a Universidade Aberta do Brasil - UAB - em 2006.

A UAB, estrutura virtual de extensão do Ensino Superior, constitui-se em um sistema em rede, que integra várias universidades federais públicas e unidades operacionais municipais para acesso, interiorização e expansão da Educação Superior, ampliando o atendimento desse nível de escolaridade em todo o território nacional por meio da modalidade educação a distância ^[1].

O Sistema Universidade Aberta ~~De-do~~ Brasil (UAB), na visão ^[2], é uma inovação na educação superior do país, que provoca mudanças estruturais nas instituições de ensino, tradicionalmente baseadas no modelo presencial de ensino, promovidas pela flexibilização tempo/espço e a dispersão dos alunos em diferentes regiões. Esse contexto inovador demanda uma redefinição das práticas administrativas e acadêmicas das Instituições de Ensino Superior, implicando, muitas vezes, na implantação de novas práticas de ensino-aprendizagem.

Entretanto, as dificuldades para desenvolver novas práticas vinculadas às tecnologias de ensino e às diferenças culturais dos espaços educacionais constituem-se em desafio às universidades participantes do sistema UAB. Essas instituições de ensino, que já possuem uma organização complexa, especializada, principalmente pelo fato de executarem múltiplas tarefas (ensino, pesquisa e extensão), tornam-se ainda mais complexas ao implantarem o Sistema UAB. Além disso, novas relações organizacionais, em distintos ambientes culturais são estabelecidas, constituindo-se em diferenciadas práticas organizacionais, voltadas para a flexibilidade, descentralização da gestão, interação de novos atores e novos papéis, o uso extensivo das Tecnologias da Informação e Comunicação no processo de ensino e aprendizagem.

Referencial Teórico

No Brasil, os estudos sobre cultura organizacional focados em instituições educacionais ainda são reduzidos ^[3]. Porém, ^[4] advertem que, para se entender mais a respeito de cultura organizacional, não se pode descartar uma de suas instâncias definidoras: a formação educacional. Por meio das instituições de ensino superior, os valores são apreendidos e aprendidos formal e informalmente. Essas organizações têm uma cultura própria e transmitem suas práticas a seus membros. Assim, as instituições acadêmicas igualmente (re)produzem e multiplicam culturas organizacionais. De acordo com esses autores, as IES são uma das instâncias condicionadoras importantes de cultura, servindo de instrumento de gestão institucional para o enfrentamento de suas dificuldades e conflitos, relacionados à própria adaptação externa ou integração interna. Nesse ambiente, em que as interações sociais ocorrem entre pessoas de diferentes regiões e países, a palavra cultura emerge como

uma das variáveis fundamentais para a compreensão do fenômeno organizacional.

Nessa linha, a cultura demonstra ser um componente crítico para a compreensão do processo de mudança que está ampliando o alcance das universidades no tempo presente. Considerando esse cenário, a importância da cultura organizacional torna-se particularmente importante na operacionalização da transformação institucional.

Para ^[5], esse processo requer uma preparação da instituição para responder às condições que exigem uma mudança inovadora. Por outro lado, pode ser uma iniciativa da própria instituição que queira compreender claramente sua cultura corporativa, caso seja necessário, como modificar essa cultura, em direção aos seus objetivos.

Além disso, as instituições que tradicionalmente utilizam a modalidade presencial quando adotam a modalidade a distância ancorada nas Tecnologias de Informação e Comunicação, em geral, realizam mudanças estruturais e processuais, ^[6] ressaltam que, as mudanças estruturais são facilmente implementadas. Por outro lado, as práticas nem sempre são difundidas com a mesma facilidade no ambiente organizacional.

De acordo com ^[7], o elemento cultural pode facilitar ou dificultar a adoção de novas práticas organizacionais. Acrescenta esse-essa autora ainda que, alguns estudos de educação *a distância* focam nas mudanças estruturais, ao invés de investigar o seu influência cultural, surgindo assim, um campo promissor de pesquisa: se as mudanças afetam ou não essas práticas organizacionais, se estão sendo ou não compartilhadas entre os membros da organização. Baseando-se nessas premissas, germinou a ideia desta pesquisa, que versa sobre o estudo das práticas organizacionais como manifestação da cultura organizacional, o contexto escolhido, o sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB).

O sistema UAB representa uma nova perspectiva no sistema educacional brasileiro e tem provocado várias mudanças nas práticas organizacionais das instituições de ensino superior, que adotaram a modalidade a distância apoiadas nas TICs. Por esse motivo, o estudo da cultura torna-se relevante. Nesse sentido, ao tratar de assuntos culturais no contexto de instituições educacionais, que oferecem a modalidade a distância, realçam os estudos de ^[8], não se pode desconsiderar a complexidade dessa modalidade. Os autores destacam como exemplo, a referência de flexibilidade da modalidade, a descentralização da gestão e do ensino, o uso extensivo da TIC. Nesse contexto, faz surgir novos atores e novos papéis. Aliado a esses pontos, não se pode esquecer das múltiplas subculturas, que lidam com a inovação dos ambientes universitários (transregionais e transnacionais).

Além disso, tais fatores influenciam as possibilidades de implementação ou não de mudanças organizacionais, que segundo ^[9], atingem o comportamento e o desempenho dos indivíduos, as relações entre grupos, as comunicações e a distribuição de poder na organização.

Assim, a implantação do programa UAB nas instituições de educação superior consiste na adoção de novas práticas de gestão. Trata-se de uma transformação organizacional e, como tal, transcorre e se consolida se

amparada pela cultura organizacional. Segundo ^[10], a relação de forças entre fatores culturais, que atuam como facilitadores e aqueles que atuam como inibidores, podem determinar a viabilidade, a velocidade e a robustez das mudanças.

A abordagem teórica de D'Iribarne - Modelo de Pesquisa

Phillippe D'Iribarne desde a década de 1980 vem analisando empresas em mais de 17 países, a partir de seu modelo teórico com o qual busca identificar a relação entre cultura nacional e cultura organizacional. Nessa direção, ^[11] buscou aprofundamento maior de suas análises nas empresas que atuavam nos Estados Unidos, França e Holanda. Tendo realizado estudos comparativos norteados na abordagem etnográfica para interpretar a história das culturas nacionais e identificar a dinâmica das organizações e suas práticas de gestão.

Entretanto, a combinação de representações e de práticas levará algum tempo para permitir que um sentido aceitável seja dado a situações geradoras de problemas, por esse motivo, ^[12] considera que é necessário "organizar as práticas de forma que as realidades geradoras de problemas assemelhem-se tão autenticamente quanto possível às imagens com as quais buscamos associá-las". Para esse autor, é através das práticas que é possível identificar as manifestações culturais na organização, quando analisadas na perspectiva sociológica por considerar as representações simbólicas dos membros. Nessa direção, segundo ^[13], as práticas organizacionais se apresentam em função das interações sociais dentro de organizações.

Nessa linha, as práticas são adotadas conforme seu significado simbólico em diferentes sociedades e organizações. Considerando esse pressuposto, o trabalho de equipe, as relações hierárquicas e contratuais tem sentido diferenciado de acordo com a cultura em que a organização está inserida mesmo que siga uma orientação de práticas globais. Esse significado diferente, segundo a lógica da cultura nacional, ~~modifica~~ por sua vez, modifica o modo como as pessoas se relacionam no ambiente organizacional.

Para ^[12] é possível fazer uma reflexão sobre manifestações culturais a partir das práticas organizacionais com ênfase nas análises das relações contratuais, hierárquicas e interpessoais. Nessa linha de raciocínio, o estudo das práticas organizacionais num contexto que integra diferentes parceiros com suas diferentes culturas e subculturas, segundo ^[14], pode levar ao entendimento das manifestações culturais da organização.

Assim, o presente trabalho tem como objetivo identificar a manifestação cultural da Universidade Aberta do Brasil por meio das práticas organizacionais dos polos de apoio presencial do sistema, utilizando o modelo de estudo de ^[12]. As categorias do estudo de D'Iribarne foram definidas operacionalmente por ^[15]. Para essa autora, o modelo de gestão das organizações no Brasil, seguem a lógica da cultura nacional brasileira, que por sua vez, tem raízes na sua formação. A autora destaca que, essa lógica influencia as práticas de gestão, tais como, centralização do poder, personalismo, paternalismo e formalismo. Na Tabela 1, apresenta as categorias de análise de D'Iribarne:

Categoria	Definição
Senso de dever	A maneira como se defende os interesses da organização e os interesses pessoais. A maneira de respeitar as opiniões dos outros colegas e de compreender as atribuições indicadas pelos superiores. A consciência dos direitos e deveres compartilhados entre o público e o privado.
Relações hierárquicas	Refere-se às relações entre os diferentes níveis da organização e forma de como organiza as ações e como administra os conflitos, a capacidade de tomar iniciativa, de participar das atividades e desenvolver a criatividade, a concentração de poder, a autoridade de intervenção, o nível de legitimidade das autoridades.
Percepção do controle	O consentimento ??? cumprimento formal das regras e da autoridade estabelecida. A liberdade individual e autonomia para garantir a realização das práticas organizacionais. A forma de organizar as redes sociais nas empresas.
Definição de responsabilidades	A forma de distribuição para a tarefa. A liberdade de estabelecer relações sólidas e comprometidas. A relação de amplitude de confiança entre os diferentes níveis da organização. O mecanismo de execução entre os grupos hierárquicos. As características das redes sociais. A forma dada à responsabilidade e da empresa.
Sanções	A percepção sobre o papel da autoridade. A aplicação das regras. A percepção da recompensa e punição.
Qualidade da cooperação	Como são os interesses da partilha e distribuição dos lucros para designar aqueles que chegam ao poder para acabar com os conflitos, a exercer pressão sobre aqueles que resistem às pressões internas e ordens e externos à organização.
Regulação	Como se comportar na frente algumas regras da organização. A aceitação de orientações e de gestão das políticas da organização. A maneira dos empregados para articular o trabalho e viver em grupos na organização.

[C1] Comentário: Seria consentimento e cumprimento ...?

Tabela 1: Categorias de análise de ^[12]
 Fonte: Definidas operacionalmente por ^[15]

A Figura 1 apresenta o modelo de pesquisa desenvolvido a partir do levantamento de literatura e do modelo teórico de D'Iribarne.

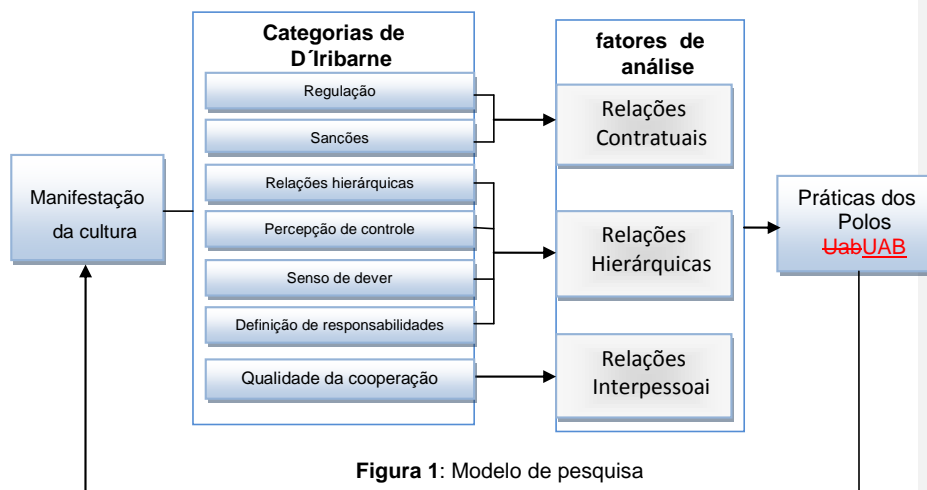


Figura 1: Modelo de pesquisa

O modelo desta pesquisa apresentado na Figura 1, parte do modelo de análise de D'Iribarne, do marco teórico construído nessa pesquisa e do levantamento documental que norteiam as relações no Sistema Universidade Aberta do Brasil. As sete categorias de D'Iribarne foram agrupadas em três fatores (Relações contratuais, hierárquicas e interpessoais), ou seja, as práticas da UAB. A Tabela 2 apresenta as definições das categorias de análise das práticas da UAB:

Práticas da UAB	Definição
Relações contratuais	correspondem ao conjunto de normas, estatutos, regulamentos e leis que orientam as ações de cada membro no sistema, norteando o funcionamento da organização e definindo a forma de organização do trabalho na UAB.
Relações hierárquicas	correspondem à atribuição de poder entre superiores e subordinados, bem como, as definições de responsabilidades de cada membro na UAB.
Relações interpessoais	correspondem ao relacionamentos interpessoais na organização, a forma de cooperação e comunicação entre os membros dos polos com a universidade e demais parceiros do sistema UAB.

Tabela 2: Práticas da UAB

Percurso metodológico

Trata-se de uma pesquisa descritiva e teve como suporte metodológico um fórum de discussão virtual, tendo sido utilizado como instrumento de coleta de dados. De acordo com ^[16] possibilita identificar os aspectos culturais e simbólicos dos significados e padrões compartilhados de um determinado grupo. Portanto, a coleta de dados se deu no fórum de discussão de um Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), na Plataforma Moodle de curso de formação continuada - Plano de Melhoria de Gestão de Polo - oferecido pela UAB da Universidade de Brasília para dezesseis coordenadores de polo de apoio presencial.

Resultados e discussão dos resultados

A partir da análise de conteúdo ^[17] os comentários dos coordenadores de polos de apoio presencial foram categorizados e apontaram para as práticas organizacionais que foram agrupadas em três categorias-síntese: **I) Relações Contratuais; II) Relações hierárquicas III) Relações Interpessoais.**

Na Tabela 2, a análise da categoria “**Relações contratuais**” indicou que os coordenadores observam a falta de cumprimento contratual no sistema UAB, o senso de dever, a consciência dos deveres compartilhados e a desvirtualização das responsabilidades assumidas.

Definição da categoria: são relações contratuais formais ou acordos de cooperação técnicas entre as partes/parceiros, com a definição das responsabilidades e expressando os direitos e deveres dos integrantes.
Temas: Responsabilidades dos parceiros ; suporte organizacional ; normas, regulamentos e leis e vínculo formal
Verbalizações dos coordenadores de polo: <i>"A relação entre mantenedor do pólo, as IES e MEC poderia ser mais próxima. O "nascimento" de uma unidade operacional não pode ser entendido como a simples assinatura de um acordo de cooperação técnica. As partes que compõem esta parceria têm que realmente se envolverem no projeto e promovendo as condições necessárias para o bom andamento das atividades"</i> <i>"A quem for a obrigação dar suporte, que haja a prioridade".</i> <i>"As partes envolvidas no acordo não estão cumprindo com o que foi acordado, no município tudo vem antes da unidade operacional ou não tem suporte financeiro."</i> <i>"a administração pública terá de arcar com as responsabilidades assumidas."</i> <i>"Solicitar da coordenação (IES) que requeira junto ao administrador do município (o prefeito), que é o responsável pela estrutura física do espaço tome as providências necessárias para adequação do mesmo e aquisição dos equipamentos necessários para o desenvolvimento das atividades".</i>

Tabela 2: Relações contratuais

O contrato segundo D'Írbarne é somente um meio prático de orientar a ação de cada um, tem um sentido político. Para o autor, as relações contratuais não estão ligadas à premissa da abordagem da gestão da eficácia, mas à tradição cultural. D'Írbarne realça que, a inspiração contratual visa a administração por objetivo, o controle orçamentário, a avaliação das funções, o desenvolvimento de contratos internos. ~~É~~ É possível verificar que as responsabilidades e compromissos assumidos não estão sendo cumpridos.

[C2] Comentário: Não seria e tem um sentido político ...?

[C3] Comentário: Não entendi...

Para ^[18], o que acontece no Brasil é uma "aceitação tácita das normas e regras, mas com uma prática distorcida, apoiada por outros elementos culturais mais vivos e presentes no comportamento brasileiro (p. 63)". Vale destacar que a interação entre os atores envolvidos nesse estudo vai além das regras estabelecidas no contrato.

A Tabela 3 apresenta as verbalizações da categoria "relações hierárquicas". Nas verbalizações, emergem as percepções dos coordenadores sobre as práticas de gestão na instituição, enfatizando a concentração do poder e as diferenças entre os níveis hierárquicos:

Definição da categoria: a relação de subordinação ou distância de poder entre os superiores e seus subordinados. As características da chefia refletindo no exercício da autoridade.
Temas: centralização das decisões; influência política e procedimentos burocráticos
Verbalizações dos coordenadores de polo: <i>"Em alguns casos somos forçados a tomar decisões contra nossa vontade, para satisfazer um pequeno grupo político que detém o poder administrativo do município, e isso muitas vezes tem prejudicado o trabalho na unidade operacional".</i> <i>"A seleção de pessoal deveria visar a competência, a responsabilidade e deixar a política partidária para outros planos, algumas vezes, pautada somente por "amizade"</i> <i>"A administração e seus entraves burocráticos que acaba por "pecar" na solução dos problemas mais simples do dia a dia".</i> <i>"Venho percebendo que, se a unidade operacional não se torna institucionalizado, fica à mercê dos mandos e desmandos dos parceiros, sejam a Prefeitura, Estado..."</i>

Tabela 3: Relações Hierárquicas

Ao discutirem os modelos de gestão, no caso do Brasil, ^[19] afirmam que, o autoritarismo é originário da herança colonial. Nesses modelos, as relações hierárquicas, tais como, o exercício da autoridade, podem não ser claras, possibilitando dúvidas quanto aos critérios estabelecidos, vindo a influenciar no desenvolvimento das práticas cotidianas de gestão e apresentando uma característica tradicional. Na visão dos autores, é possível utilizar processos modernos, que definam detalhadamente as práticas, deixando pouca margem para interpretações tendenciosas, por exemplo, a implementação de políticas de capacitação; a definição clara de normas; a consideração pelas chefias quanto às opiniões dos subordinados; a disponibilização de informação, fazem parte de práticas que podem representar manifestações culturais inovadoras em contextos sociais brasileiros.

Os depoimentos apresentado na Tabela 4 “**Relações Interpessoais**” determinam de acordo com^[20], os comportamentos **intraorganizacionais** passando a exercer a função de “manter, resguardar e engrandecer a organização (p.68)”:

[C4] Comentário: Acho que esta palavra não existe. Não seria melhor comportamentos internos da organização?

Definição da categoria: o relacionamento interpessoal na organização demonstrado na qualidade da comunicação, da colaboração, da cooperação e nível de interação social.
Temas: colaboração e cooperação; decisões em grupo; interação entre os atores; comunicação e integração no grupo.
Verbalizações dos coordenadores de polo: <i>“Mais cursos, reuniões, bate-papos online entre gestores e secretarias solicitando as ações desenvolvidas”.</i> <i>“Envolvimento e participação de todos em seminários, simpósios”.</i> <i>“O diálogo franco entre coordenador e tutor expondo a situação claramente e a solução através do comprometimento profissional. Acredito que para sair do comando da autocracia poderemos construir uma gestão verdadeiramente democrática”.</i> <i>“No caso do trabalho da tutoria acredito que o caminho é mesmo o “Diálogo”. Um bom gestor deve saber ouvir as sugestões de sua equipe para desenvolver um bom trabalho”.</i>

Tabela 4: Relações Interpessoais

A maneira como as pessoas e os grupos sociais se relacionam e agem, refletem a cultura. Essa questão foi reforçada por eD'Iribarne ao afirmar ser a cultura um ponto de apoio para o estabelecimento de relação e cooperação entre atores sociais. Por esse motivo, é importante que os valores, estilos, formas de pensar sejam compartilhados e compreendidos pelos membros de um grupo social, em outras palavras, a coexistência de uma cultura única com uma parte diversa. Nesse sentido, a qualidade de cooperação é percebida conforme os interesses são partilhados e distribuídos para designar os que chegam ao poder. Sobre essa questão, ^[21] ressalta que, a cultura impregna as práticas, constituindo um conjunto preciso de representações mentais.

Em relação aos processos de informação e comunicação, ^[22] destaca que, são instrumentos importantes para a ampliação e integração das estruturas organizacionais. Assim, os atores envolvidos desenvolvem funções, tomam decisões e estabelecem contatos internos e externos. Para o autor, a informação e a comunicação têm cada vez mais, assumindo um papel importante na prática de gestão, permitindo às organizações desenvolverem suas estratégias.

Considerações finais

Esse estudo revelou aspectos relevantes a respeito de como os coordenadores percebem as práticas organizacionais nos polos de apoio presencial da Universidade Aberta do Brasil da Universidade de Brasília, contudo vale destacar que, as organizações são locais de intensa interação e representação social e que variam dependendo do contexto em que estão inseridas.

A partir das categorias de análises de D'Iribarne para analisar as relações contratuais, hierárquicas e interpessoais, entendidas como práticas de relacionamentos internos e externos à organização. Foi possível a identificação da lógica cultural embutida nessas práticas, que por sua vez, sofrem influência da cultura nacional em que está inserida. Vale destacar que, alguns elementos são visíveis e outros são poucos visíveis. Algumas práticas são compartilhadas pelos membros, outras não são. Por isso, é importante desvendar essa dinâmica organizacional por meio das práticas, visto que, as organizações são constituídas de pessoas diferentes, que vieram de locais e culturas diferenciadas, mesmo que atualmente trabalhem numa organização possuidora de uma cultura dominante. Recomenda-se que, em estudos futuros, a utilização de instrumentos de pesquisa que considere a abordagem quantitativa e qualitativa para investigar as manifestação da cultura nas práticas organizacionais. Portanto, os resultados obtidos nesse trabalho servem como norteador de um estudo mais amplo visando uma maior generalização dos resultados.

Referências Bibliográficas

- [1] BRASIL. **Decreto n. 5.800**, de 8 de junho de 2006. Dispõe sobre o Sistema Universidade Aberta do Brasil. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil-03/-Ato2004-2006/Decreto/D5800.htm>. Acesso em: 31 mar. 2011.
- [2] MOTA, Ronaldo, FILHO, Hélio Chaves, CASSIANO, Weber. **Universidade Aberta do Brasil: democratizando o acesso à educação superior pela rede pública de educação a distância**. In *Desafios da Educação a Distância na Formação de Professores*: Secretaria de Educação a Distância, Brasília 2006.
- [3] FERREIRA, Aristides Isidoro; HILL, Manuela Magalhães. Diferenças de cultura entre Instituições de Ensino Superior Público e Privado: Um estudo de caso. **Psicologia**, Lisboa, v. 21, n. 1, 2007. Disponível em <http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0874-20492007000100002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 10 de jan 2011.
- [4] SANTOS, N. M. B. F.; ROSSO, M. J. U. Desvendando a cultura organizacional em instituições de ensino superior. *Administração em Diálogo*, São Paulo, no 6, 2004, pp. 11-21
- [5] KASHNER, J.B. **Changing the corporate culture**. In: STEEPLES, D. W. (Ed.). *Managing change in higher education*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1990. p. 19-28 (New directions for higher education, v. 71).
- [6] MITCHELL, Betty; GEVA-MAY, Iris. **Attitudes Affecting Online Learning Implementation in Higher Education Institutions**. *The Journal of Distance Education*, Burnaby, v. 23, n.1, p. 71-78. 2009. Disponível em <<http://www.jofde.ca/index.php/jde/article/viewFile/43/825>> Acesso em: 24 abr. 2009.
- [7] MITCHELL, R.L. G. **Online Education and Organizational Change**. *Community College*

Formatado: Português (Brasil)

Review; Academic Research Library, 2009.

- [8] GUNAWARDENA, W. N. WILSON, P.L. NOLLA, A. C. **Culture and Online Education**. In: MOORE, M. G.; MASSE, W. G. A. *Handbook of distance education*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2003.
- [9] DUTRA, J. S. **A utopia da mudança das relações de poder na gestão de recursos humanos**. In: FLEURY, M. T. L. et al. *Cultura e poder nas organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- [10] SCHEIN, E. H. *Cultura Organizacional e liderança*. São Paulo : Atlas, 2009.
- [11] D'IRIBARNE, P. et al. *Cultures et mondialisation: gére par-delà lês frontières*. Paris: Seuil, 1998.
- [12] D'IRIBARNE, P. *Conceituando culturas nacionais : uma abordagem antropológica*. In: BARBOSA, Livia (coord.). *Cultura e diferenças nas organizações: reflexões sobre nós e os outros*. São Paulo: Atlas, 2009.
- [13] STRYKER, S; STATHAM. *Symbolic interaction e role theory*. In: *Handbook of Social Psychology*, 3rd edition, eds. G. Lindzey and A. Aronson. NY: Random House, 1985.
- [14] DUPUIS, J. P. *Problèmes de cohérence théorique chez Phillipe d'Iribarne. Une vole de sortie*. *Management International*, v. 8, no 3, 2004.
- [15] SOUZA, E. C.L. *La Logique culturelle des Organisations au Brésil: leurs Pratiques de Gestion. Actes... Séminaire. Innovation et internationalisation des activites e services*. Aix en Provence, 2009.
- [16] BORGES, Mauro. *Explorando o uso de plataformas digitais de mídia social por empresas para co-criação de consumidores*. Tese de Doutorado. Faculdade de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Rio Grande do Sul, 2011.
- [17] BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Edições 70, 1977.
- [18] PRATES, M. A. S.; BARROS, B. T. de. *O estilo brasileiro de administrar*. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (orgs.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997. p. 55-69.
- [19] SOUZA, E. C. L.; CASTRO-LUCAS, C.; TORRES, C. V. *Cultura, Práticas Sociais e Inovação: três conceitos associados*. *Anais...EnANPAD 2010*. 25 a 29 de setembro de 2010, Rio de Janeiro, 2010.
- [20] FISCHER, R. M. *O círculo do poder – as práticas invisíveis de sujeição nas organizações complexas*. In: Fleury, M. T. L. & FISCHER, R. M. (Coords.) *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo, Atlas, PP. 65-88.
- [21] SROUR, R.H. *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campos/Elsevier, 1998.
- [22] CARDOSO, Onésimo de Oliveira. *Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos*. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 40, n. 6, Dec. 2006 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000600010&lng=en&nrm=iso>. access on 11 Feb. 2011. doi: 10.1590/S0034-76122006000600010.

Formatado: Inglês (EUA)