



## COMUNICAÇÃO INTERNA: REFLEXÕES NO CONTEXTO DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA

**HELENA LOLLI SAVI**

Universidade Federal de Santa Catarina

[helena.savi@ufsc.br](mailto:helena.savi@ufsc.br)

**CARLA CRISTINA DUTRA BURIGO**

Universidade Federal de Santa Catarina

[carla.burigo@ufsc.br](mailto:carla.burigo@ufsc.br)

### RESUMO

Este artigo tem por objetivo refletir sobre a relevância da Comunicação Interna no processo da Gestão Universitária. Trata-se de um ensaio teórico que apresenta uma concepção de universidade e de Comunicação Interna (CI) no âmbito da Gestão Universitária. Quanto à metodologia, este estudo caracteriza-se como um estudo teórico, qualitativo, fundamentado em pesquisa bibliográfica. A CI abarca fenômenos comunicacionais que tanto podem facilitar como desafiar as relações nas instituições, com isso, podemos pontuar que diretrizes de Comunicação Interna podem aumentar sua efetividade. Com a existência e execução de diretrizes de CI, com objetividade e clareza, tem-se a possibilidade de potencializar o clima interno na instituição, bem como o comprometimento e a satisfação do trabalhador com o trabalho, reduzindo conflitos e incertezas, além de agir como fator de inovação e integração, potencializando e fortalecendo o papel da universidade como instituição social.

**Palavras chave:** Comunicação Interna. Universidades Federais. Gestão Universitária.

## 1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O presente artigo é um ensaio teórico sobre a relevância da Comunicação Interna no processo da Gestão Universitária. Partimos do pressuposto que comunicar-se é primordial nas relações humanas, podendo ocorrer tanto espontânea quanto deliberadamente e por isso a comunicação é tida como um fenômeno, além de ser uma área de conhecimento. A interação entre os sujeitos, emissores e receptores, historicamente, se revelou essencial na retenção e transmissão de conhecimentos possibilitando o desenvolvimento da própria humanidade (SERRANO, 2009). Pelo seu caráter relacional de interação entre sujeitos, os fenômenos comunicacionais, isto é, eventos relativos à ação dos sentidos e à comunicação, também são compreendidos como fenômenos sociais.

No contexto das instituições/ organizações tem-se a designação comunicação organizacional representando a análise do processo de comunicação entre essas entidades e seus diversos públicos (KUNSCH, 2003). Uma das facetas da comunicação organizacional é a Comunicação Interna (CI), que possui objetivos relacionados a conscientização, informação e relacionamento junto ao público interno da organização (CURVELLO, 2012; CERANTOLA, 2017).

Com o entendimento de que a comunicação é um fenômeno social, compreendemos que, para que a CI alcance seus objetivos, são necessárias diretrizes a fim de conduzir a execução e gestão deste fenômeno dentro das instituições/ organizações. O dicionário Houaiss da língua portuguesa (HOUAISS; VILLAR, 2001, p. 1.050) define o verbete diretriz da seguinte forma: “1. a linha básica que determina o traçado de uma estrada; 2. esboço, em linhas gerais, de um plano, projeto etc; 3. norma de procedimento, conduta etc; diretiva”.

Diretrizes de Comunicação Interna, como em qualquer organização ou instituição, se fazem fundamentais para o processo de gestão. Concebemos as universidades federais, como campo de estudo deste artigo, como instituições sociais, que segundo Rodriguez (1983, p. 273), “não podem ser tratadas com as mesmas teorias nem com as mesmas técnicas com que se analisam e se estudam as organizações com fins lucrativos”, devido a sua natureza e finalidade.

A universidade, como uma expressão social, uma expressão histórica da sociedade, se consubstancia em uma ação social, uma prática social, que essencialmente busca a socialização e a universalização do saber. A construção do saber, a liberdade acadêmica de poder investigar, de ir ao fundo da questão, de pensar até as raízes das razões, de poder criar e fazer proliferar comunidades interpretativas são componentes essenciais que levam a situar a universidade como uma instituição social (CHAUÍ, 2003), que se revela no público, na coisa pública, de várias opiniões e visões, em busca do bem comum.

A universidade, historicamente, no desenvolvimento da sociedade, tornou-se um espaço privilegiado para a comunicação e o diálogo entre as diversas áreas do conhecimento que a compõem e para a discussão da opressão política, social e econômica. Sua função crítica é o fio condutor da sua aventura intelectual, fruto da tradição com variação de tempo e lugar (BURIGO, 2003).

De acordo com Santos (1999, p. 225), a universidade é uma das poucas instituições que pode pensar até as raízes das razões por que pode agir ou não em conformidade com o seu

pensamento: “É este excesso de lucidez que coloca a universidade numa posição privilegiada para criar e fazer proliferar comunidades interpretativas”.

Diante da peculiaridade da sua natureza e finalidade, a Comunicação Interna é fundante para o processo da Gestão Universitária. Por ser um fenômeno social, a CI, quando não planejada e estruturada, pode fomentar distorções e ruídos representando desafios ao processo de gestão, ocasionando desperdícios e acirramento de conflitos (BRUM, 2012; ROBBINS, 2005). A Comunicação Interna em universidades públicas federais brasileiras prova sua relevância por também constituir uma dimensão avaliada pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) (INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA, 2009).

Neste contexto, o presente artigo tem por objetivo refletir sobre a relevância da Comunicação Interna no processo da Gestão Universitária. Caracteriza-se por ser um estudo teórico, qualitativo, fundamentado em pesquisa bibliográfica. Para contextualizar o fenômeno ora investigado, ou seja, a Comunicação Interna no processo da Gestão Universitária, partimos do que dispomos de mais concreto: a concepção de universidade. Após, situamos a Comunicação Interna e a Comunicação Interna no contexto da Gestão Universitária. Para encerramento, nas considerações finais, resgatamos o objetivo deste artigo, refletindo teoricamente, sobre o que esta caminhada nos propiciou.

## **2 UNIVERSIDADE, UMA INSTITUIÇÃO SOCIAL**

Para além da concepção de universidade como uma organização, é possível compreendê-la como instituição social (CHAUÍ, 2003). Pereira (1999, p.10) traz a concepção de instituição como “organizações que incorporam normas e valores para seus membros e para a sociedade”. Em uma instituição social há espaço para reflexão, crítica, exame de conhecimentos instituídos, sua mudança ou sua superação; em contrapartida, nas organizações a finalidade é o lucro. Para Chauí (2003), as universidades não podem ser reduzidas à lógica organizacional, elas se constituem em espaços sociais de expressão.

Ademais, as universidades podem ser vistas como um tipo específico de ambiente, normalmente atuando dentro de um quadro referencial burocrático-legal, sofrendo influência e controle das Políticas Públicas (FINGER, 2000). Podendo ser consideradas burocracias profissionais, como explica Mintzberg (2009), nelas se observa um ambiente complexo e estável, regulamentos e regras formalmente estabelecidos, foco no núcleo operacional, ênfase no poder do conhecimento especializado e dificuldade em implementar inovações no processo de gestão.

Por outro lado, as universidades também são consideradas sistemas frouxamente articulados, nas quais há pluralidade de ideias, descentralização, objetivos difusos, desconexões das estruturas das tarefas e flexibilidade por parte dos membros, refletida na autonomia acadêmica dos professores (WEICK, 1976; INGERSOLL, 1993). Ela reflete a sociedade e, com isso, se percebe no interior da instituição universitária “a presença de opiniões, atitudes e projetos conflitantes que exprimem divisões e contradições da sociedade” (CHAUÍ, 2003, p. 05).

Compartilhando organismos acadêmicos e administrativos, configura-se uma estrutura social complexa que também comporta conflitos políticos. Baldrige (1971) reporta haver muitas formas de poder e pressão que afetam os tomadores de decisão nas universidades. São exemplos dessas formas de pressão política: organizações estudantis, sindicatos de docentes e de técnicos, interesses departamentais ou individuais, grupos externos e até mesmo o governo. Baldrige (1971, p.13, tradução nossa) acrescenta que há uma tendência democrática nas universidades e que “a autoridade formal, conforme prescrita pelo sistema burocrático, é severamente limitada pela pressão política e poder de barganha que os grupos podem exercer contra as autoridades”.

Diante do exposto, concebemos que a complexidade da entidade universitária possibilita a coexistência de modelos paradoxais. Por conseguinte, embora existam na universidade numerosas características burocráticas também está presente a autonomia dos atores e uma multiplicidade de objetivos, muitas vezes ambíguos, proporcionando dificuldades na realização de mudanças e construção de consensos. Submetidas a legislações e políticas públicas, por vezes condicionantes a noções de produtividade e de eficácia, acompanham as transformações políticas, econômicas e sociais enquanto perpetuam seu papel de precursoras do conhecimento e responsáveis por sua disseminação na sociedade. Às universidades, portanto, cabem os papéis tanto de instituição como de organização social (CHAUÍ, 2003), mediante seu processo de gestão.

Em que pese o âmbito interno da universidade, acreditamos que uma das finalidades da prática da gestão é comunicar com clareza decisões, objetivos e demais informações fulcrais ao funcionamento da instituição. Vemos a comunicação como um fenômeno social inerente ao processo de gestão e difuso no contexto complexo que se constitui a instituição universidade. Nesse sentido, potencializamos a relevância de diretrizes claras e objetivas de Comunicação Interna para o processo e o desenvolvimento da Gestão Universitária.

### **3 A COMUNICAÇÃO INTERNA**

O processo comunicativo dentro das organizações/ instituições se dá continuamente entre seus diversos interlocutores visando à formação de consensos (KUNSCH, 2016). Tal fenômeno está envolvido em todos os processos administrativos da organização/ instituição sendo um “elemento que atravessa todas as ações de uma empresa ou organização e que configura, de forma permanente, a construção de sua cultura e identidade” (CARDOSO, 2006, p. 1132). Assim, Torquato (1986, p.17) descreve que a comunicação “exerce uma *função-meio* perante outras *funções-fim* da organização”, pois para atingir quaisquer fins, a comunicação aparece como elemento mediador.

Constituindo-se como uma parte da comunicação organizacional/ institucional, a Comunicação Interna, como ação planejada por meio de diretrizes, tem o propósito de alinhar informações e conhecimentos entre os trabalhadores, podendo proporcionar engajamento, concretização de atividades e alcance de resultados (CERANTOLA, 2017). As organizações e instituições também se comunicam com outros públicos: o externo e o misto, que são compostos por usuários, clientes, concorrentes, fornecedores, prestadores de serviços, parceiros, investidores, governo, imprensa e sociedade em geral (CESCA, 2012). Smith (2008) destaca os trabalhadores como o público mais crítico para a instituição/ organização. Kunsch (2003, p. 157), igualmente, enfatiza que esse deve ser o “público número um, no

conjunto de públicos de uma organização” e por isso a comunicação com o público interno é tão relevante.

A Comunicação Interna em organizações/ instituições engloba fenômenos comunicacionais de todos os tipos que podem facilitar ou desafiar as relações sejam elas verticais ou horizontais, tendo como foco o público interno, principalmente os trabalhadores (KUNSCH, 2003; VIGNERON, 2000). Fluxos verticais de comunicação organizacional/ institucional podem ser descendentes, isto é, de superiores hierárquicos para os níveis subordinados, ou ascendentes, fazendo o caminho inverso. Já os fluxos horizontais, ou também chamados laterais, ocorrem entre setores de mesmo nível (BORDEAN, 2009; TORQUATO, 1986).

Comunicar-se é inevitável, por isso nas organizações/ instituições a CI ocorre por meio de redes formais e informais e objetiva cumprir as funções organizacionais, administrativas, políticas e humanas (MARCHIORI, 2010). A rede formal de comunicação é a institucionalizada e cujo conteúdo é legitimado pela burocracia organizacional/ institucional; a rede informal, por sua vez, emerge das relações sociais dos sujeitos dentro das organizações/ instituições (BORDEAN, 2009; TORQUATO, 1986). Esta carrega discussões fora do contexto das relações de subordinação, tendo maior ocorrência no fluxo lateral e com rápida propagação de mensagens verídicas ou não, os tais boatos (BORDEAN, 2009; TORQUATO, 1986). Embora a comunicação por meios informais seja inexorável, sua ascensão se dá pela falta de políticas e projetos comunicacionais formalizados (MORAIS; CUNHA, 2011). Smith (2008) defende que gestores reconheçam e utilizem criteriosamente a rádio-corredor complementarmente à rede formal de comunicação da organização/ instituição. Para Torquato (1986, p. 117) “valorizar os programas de comunicação informal encaixa-se na estratégia de ajustamento do socio clima interno”.

Smith (2008) aponta que o modelo convencional de comunicação formal de muitas instituições é o vertical descendente, visto que é inevitável a necessidade de a alta administração dar orientação sobre a direção a ser tomada pela organização/ instituição e suas equipes constituintes. Todavia, a comunicação lateral costuma ser incentivada, por transmitir informações entre departamentos, bem como por sua potencialidade na resolução de problemas e conflitos além de integrar e coordenar diferentes unidades organizacionais/ institucionais (BORDEAN, 2009; TORQUATO, 1986).

Quanto à comunicação ascendente, esta funciona como *feedback* e pode ter a finalidade de controle dentro da organização/ instituição (SMITH, 2008). Para Kunsch (2003, p. 85), quando formalizada, essa ocorre “por meio de instrumentos planejados, como caixa de sugestões, reuniões com trabalhadores, sistemas de consultas, pesquisas de clima organizacional e satisfação no trabalho”. Estes canais potencialmente constituem maior participação dos trabalhadores no processo de engajamento e concordância (TORQUATO, 1986).

São denominados canais de comunicação os meios pelos quais a informação circula. São inúmeros os canais que podem ser utilizados na Comunicação Interna: *website*, intranet, e-mail, sistemas de informação, ouvidoria, vídeos, jornais internos, telefone, reuniões, capacitações, comunicação informal entre trabalhadores e até mesmo mídias sociais. Os canais de Comunicação Interna podem exercer funções específicas, sem serem excludentes. Também podem ser utilizados simultaneamente, o que facilita o alcance da mensagem a mais destinatários e garante que a mensagem seja enfatizada, todavia seu uso indistinto pode gerar

nos colaboradores desinteresse pelas mensagens, prejudicando a comunicação (ROBBINS; 2005; SMITH, 2008).

Seguramente, há inúmeros recursos tecnológicos para na Comunicação Interna nas organizações/ instituições, todavia a interação pessoal é apontada como a preferida (Santos, Ventura, 2021; Men, 2014; Smith, 2008). A vantagem da comunicação face a face é a possibilidade de se obter *feedback* imediato e este é fundamental para que os superiores hierárquicos compreendam a realidade da organização/ instituição, além de indicar se as mensagens estão sendo corretamente compreendidas pelos seus receptores (WHITE; VANC; STAFFORD, 2010; SMITH, 2008).

Na prática, a comunicação face a face é mais eficaz quando as mensagens são relativamente simples e ocorre entre poucos interlocutores (SMITH, 2008). Para White, Vanc e Stafford (2010) tal interação, é indicada para assuntos mais complexos, em razão da possibilidade de esclarecer dúvidas, bem como a contribuição desse formato para o fortalecimento do sentido de comunidade e da satisfação do trabalhador.

Apesar das vantagens da interação pessoal, a comunicação escrita e os recursos tecnológicos facilitam a transmissão e difusão de mensagens nas organizações/ instituições e são muito utilizados para comunicações formais (WELCH, 2012). White, Vanc e Stafford (2010) ressaltam que os meios eletrônicos, se utilizados cautelosamente, proporcionam a boa parte dos trabalhadores saber informações em primeira mão, a partir dos gestores máximos, sendo uma forma de achatar a estrutura hierárquica tradicional.

A quantidade de informação transmitida também é um aspecto relevante para uma CI eficaz. É irrealista esperar que todos na organização/ instituição saibam de tudo, no entanto, a falta de comunicação fomenta a desinformação e falta de confiança entre os trabalhadores. Por outro lado, comunicar em demasia tende a causar desinteresse dos trabalhadores, que passam a ignorar mensagens (WHITE; VANC; STAFFORD, 2010; MARCHIORI, 2010; KUNSCH, 2003). Smith (2008) afirma que poluição e sobrecarga de informações são as maiores barreiras para a compreensão e a construção de consensos.

Smith (2008) enfatiza que a seleção da mídia não deve ser a prioridade ao planejar uma estratégia na Comunicação Interna, mas, primeiro, deve-se pensar sobre o que precisa ser comunicado e que a informação deve ser útil ao público que a recebe. Se faz pertinente a segmentação do público, auxiliando na entrega eficaz e oportuna de informações apropriadas. Tal segmentação é fundamental principalmente em organizações/ instituições cujo público interno não é homogêneo, havendo características e níveis de necessidades diferentes, como acontece em universidades (SANTOS; VENTURA, 2021; VIANA; MAIA-FILHO; LUCENA, 2020). Torquato (1986, p. 117) resume os pontos-chave para elaboração de diretrizes de comunicação interna: “escolher os alvos, pesquisar as necessidades, identificar pontos fortes e fracos, estabelecer canais adequados e momentos apropriados”.

Potencialmente, com a implantação de ações efetivas de comunicação interna a organização/ instituição dinamiza o fluxo de mensagens, aproximando a ação diária do trabalhador com as perspectivas da instituição. A CI, por meio de diretrizes claras e objetivas, pode se consubstanciar de ferramentas dentro das organizações/instituições para consolidar critérios de trabalho, compreender os processos da atividade, capacitar os sujeitos que nela atuam, transmitir valores, conscientizar sobre as políticas internas, promover mudanças, fomentar a inovação entre outras práticas de gestão (CRUZ; AGUIAR, 2020; REIS; BALDESSAR, 2021; GORDILLO, 2015). Neste contexto, a CI é de fundamental relevância

para o processo da Gestão Universitária, como um caminho de inclusão e de transparência no processo comunicacional da instituição universidade.

#### **4 COMUNICAÇÃO INTERNA E GESTÃO UNIVERSITÁRIA**

A Comunicação Interna em universidades públicas federais é aquela voltada aos servidores docentes, técnicos-administrativos em educação, trabalhadores terceirizados e aos discentes (BIFFI, 2021; VIANA; MAIA-FILHO; LUCENA, 2020). Os servidores docentes e técnicos-administrativos em educação compõem o público interno vinculado, este se caracteriza pelos sujeitos que ocupam o espaço físico da instituição, tendo vínculo empregatício com ela (CESCA, 2012). Os discentes e os trabalhadores terceirizados fazem parte do público interno desvinculado, por ocuparem o espaço físico da instituição não tendo vínculo empregatício com ela, embora esta tenha responsabilidades para com esse público (CESCA, 2012).

Os atos e expedientes oficiais emitidos por universidades públicas federais devem seguir o manual de redação da Presidência da República (BRASIL, 2018). Este preconiza clareza, precisão, concisão, coesão, coerência, impessoalidade, formalidade e padronização com a finalidade de comunicar com objetividade e máxima clareza (BRASIL, 2018). Entretanto, não só de comunicações oficiais e atos normativos é feita a CI em uma universidade pública federal. Divulgações institucionais e científicas também são veiculadas pelos canais de Comunicação Interna; notícias, campanhas e oportunidades igualmente ganham espaço entre os fatos comunicáveis dentro das instituições (CLEMENTE JÚNIOR, 2018).

Entre o público interno há diversidade de funções e interesses, soma-se a isso diferenças de idade, de escolaridade, de gênero, além das pessoas com deficiência, que podem demandar ferramentas inclusivas na comunicação. A heterogeneidade do público faz demandar um planejamento da CI, reforçando a importância de segmentação do público, a definição do canal de comunicação e qual tipo de assunto deve ser abordado para qual público-alvo (SANTOS; VENTURA, 2021; SMITH, 2008).

No que tange à comunicação voltada aos servidores docentes e técnico-administrativos em educação, Cruz e Aguiar (2020, p. 06; 04) ressaltam que a “comunicação interna é uma estratégia vital para o desenvolvimento dos trabalhadores e no comprometimento organizacional”, para os autores, “os servidores com informações atualizadas e capazes de dialogar entre si, poderão aprimorar os seus processos e serviços institucionais”.

Seguramente a Comunicação Interna possui um papel de relevância estratégica na gestão das organizações/ instituições, possibilitando que os trabalhadores estejam mais informados e proporcionando-lhe um conhecimento sistêmico dos processos da qual fazem parte. E a comunicação como um processo social inclusivo, potencializa um ambiente de trabalho mais humanizado.

Esta prática da interação do trabalhador com o ambiente de trabalho por meio da CI, também potencializa o processo da comunicação da universidade com a sociedade, como uma prática social. Ou mesmo, por meio da socialização mais efetiva das atividades desenvolvidas na universidade. Pois a comunicação, como um ato social, necessita ser fortalecido no interior

da instituição, e que possa se materializar em ações concretas para a sociedade, não limitada apenas a ações planejadas, mas em consensos de uma ação comunicativa, entre trabalhadores e instituição.

A CI, como uma ferramenta de gestão, contribui para que os trabalhadores atinjam objetivos estratégicos, ajam proativamente, além de fomentar atitudes mais participativas e comprometidas, melhorando o clima interno e promovendo o compartilhamento. Isso ocorre, pois uma comunicação efetiva reduz desperdícios e a incerteza, diminuindo conflitos e aumentando a satisfação (BESSA, 2019; GORDILLO, 2015; KUNSCH, 2003; ROBBINS, 2005).

Mesmo como uma instituição social complexa, que se configura a universidade, devido a diversidade do seu público e do seu espaço de constituição, a CI efetiva, com diretrizes claras, para além de integrar, socializar, potencializar o sentimento de pertencimento e de identidade do trabalhador com o ambiente de trabalho, pode atuar como fator de inovação, como difusão de novas ideias, fortalecendo a identidade do trabalhador com o desenvolvimento de suas atividades.

Para a definição das diretrizes da CI, no contexto das universidades, se faz necessário conhecer a realidade em que está inserida, ter claro os caminhos que necessita seguir, por meio de uma Política Institucional clara, alinhada as diretrizes da Política Pública. Não é uma relação linear de causa e efeito, mas uma relação de interação, de questionamento e de interlocução. Sem esquecer que o público interno é o seu maior aliado para o fortalecimento destas diretrizes, pois é a partir deste e voltado para este que a universidade poderá cumprir o seu papel como instituição social.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Resgatando o objetivo inicialmente proposto de refletir sobre a relevância da Comunicação Interna no processo da Gestão Universitária, é possível pontuar que a CI não é uma panaceia para os problemas institucionais. No entanto, quando bem administrada e com diretrizes claras e objetivas, pode evitar conflitos, transmitir valores, promover mudanças, potencializar os trabalhadores e fomentar inclusão e inovação.

Compreendemos as universidades públicas federais como instituições sociais complexas e que exigem melhoria constante em seus processos de gestão. Neste contexto, para a Gestão Universitária, o estabelecimento de diretrizes de Comunicação Interna pode auxiliar essencialmente nas ações de gestão, aperfeiçoando atividades e procedimentos, bem como na redução das relações de conflito.

Todavia a comunicação, como um fenômeno social, é uma prática comunicativa: as pessoas no processo de interação executam seus planos de ação vislumbrando um acordo comunicativamente alcançável. A Comunicação Interna é uma ação estratégica e os canais de comunicação são utilizados para um objetivo.

Na prática comunicativa, a CI, como ação estratégica de gestão, promove mecanismos de interação apresentando alternativas no processo da comunicabilidade para o alcance dos propósitos e possibilitando mudanças institucionais/ organizacionais. A CI, no processo da Gestão Universitária, tem potencialidades de levar ao entendimento, ao consenso na ação

comunicativa, não de forma manipulável, mas como mecanismos de auxílio ao processo natural da comunicação.

A partir de um processo de interação fomentado pela CI há possibilidades de se chegar a acordos, a consensos, ou seja, a um saber comum, um reconhecimento intersubjetivo de pretensões de validade sujeitas à crítica. Para tanto, é necessário o processo da interação e regras que conduzam essa ação. A CI regulada por normas, ou seja, por valores comuns reconhecidos que orientem a ação deve possuir, portanto, diretrizes.

Os acordos exigem uma aclaração que se desenvolve por indagações sistemáticas. Esses acordos são aceitos no processo da CI e tendem a ser concedidos pelos sujeitos por meio do diálogo e não somente por uma das partes envolvidas. Todavia, no processo da CI, faz-se pertinente que estes acordos sejam submetidos a pretensões de validade, ou seja, são necessárias razões convincentes que fundamentem o que se deseja expressar e que estas pretensões de validade sejam suscetíveis de crítica, no contexto da Gestão Universitária.

A CI é elaborada a partir do processo da interação, como um fenômeno social. Há, neste contexto, um processo de reprodução e produção cultural, de construção e reconstrução do pensamento e da razão. É orientada ao entendimento, é reflexiva, isto é, possibilita que o sujeito, o trabalhador, ao fazer-se entender, esteja entendendo a si mesmo.

Partindo desse contexto, potencializamos que a CI, como prática histórica e humana, dá-se no contexto do significado, da interação, da intenção, e pode, alicerçada à prática da gestão, a partir do diálogo entre os pares, viabilizar um processo de acordos, quiçá de consensos, que levem a ações transformadoras de práticas e que possam fortalecer o papel da universidade como instituição social.

## REFERÊNCIAS

BALDRIDGE, J. Victor. MODELS OF UNIVERSITY GOVERNANCE: bureaucratic, collegial, and political. **Stanford Center For Research And Development In Teaching: Research and Development Memorandum**, Stanford, n. 77, p. 1-19, set. 1971. Disponível em: <https://eric.ed.gov/?id=ED060825>. Acesso em: 07 jul. 2022.

BESSA, Maria Águeda de Azevedo Moura. **Dashboard Indicadores de Comunicação Interna**. 2019. 129 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Economia, Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Porto, 2019.

BIFFI, Marcos Antonio. **Um Estudo Teórico-Empírico sobre a Comunicação Interna e Externa das Instituições de Ensino Superior PUC/SP, UNIFAE e USCS**: responsabilidade social, publicidade institucional e planejamento estratégico de comunicação. 2021. 144 f. Tese (Doutorado) - Curso de Comunicação e Semiótica, Programa Signo e Significação nos Processos Comunicacionais, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2021. Disponível em: <https://tede.pucsp.br/handle/handle/24229>. Acesso em: 08 jul. 2022.

BORDEAN, Ioan. Improving internal communication, a tool for increasing organizational Performance. **EIRP Proceedings**, v. 4, 2009. Disponível em:

<http://proceedings.univ-danubius.ro/index.php/eirp/article/view/536/494>. Acesso em: 05out. 2022.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Manual de redação da Presidência da República**. Casa Civil, Subchefia de Assuntos Jurídicos; coordenação de Gilmar Ferreira Mendes, Nestor José Forster Júnior [et al.]. 3. ed., rev., atual. e ampl. Brasília: Presidência da República, 2018. Disponível em:

<http://www4.planalto.gov.br/centrodeestudos/assuntos/manual-de-redacao-da-presidencia-da-republica/manual-de-redacao.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2022.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Sorria, você trabalha aqui: 500 insights para endomarketing**. São Paulo: Integrare Editora, 2012.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra. **O trabalho acadêmico do professor universitário no processo de desenvolvimento do espaço público na universidade federal**: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina e na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2003. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003. Disponível em:

<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/4152/000397472.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 02ago. 2023.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de Administração Pública**, v. 40, p. 1123-1144, 2006.

CERANTOLA, William Antonio. **Importância da comunicação da liderança para a tomada de decisão**: análise exploratória de organizações no brasil. 2017. 150 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

CESCA, Cleuza Gertrudes Gimenes. **Relações Públicas para iniciantes**. Summus Editorial, 2012.

CHAUÍ, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, n. 24, p. 5-15, set. /out. /nov. /dez. 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/n5nc4mHY9N9vQpn4tM5hXzj/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 25/05/2022.

CLEMENTE JÚNIOR, Sergio dos Santos. Fatos Comunicáveis para a Gestão da Comunicação em Universidades: modelo utilizado em uma instituição de ensino superior brasileira. In: Coloquio Internacional de Gestión Universitaria, 18, 2018, Loja. **Anais [...]**. Disponível em:

[https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/190518/101\\_00054.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/190518/101_00054.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 13 jul. 2022.

CRUZ, Adriano Charles Silva; AGUIAR, Jeferson Bruno Silva. A Comunicação Interna na Perspectiva dos Servidores Públicos: um estudo de caso de uma universidade. **Comun. & Inf**, Goiânia, v. 23, p. 1-18, 2020.

CURVELLO, João José de Azevedo. A dimensão interna da comunicação na administração pública. In: DUARTE, Jorge. **Comunicação Pública**: Estado, mercado, sociedade e interesse público. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012. p. 201-213.

FINGER, Almeri Paulo. Apresentação. In: BROTTI, Maria Gorete. **A Gestão Universitária em Debate**. Florianópolis: Insular, 2000.

GORDILLO, Alejandra María. El valor agregado de La comunicación al interior de las organizaciones. **Razón y Palabra**, Quito, v. 90, p. 1-16, jun. 2015. Disponível em: [http://www.razonypalabra.org.mx/N/N90/Varia/31\\_Gordillo\\_V90.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N90/Varia/31_Gordillo_V90.pdf). Acesso em: 26 jun. 2022.

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

INGERSOLL, Richard. Loosely coupled organizations revisited. **Research in the Sociology of Organizations**, v. 11, p. 81, 1993.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior**: da concepção à regulamentação. 5. ed. Brasília: Inep, 2009. Disponível em: [https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/avaliacoes\\_e\\_exames\\_da\\_educacao\\_superior/sinaes\\_2009\\_da\\_concepcao\\_a\\_regulamentacao\\_5\\_edicao\\_ampliada.pdf](https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/avaliacoes_e_exames_da_educacao_superior/sinaes_2009_da_concepcao_a_regulamentacao_5_edicao_ampliada.pdf). Acesso em: 15 jul. 2022.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org). **Comunicação organizacional estratégica**: aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus Editorial, 2016.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. rev. São Paulo: Summus Editorial, 2003.

MARCHIORI, Marlene. Os desafios da comunicação interna nas organizações. **Conexão**: comunicação e cultura, Caxias do Sul, v.9, n.17, p. 145-159, jan. 2010. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/viewFile/466/388>. Acesso em: 02 mai. 2022.

MEN, Linjuan Rita. Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. **Management communication quarterly**, v. 28, n. 2, p. 264-284, 2014.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MORAIS, Allan Richards de Melo Nunes; CUNHA, Leonardo Santa Inês. Comunicação organizacional nas novas Universidades Federais: um estudo de caso da comunicação interna na Universidade Federal do Vale do São Francisco. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO NORDESTE, 13., 2011, Maceió. **Anais [...]**. Maceió: Intercom, 2011. p. 1-15.

PEREIRA, Maria José L. Bretas. **Na cova dos leões: o consultor como facilitador do processo decisório empresarial.** São Paulo: Makron Books, 1999.

REIS, Kleiton Luiz Nascimento; BALDESSAR, Maria José. A influência da comunicação interna na inovação nas organizações: uma revisão sistemática integrativa. **Organicom**, v. 18, n. 37, p. 126-139, 2021. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/163373/178906>. Acesso em: 26 jun. 2022.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

RODRIGUEZ, Luis Lorenzo. **Novos enfoques sobre administração universitária.** Salvador: Gráfica Universitária da UFBA, 1983.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade.** São Paulo: Cortez, 1999.

SANTOS, Maria Dionísia dos; VENTURA, Andréa Cardoso. Comunicação interna em instituições públicas de ensino superior: canais e conteúdos. **Revista Gestão Universitária na América Latina - Gual**, Florianópolis, v. 14, n. 1, p. 130-151, 18 fev. 2021. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2021.e73482>.

SERRANO, Manuel Martín. A comunicação na existência da humanidade e de suas sociedades. **MATRIZES**, v. 3, n. 1, p. 11-20, 2009.

SMITH, Lyn. **Effective internal communications.** 2. ed. Londres: Kogan Page, 2008.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas.** 6. ed. São Paulo: Summus Editorial, 1986.

VIANA, Nara Siqueira; MAIA-FILHO, Luiz Flávio A.; LUCENA, Ana Paula C. de. Comunicação interna na universidade pública: avanços e desafios organizacionais. In: BETIM, Leozenir Mendes. **Oportunidades e Desafios da Administração Contemporânea.** Ponta Grossa: AYA Editora, 2020.

VIGNERON, Jacques. Comunicação interna: além das mídias. **Revista Líbero**, v. 4, n. 7, 2000.

WEICK, Karl E. Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, p. 1-19, 1976.

WELCH, Mary. Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. **Public Relations Review**, College Park, v.38, n.2, p. 246-254, 2012.

WHITE, Candace; VANC, Antoaneta; STAFFORD, Gena. Internal communication, information satisfaction, and sense of community: The effect of personal influence. **Journal of public relations research**, v. 22, n. 1, p. 65-84, 2010.