

19 a 21 de outubro Ponta Grossa - PR - Brasil

## **COMUNICAÇÃO INTERNA NA UNIVERSIDADE PÚBLICA: AVANÇOS E DESAFIOS ORGANIZACIONAIS**

## **INTERNAL COMMUNICATION IN A PUBLIC UNIVERSITY: ORGANIZATIONAL ADVANCES AND CHALLENGES**

### **ÁREA TEMÁTICA: ESTUDOS ORGANIZACIONAIS**

Nara Siqueira Viana, UFPE, Brasil, naraviana@gmail.com

Luiz Flávio Arreguy Maia Filho, UFRPE, Brasil, luiz.maia@ufrpe.br

Ana Paula Costa de Lucena, CODAI/UFRPE, Brasil, anapaula.lucena@yahoo.com.br

### **Resumo**

O presente artigo avalia o espaço que a comunicação interna vem logrando ocupar entre as atividades de uma recém implantada Pró-Reitoria de Comunicação em Instituição Federal de Ensino Superior, mediante os desafios inerentes às mudanças organizacionais. Trata-se de um estudo de caso com abordagem qualitativa, utilizando como métodos a pesquisa documental, a realização de entrevistas semiestruturadas e a análise de conteúdo. Entre as categorias de análise adotadas, destacam-se: atenção à diversidade do público interno; a natureza da comunicação pública; as barreiras e os desafios na mudança organizacional; e o grau de reconhecimento percebido por atores-chave em relação às ações da comunicação interna. Os resultados revelam que as mudanças organizacionais implantadas alcançaram apenas parcialmente seus objetivos em função de resistências como as barreiras culturais; a escassez de espaços atrativos para participação da comunidade; e a carência de um bom plano para consolidação de políticas de comunicação.

**Palavras-chave:** Comunicação Interna; Gestão Universitária; Administração Pública.

### **Abstract**

This paper assesses the status that internal communication has been able to achieve among the activities of a recently established Dean of Communication in a Brazilian Federal University, from the perspective of challenges inherent to organizational changes. This is a case study with a qualitative approach, using documentary research, semi-structured interviews and content analysis as methods. Among the categories of analysis adopted, the following stand out: attention to the diversity of the internal public; the nature of public communication; the barriers and challenges in organizational change; and the degree of recognition perceived by key actors concerning the actions of internal communication. The results reveal that the organizational changes have only partially achieved their objectives due to resistance such as cultural barriers; scarcity of spaces for community participation; and lack of a good plan for the consolidation of communication policies.

**Keywords:** *Internal Communication. University Management; Public Administration*

## **1. INTRODUÇÃO**

Em 2014, a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) oficializou a criação de sua Pró-Reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação (PROCIT), fruto de esforços iniciados dois anos antes. Com a PROCIT, a UFPE inovou ao implantar a primeira pró-reitoria

integrando comunicação, informação e tecnologia da informação, dentre as universidades federais brasileiras. Outras universidades do sistema federal têm buscado trajetórias semelhantes, em seus processos de transformação. Tendo em vista, por um lado, as demandas trazidas pela transformação digital e, mais recentemente, as adaptações impostas pela COVID-19, torna-se oportuna uma revisita ao pioneiro reposicionamento da comunicação na gestão das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

Duarte e Monteiro (2009) ressaltam que a comunicação está em todos os processos, em todos os setores, relações e fluxos de informação, dando vida às organizações; contudo, apesar de haver relativo consenso quanto ao fato de uma boa comunicação agregar valor à organização, aprimorando as práticas gerenciais, o desempenho organizacional e promovendo mudanças nas relações com os seus diversos públicos, muitas entidades ainda têm bastante dificuldade na gestão da comunicação. Como quadro geral, “a comunicação nas organizações tende a ser predominantemente burocrática” (Duarte & Monteiro, 2009).

Na gestão pública, a comunicação tende a enfrentar barreiras específicas. Torquato (2002) vai direto ao ponto ao afirmar que a comunicação no setor público sofre os efeitos de estruturas obsoletas e padece do que ele chama de “doença da acomodação, a paralisação da malha pública” (Torquato, 2002, p. 84). O autor afirma ainda que as estruturas de comunicação nesses ambientes precisam ser profissionalizadas, contar com profissionais qualificados, além de trabalhar de forma sistêmica e integrada, sob direção única, a fim de evitar uma desarmonia de linguagens. Já o colombiano Jaramillo-López (2012) alega que, nas organizações do setor público, a área de comunicação é tipicamente de “imprensa”: a interlocução com o cidadão e com o usuário costuma não ser devidamente articulada com a comunicação da alta direção.

Nogueira (2001) ressalta a heterogeneidade do público interno das instituições públicas, que por vezes se divide em grupos com características e objetivos diferentes – em certos casos, até divergentes. Ela chama atenção para diversidades de linguagem, de filosofia, de idade, de nível de escolaridade, de competências e mesmo de valores, tornando complexos os relacionamentos e a comunicação (Nogueira, 2001, p. 127). A mesma autora ressalta a infrequência da participação de vários grupos, o que poderia ter origem no modelo de organização, citando como exemplo de fragmentação as próprias universidades públicas brasileiras: as características de suas comunidades dificultariam até mesmo a disseminação interna do que é (ali) desenvolvido.

Mesmo em um contexto de avanço tecnológico em ritmo inferior ao vivido atualmente, Kunsch (1992), na sua obra *Universidade e comunicação na edificação da sociedade*, já defendia a proposta de que as universidades tivessem em sua estrutura organizacional um setor que integrasse todas as atividades de comunicação. Tal arranjo institucional, segundo ela, favoreceria a interação entre as unidades e na universidade como um todo, “rompendo de vez com a tradição de isolamento quiçá mantida com a formação dos ‘conglomerados universitários’” (Kunsch, 1992, p. 119).

Diante da relevância e do papel social das universidades, cujos funcionamentos internos muito dependem de uma comunicação efetiva, o presente artigo investiga o espaço que a comunicação interna vem logrando ocupar no contexto de uma nova estrutura organizacional, assim como as barreiras à sua consolidação. Para tanto, o estudo se divide em 4 seções adicionais, além desta introdução: a seção 2, de contextualização, resgata o contexto das mudanças na organização; em seguida, a seção 3 sintetiza um conjunto de estudos anteriores que estabelecem o referencial teórico-conceitual da análise. A seção 4 descreve a metodologia e os procedimentos de pesquisa adotados, enquanto a seção 5 se destina à consolidação dos resultados e discussões. Por fim, comentários finais são oferecidos na seção de conclusão.

## 2. CONTEXTUALIZAÇÃO

A UFPE, criada em agosto de 1946, possui hoje três campi, nas cidades de Recife, Caruaru (Centro Acadêmico do Agreste - CAA) e Vitória de Santo Antão (Centro Acadêmico de Vitória - CAV); a Universidade conta com mais de 40 mil alunos de graduação e pós-graduação, cerca de 2.500 professores e quase 4 mil servidores técnico-administrativos, distribuídos em 13 centros acadêmicos (UFPE, 2019c). Com esse tamanho e diante da variedade de públicos, com necessidades e interesses específicos, a organização viveu recentemente uma situação crítica, do ponto de vista comunicacional:

“Diversos órgãos e diversas unidades, cada qual preocupada com seus interesses localizados, buscavam tramar os melhores meios de se comunicarem com os seus públicos, em visão solo, ou contando com o apoio institucional de uma assessoria de comunicação, cuja área de influência era indefinida per si e institucionalmente.” (Dornelas, Covaleski, Stefani & Leão, 2015, p. 2).

Através da Portaria Normativa nº 07, de 25 de julho de 2014, foi oficialmente criada a PROCIT para ser o órgão responsável por “propor e coordenar a execução das diretrizes da política institucional de comunicação e informação” (UFPE, 2014). O estabelecimento de um novo órgão na administração superior da Universidade envolvia, assim, uma clara missão:

Direcionar, articular, executar e monitorar, com transparência e responsabilidade, as políticas e ações com as unidades de comunicação, informação e tecnologia da informação, atuando transversalmente na UFPE, visando maior integração e interação com as comunidades interna e externa (UFPE, 2019a).

Nota-se que os esforços por mudança estrutural pareciam reconhecer, em particular, um ambiente de expressivos avanços tecnológicos; a comunicação nas organizações, naturalmente, sofria – e sofre – fortes impactos da revolução digital.

A estrutura organizacional da PROCIT apresenta três diretorias. A Diretoria de Informação é responsável pelo direcionamento, articulação, execução e monitoramento das políticas e ações de acesso a dados, informações e conteúdos digitais. Seu objetivo é “a transparência e democratização da informação e do conhecimento para as comunidades interna e externa” (UFPE, 2019b). A Diretoria de Governança de TI e Processos, por sua vez, trabalha em duas frentes, com o escritório de processos – mapeando os trâmites da universidade –, e com a Coordenação de Governança de Tecnologia da Informação, unidade de atuação articulada com o Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI). Essa diretoria tem como missão o direcionamento, articulação, execução e monitoramento das políticas e das ações de TI e de gestão de processos, com vistas à melhoria continuada da governança de TI e dos fluxos de trabalho. Finalmente, a Diretoria de Comunicação se dedica a “direcionar, articular, executar e monitorar as políticas e ações estratégicas de comunicação institucional visando ampliar o diálogo entre a universidade e seus públicos” (UFPE, 2019b). Ela procura democratizar a informação através da produção e difusão de conteúdo, garantindo a visibilidade da instituição para os públicos interno e externo.

No intuito de comunicar-se de maneira eficaz com estudantes e servidores, a Diretoria de Comunicação, articulando suas coordenações (audiovisual, *design* e jornalismo), desenvolve materiais audiovisuais e peças promocionais para veiculação em meio digital e impresso. As campanhas institucionais realizadas pela PROCIT buscam “fortalecer uma visão ética e cidadã, abordando temas como respeito à diversidade, acessibilidade, políticas de gênero, combate à violência contra a mulher e sustentabilidade” (UFPE, 2019b).

Em 2019, apenas duas universidades, dentre as 63 analisadas, possuíam em sua estrutura organizacional uma pró-reitoria dedicada à comunicação: além da UFPE, com a PROCIT, havia

a Universidade Federal de Pelotas (UFPEL, no Rio Grande do Sul). Na UFPEL, a Pró-Reitoria de Gestão da Informação e Comunicação – PROGIC foi criada em junho de 2017 com o objetivo de “planejar, coordenar e acompanhar a execução da política institucional de gestão da informação e comunicação, e das tecnologias da informação e processos” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS, UFPEL, 2017). Assim como na PROCIT/UFPE, na UFPEL a nova pró-reitoria compreendia, além das atividades relacionadas à comunicação, as coordenações da área de tecnologia da informação.

Por fim, vale registrar que se há um incremento no interesse de pesquisadores e profissionais sobre a comunicação organizacional pública nos últimos anos, a dimensão interna, entretanto, segue relativamente pouco estudada e se apresenta como “um campo ainda fértil para novas pesquisas e abordagens” (Curvelo, 2012, p. 211).

### 3. REFERENCIAL TEÓRICO

Para Margarida Kunsch (2006), as organizações são compostas por pessoas que se comunicam e que, através de processos interativos, “viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais num contexto de diversidades e de transações complexas” (Kunsch, 2006, p. 167). Assim, as organizações são, elas próprias, fenômenos comunicacionais contínuos e complexos, uma vez que são formadas por pessoas com as mais diversas culturas e visões de mundo. A comunicação organizacional, para a referida autora, compreende quatro modalidades: a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa.

A comunicação administrativa é a que se processa no âmbito nas funções administrativas, dentro da organização. Está relacionada com os fluxos, níveis e redes formal e informal, permitindo o funcionamento do sistema organizacional. A comunicação mercadológica está vinculada ao marketing de negócios e é responsável pela comunicação com objetivos mercadológicos, relacionando-se com a divulgação publicitária de produtos e serviços (Kunsch, 2003). Ligada aos aspectos corporativos, a comunicação institucional é a responsável direta pela “construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização” (Kunsch, 2003, p. 164). Já a comunicação interna, foco deste estudo, é conceituada como “um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados (...)” (Kunsch, 2003, p. 154). Em todo caso, a autora vem trabalhando há alguns anos no conceito de comunicação organizacional integrada, que propõe a junção dessas quatro modalidades, formando o composto da comunicação organizacional, que deve constituir uma unidade harmoniosa, levando-se em consideração as diferenças e peculiaridades de cada área.

A comunicação integrada é importante pois favorece uma política global, buscando uma coerência entre os projetos de comunicação de cada setor, o uso de uma linguagem comum a todos eles e um comportamento organizacional mais homogêneo (Kunsch, 1992). Com todas as atividades de comunicação alinhadas aos objetivos da organização, a comunicação pode se tornar estratégica e ser conduzida com vistas à maior eficácia.

Entre outras importantes referências, Torquato (2002) observa que a comunicação organizacional é comumente entendida como um processo indireto, unilateral e público, dirigindo-se para uma massa heterogênea de indivíduos indistintamente. Ele destaca que a comunicação administrativa, muitas vezes em razão de falhas gerenciais, acaba congestionando os canais da organização e prejudicando suas atividades, com as informações não chegando ao público-alvo. Já a interação e o engajamento do público interno são ressaltados por Duarte e Monteiro (2009), ao salientarem a importância de se conhecer bem não apenas os meios de

circulação das informações, mas os principais processos interacionais, característicos da organização e seu contexto.

### **3.1 Desafios na Comunicação**

Para Tavares (2007), há as organizações que utilizam a comunicação sem planejamento, de forma intuitiva; e há as que acreditam que estão utilizando-a de forma adequada, porém, sem planejamento, baseando-se no que ele denomina “achismo”, condição em que o autor identifica a maioria das organizações brasileiras (Tavares, 2007, p. 11). Mais recentemente, Alves (2014), em pesquisa que buscava a identificação de políticas de comunicação nas universidades federais brasileiras, concluía: havia uma virtual ausência de planejamento na gestão da comunicação dessas instituições, muitas vezes sem qualquer política ou plano de comunicação formais.

Muito comum na atualidade, o excesso de informações acaba por confundir o público quanto ao que deve ser prioridade. “É impossível as pessoas observarem e assimilarem todas as mensagens com que são bombardeadas no seu ambiente social e nas organizações onde trabalham” (Kunsch, 2003, p. 75). Na mesma linha, Duarte e Monteiro (2009) também apontam a sobrecarga de informações como uma barreira à comunicação, uma vez que nem sempre os destinatários das mensagens conseguem processar todas as informações que recebem num curto período – e que, muitas vezes, lhes chegam de forma pouco atraente.

Ainda segundo Duarte e Monteiro (2009), em muitos casos a comunicação não circula de forma adequada por ser utilizada como instrumento de poder, sem o real interesse em ouvir, em adaptar as mensagens aos públicos ou em adequar a utilização dos múltiplos canais de forma estratégica. “Faltam políticas, diretrizes, estratégias de comunicação e, espantosamente, engajamento da alta cúpula para transformar a comunicação em um instrumento de qualificação dos processos, da identidade organizacional e da melhoria dos resultados” (Duarte & Monteiro, 2009, p. 334). Destaca-se, portanto, a necessidade de as estratégias de comunicação serem voltadas para valorizar a consulta, a opinião e a participação do público interno, e não apenas para disseminação das informações das instâncias superiores.

Observando o processo de comunicação de forma prática, é possível analisá-lo pela ótica dos fluxos. O fluxo ascendente refere-se às mensagens oriundas dos funcionários e dirigidas à direção da organização, como sugestões e críticas. O fluxo descendente faz o sentido inverso, com as mensagens originadas na alta gestão sendo transmitidas aos funcionários de cima para baixo, por exemplo, através dos jornais institucionais e boletins de notícias. O terceiro fluxo, horizontal, é o da comunicação entre os pares, geralmente informal (Curvello, 2002, p. 17).

Vieira (2004) destaca que, diante dessa entrada de novas tecnologias, é de fundamental importância que a alta gestão esteja comprometida – e disposta a patrocinar, em múltiplos sentidos – com a política de comunicação. No entanto, como relata Kunsch (2007), muitas organizações só percebem a necessidade de investir em comunicação nos momentos de crise.

### **3.2 Comunicação interna**

Curvello (2012) define a comunicação interna como “o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública”(Curvello, 2012, p. 204).

Torquato (2002), por sua vez, reconhece que a comunicação interna precisa trabalhar com os objetivos de gerar consentimentos e produzir aceitação, tendo como missão básica “contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização” (Torquato, 2002, p. 54).

Já para Kunsch (2003), a comunicação interna deve, necessariamente, ser considerada como uma área estratégica dentro da organização, devendo existir uma relação de entendimento entre a direção, os profissionais que atuam na área e o público interno envolvido.

Seguindo a linha da valorização do ser humano, Pimenta (2010) destaca que a estrutura burocrática, técnica, racional e normativa das empresas é um impeditivo para a participação e o engajamento dos colaboradores, podendo resultar em baixa motivação e comprometimento do processo produtivo. A autora defende que, hoje, o fator humano é fundamental para o sucesso de qualquer operação, sendo essencial o conhecimento sobre a motivação e as necessidades humanas para que sejam adotadas melhores estratégias de gestão.

Para Tomasi e Medeiros (2010), alguns objetivos da comunicação interna são, no campo das emoções, contribuir para um clima positivo, estimular, integrar áreas, gerências e promover o envolvimento pessoal. No campo racional, a comunicação interna deve contribuir para que o clima organizacional seja favorável ao cumprimento das metas, ao crescimento e ao lucro da organização.

Vale lembrar que as manifestações de comunicação dentro da organização acontecem por duas redes que convivem simultaneamente: a formal e a informal. Segundo Torquato (2002), a rede formal compreende os canais oficiais da empresa, enquanto a rede informal refere-se às “manifestações espontâneas e informais da comunidade e suas interpretações sobre questões de cultura e clima interno e de políticas normativas da instituição” (Torquato, 2002, p. 128). Para Kunsch (2003), a rede informal é baseada nas relações sociais entre as pessoas e, por ser mais ágil, atende mais rapidamente as novas demandas podendo, inclusive, gerar mudanças na comunicação formal.

#### **4. METODOLOGIA**

O presente trabalho caracteriza-se como estudo de caso de natureza qualitativa, subsidiada por instrumentos diretos de coleta de dados e, subsequentemente, pela condução de análise de conteúdo. Foram utilizados como métodos de coleta de dados a pesquisa documental e a realização de entrevistas. A pesquisa documental, essencial para resgatar e compreender o contexto histórico da implantação das recentes mudanças na organização estudada, envolveu leitura cuidadosa dos seguintes planos e normativas:

- Plano de Desenvolvimento Institucional –PDI 2009-2013: Define os rumos da instituição quanto ao seu desenvolvimento e suas metas para o período;
- Plano Estratégico Institucional UFPE – PEI-2013/2027: Tem como objetivo identificar sua visão e missão, e propor tópicos estratégicos alinhados a sua missão. O modelo adotado descreve a Visão de Futuro vislumbrada para 2027 e propõe objetivos e tópicos estratégicos a serem observados pelos gestores da UFPE nos próximos 15 anos;
- Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2014-2018: Define os rumos da instituição quanto ao seu desenvolvimento e suas metas para os anos de 2014 a 2018. Reafirma a missão da instituição definida no PEI-2013/2027 e explicita ações, metas e indicadores para o quinquênio;
- Portaria Normativa Nº 07/2014: Institui o Sistema Integrado de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação da UFPE e cria a Pró-reitoria de

Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação (PROCIT) e fixa as diretrizes gerais de sua estruturação e funcionamento;

- Resolução Nº 04/2014: Altera dispositivos do Estatuto da Universidade;
- Resolução Nº 05/2017: Institui a Política de Publicação na Internet da Universidade Federal de Pernambuco e dá outras providências;
- Estatuto e Regimento Geral da UFPE - Outubro/2018: Estatuto aprovado pelo Conselho Universitário em maio de 2017. O Regimento Geral, elaborado nos termos do Estatuto, disciplina as atividades comuns às unidades e aos demais órgãos da UFPE nos planos didático-científico, administrativo, financeiro, patrimonial e disciplinar.

Foram realizadas entrevistas com os gestores da Pró-reitoria em questão. Conforme aponta Gaskell (2010), a entrevista qualitativa permite coletar dados básicos para compreensão das relações entre os atores sociais e a situação estudada, com o objetivo de compreender de forma detalhada as “crenças, atitudes, valores e motivações, em relação aos comportamentos das pessoas em contextos sociais específicos” (Gaskell, 2010, p. 65).

Para as entrevistas, houve dois encontros com o pró-reitor, e uma com cada diretor das três diretorias que constituem a unidade: Diretoria de Informação, Diretoria de Governança de TI e Processos e Diretoria de Comunicação. Quanto a esta última diretoria, foram entrevistados tanto o diretor em exercício no momento da pesquisa como o anterior, em razão do curto tempo de permanência no cargo – a troca de gestor havia ocorrido há cerca de cinco meses. Além disso, sendo a pesquisa na área de comunicação, esta era a diretoria com mais afinidade aos objetivos da pesquisa; desta forma, tornou-se necessário dialogar com membros da diretoria anterior que participaram da criação da PROCIT e atuaram naquele contexto por mais quatro anos.

Foi utilizada a técnica de entrevista semiestruturada, onde o entrevistador utiliza-se de um roteiro de perguntas que serve como guia e permite o aprofundamento, por parte do entrevistado ou do entrevistador, em questões de maior relevância. Todas as entrevistas foram gravadas e tiveram duração média de uma hora. Os encontros foram feitos entre dezembro de 2018 e maio de 2019. A fim de deixar os entrevistados mais à vontade, foi acordado com eles a não identificação de cada um na descrição das análises.

Para análise dos dados coletados foi utilizada a análise de conteúdo. O material foi classificado em categorias a fim de auxiliar na compreensão das mensagens contidas nos discursos – conforme Quadro 1, abaixo. Bardin (2016) organiza a análise de conteúdo em três fases cronológicas: (1) a pré-análise; (2) a exploração do material e; (3) o tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Na pré-análise são sistematizadas as ideias iniciais trazidas do quadro referencial teórico e estabelecidos os indicadores que serão utilizados para interpretar os dados coletados (Silva & Fossá, 2015). A segunda fase, de exploração do material, é a análise propriamente dita, de acordo com as decisões tomadas na pré-análise (Bardin, 2016). A última fase compreende tratamento dos resultados, inferência e interpretação e “consiste em captar os conteúdos manifestos e latentes contidos em todo o material coletado (entrevistas, documentos e observação)” (Silva & Fossá, 2015, p. 4).

CATEGORIA	SÍNTESE	FONTE TEÓRICA
Atenção à diversidade do público interno	Analisar se o fato de o público interno ser bastante diverso, constituído por pessoas de diferentes idades, valores, culturas, é levado em consideração na elaboração das ações de comunicação da PROCIT.	Nogueira (2001)
Comunicação pública	Analisar as práticas de comunicação da PROCIT de acordo com as características e os princípios dos conceitos de comunicação pública levantados no referencial teórico.	Brandão (2012) Zémor (2012) Duarte (2008) Jaramillo-López (2012)
Barreiras e desafios	Barreiras encontrados para as ações de comunicação que dificultam a sua efetividade e principais desafios futuros.	Kunsch (2003) Duarte; Monteiro (2009)
Conhecimento e/ou valorização das ações de comunicação interna	Analisar as ações de comunicação que têm o público interno como alvo.	Kunsch (2003) Torquato (2002) Zémor (2012)

Quadro 1 – Categorias de análise

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Em artigo de autoria compartilhada pelo reitor da UFPE e pelo pró-reitor da PROCIT, publicado na grande imprensa, afirmava-se que “a PROCIT e a Assessoria de Comunicação (ASCOM) vêm trabalhando de forma integrada com a gestão para responder ao desafio central de bem comunicar-se com os estudantes e a sociedade” (Brasileiro & Fonseca, 2019). Nas entrevistas com os gestores, entre outros pontos, nota-se que – na prática – a comunicação externa é predominantemente feita pela ASCOM, uma vez que o setor desenvolve atividades de divulgação da produção acadêmica para a mídia e o público externo. Já a PROCIT, em geral, busca trabalhar as ações que envolvem a comunidade interna.

Conforme mencionado anteriormente, a fim de facilitar a fluidez do texto e de garantir a não identificação de cada gestor, foi atribuída uma numeração aleatória a cada entrevistado, chamando-os de E01 à E05, ordem que não seguiu a sequência dos cargos apresentados.

### 5.1 Atenção à diversidade do público interno

A diversidade na composição do público interno, como já afirmava Nogueira (2001) na sua análise das instituições públicas, é bastante heterogêneo. E01 ressaltou que a questão sobre os meios para fazer a comunicação chegar aos diferentes públicos é sempre levantada internamente; ele relatou que o segmento dos estudantes tem sido o foco de muitas ações da comunicação na UFPE, mas que estariam sendo preparadas iniciativas para envolver mais o servidores técnico-administrativos e docentes. “É um trabalho que a gente tem que fazer intensamente agora e nas próximas gestões para que, com o tempo, a PROCIT possa estar muito mais sustentável do que já se encontra” (E01). Tal comentário aponta para o entendimento de

que o trabalho da PROCIT ainda caminhará para um reconhecimento perante os seus públicos nas gestões futuras.

E01 também afirma que a pró-reitoria tem se preocupado bastante em abordar os problemas das minorias em suas campanhas institucionais, o que pode ser constatado na campanha “Meu Nome Importa”, a ser comentada em categoria adiante. E02, por sua vez, destacou que cada público – alunos, professores, técnicos-administrativos – possui segmentações internas, que precisariam ser reconhecidas e consideradas:

“A universidade faz ainda uma comunicação muito genérica: aluno, como se fosse uma coisa só; professor, como se fossem todos iguais; e técnicos, como se fossem todos iguais. Isso ainda não é feito, de maneira segmentada como poderia ser.” (E02).

Uma das ações futuras que estava sendo planejada pelo órgão e que teria como objetivo dar atenção a esses diferentes segmentos, utilizando da integração das três áreas de atuação da PROCIT, chegou a ser revelada por E04:

“A gente está nesse momento avaliando uma proposta de criação de páginas com links específicos para alunos, servidores e visitantes. A ideia é ter um link “Alunos” onde você clica e vai para uma página onde vai ter os links que são mais relevantes para os alunos. A mesma coisa para os servidores e a mesma coisa para os visitantes (...) A gente gerou uma proposta e vai fazer alguns grupos focais para avaliar. A gente quer trabalhar também para melhorar a navegabilidade, a usabilidade do portal. Isso para facilitar o uso do portal por esses segmentos específicos.” (E04).

Percebe-se que os gestores compreendem a necessidade de desenvolver ações específicas para públicos distintos, tendo atenção com aspectos como a linguagem e os meios utilizados para atingir determinado público. “Há o cuidado de avaliar qual é o público. Uma campanha de volta às aulas tem um público diferente da campanha do Attena<sup>2</sup>, que é um público diferente da campanha de dados abertos...” (E04). No entanto, as definições acerca dos meios e linguagem utilizados para determinadas ações são baseadas no entendimento dos gestores atuais, uma vez que não há formalização de processos e procedimentos, que poderiam ser definidos a partir da construção da política de comunicação.

## 5.2 Comunicação Pública

Para Duarte (2012), a comunicação pública está centrada no cidadão, garantindo, entre outros, o direito ao diálogo, ao respeito às necessidades individuais e à participação ativa. Este estímulo à participação das pessoas que formam o público-alvo, está presente nos discursos dos gestores quando comentam as campanhas de comunicação realizadas pela PROCIT. Assim como Duarte e Monteiro (2009), que destacavam a interação e engajamento do público interno, a palavra “engajamento” foi citada pelos cinco entrevistados como uma busca constante do órgão. Para E01 o grande desafio da pró-reitoria é o engajamento,

“Em toda instituição, pública ou privada, o engajamento acho que é um grande elemento estratégico, mas na comunicação eu diria que é mais forte, porque é importante que as pessoas participem na construção... e aí acho que esse é o maior desafio (E01).

Ainda para E01, para alcançarem o engajamento que tanto buscam, é preciso que a gestão esteja aberta ao diálogo a partir de normas não repressoras. “Isso reduziria muito a forma como as pessoas atuam na gestão, porque elas não precisam estar passando pelo crivo do reitor, da chapa branca” (E01).

Uma das preocupações das ações de comunicação interna da nova pró-reitoria foi gerar sensação de pertencimento entre as pessoas que fazem parte da comunidade acadêmica, o que, para E03, é um problema na UFPE:

“Em geral as pessoas se conectam na universidade de maneira muito isolada. Eu sou aluno do CIN, do CAC, do CTG... E o resto não quero nem saber. Inclusive os professores, alguns técnicos... é difícil você gerar uma sensação de pertencimento institucional da UFPE como um todo” (E03).

Na visão de E02, há uma mudança de perspectiva, já que as pessoas não se contentam mais em ficar numa posição passiva, com a alta administração estabelecendo essa dinâmica de o que deve ser comunicado, de cima para baixo. “As pessoas geram conteúdo, disseminam conteúdo, elas compartilham conteúdo, elas questionam, e elas querem esses canais de comunicação” (E02), complementa.

Outra atitude que condiz com as características da comunicação pública é a utilização de consultas públicas para aprovação de normas e políticas, prática que tem sido adotada pela UFPE. Nas palavras de E04, “É uma forma de abrir um canal de participação social” (E04). E01 explica que as consultas públicas estão sendo adotadas como uma forma de garantir a transparência: “está sendo colocado tudo no portal da universidade, ligado à PROCIT. A gente precisa ampliar mais essa publicação, mas tem sido uma preocupação constante na PROCIT” (E01). Note-se que não foi mencionada ou discutida uma possível insuficiência da simples publicação de convites, convocações e editais em sítios da organização, para promoção de efetivo engajamento.

### 5.3 Barreiras e Desafios

Dentre as categorias de análise selecionadas, os comentários que mostravam as barreiras e os desafios foram os mais frequentes – alguns, inclusive, já antecipados nas demais categorias por necessidades do contexto.

E05 aponta, como um dos principais problemas para o desenvolvimento da comunicação interna na PROCIT a falta de uma visão corporativa maior por parte da gestão:

“Todas as políticas, normas, todas as iniciativas... a PROCIT é o patrocinador, somente. Não tem uma demanda de serviço, é praticamente a gente dizendo “isso é estratégico”, “isso é importante”, sabe? É muito uma força de baixo pra cima. Não existe uma iniciativa de cima pra baixo... então ainda é uma coisa com nível de maturidade muito baixo em gestão” (E05).

E02 corrobora o argumento afirmando que a dificuldade da alta administração em compreender o papel desta inovação organizacional (a própria PROCIT) naturalmente gera dificuldades para o funcionamento da pró-reitoria. “Se a alta liderança não tem uma compreensão, uma clareza do impacto dessa invenção, então, todos esses pontos de resistência ou o enfrentamento dessas dificuldades vão gerar, naturalmente, situações desconfortáveis” (E02).

Uma reclamação recorrente nas entrevistas foi com relação ao número de pessoas que compõem o quadro de funcionários da PROCIT. Todos ressaltam que a equipe é pequena para a quantidade de demandas e projetos que a pró-reitoria gostaria de implementar, não só na comunicação como nas outras áreas de atuação. Para E02, a PROCIT possui uma equipe muito reduzida para atender toda a UFPE, “quando você vê o portfólio de serviços que nós podemos desenvolver... Mas a PROCIT é muito enxuta, é muito reduzida, naturalmente isso cria dificuldades para poder atingir a meta” (E02). Além da equipe pequena, E03 ressalta que na diretoria de comunicação há grande dependência dos estagiários:

“Não é legal que dependa do estagiário para a coisa acontecer, porque ele está ali para aprender ainda... (...) É uma dificuldade grande, a gente comete erros por conta disso, a gente erra na estratégia, erra na operação do dia a dia... Por conta dessa questão de falta de estrutura mesmo.” (E03).

Para a implantação do eixo de comunicação da PROCIT, E01 cita como uma das maiores barreiras a cultural, “colocar a comunicação como prioridade na prática, não só no discurso” (E01). De início, o planejamento da PROCIT previa a um modelo descentralizado. E03 explica que a ideia original era ter unidades de comunicação em cada centro acadêmico e justifica:

“É impraticável ter uma unidade, mesmo que fosse grande, mesmo que tivesse recurso, é impossível uma unidade central dar conta da complexidade da comunicação da universidade, porque a universidade é muito heterogênea, é muito grande. (...) Hoje você tem o CIN, que tem uma unidade profissionalizada de comunicação e tem, em alguns outros lugares como o CAC, por exemplo, pequenas unidades... e o resto não tem nada! Ou seja, quando você precisa chegar na ponta, você não tem nem com quem falar (E03).

Além da necessidade de geradores de conteúdo nos centros acadêmicos, E01 também destaca o desafio de montar uma rede de colaboração com o que ele chama de “comunicadores anônimos”, que são as pessoas produzindo conteúdos com seus próprios celulares: “Trazer essas pessoas e fazer com que seja possível operar esse sistema, aí existe uma reação a isso que não é interna à PROCIT (...) é a gestão conservadora.” (E01).

Como desafio para os próximos anos, segundo os gestores, estaria a construção de uma cultura digital. Isso porque hoje a UFPE lida com uma cultura de gerações diferentes em seu público interno:

“Você vive em dois mundos: a universidade que tem uma cultura digital, e a universidade que tem uma cultura analógica. (...) Se eu fizer só ações no Facebook ou só ações no Instagram, eu vou me comunicar com determinado público - alguém não vai participar disso. Então, a gente sabe que, no tempo, haverá uma dominância da cultura digital. A gente acredita nisso, e leva para isso, mas neste tempo de transição a gente tem que respeitar essas peculiaridades, as particularidades de cada segmento.” (E02).

Apesar de descrita na portaria 07/2014, a responsabilidade da PROCIT em coordenar e acompanhar a execução da “política institucional de gestão da comunicação, da informação e das tecnologias da informação e processos” (UFPE, 2014, art 2º), ainda não existia uma política de comunicação da UFPE. A inexistência desse documento corrobora, em grande medida, a percepção de Alves (2014), sobre a ausência de planejamento na gestão da comunicação nas universidades federais brasileiras.

Na visão de E05, a construção da política de comunicação seria um passo muito importante para melhorar a comunicação interna na UFPE, promovendo convergência dos comportamentos de comunicação com as diretrizes e princípios da organização, pois “isso dá um clareamento (sic.) muito grande para as pessoas” (E05).

#### **5.4 Conhecimento e/ou valorização das ações de comunicação interna**

Dentre as ações de comunicação da PROCIT que são lembradas como bem sucedidas estão, sobretudo, as campanhas institucionais. E05 considera tais campanhas o principal elo de comunicação com os alunos e um produto inovador. “As campanhas são uma coisa muito massa! Top! Mas elas sozinhas não fazem o papel da comunicação né, mas são uma comunicação muito forte, muito bacana mesmo e que, sem a PROCIT, não teria” (E05).

Desde a sua criação, a PROCIT passou a realizar campanhas de volta às aulas a cada início de semestre, a fim de recepcionar os alunos e reforçar o sentimento de pertencimento, citado anteriormente, como conta E03:

“Começou a se aproveitar esses momentos de volta às aulas, e toda volta às aulas a gente fazia uma campanha. E aí começou a se gerar uma outra coisa: ‘o que é que a gente quer dizer a essas pessoas que estão voltando?’, ‘que tipo de mensagem a gente quer passar?’. (...) Foi se gerando um tipo de comportamento com essas campanhas de volta às aulas que eram associadas também a algum tipo de mensagem. Uma coisa de pertencimento... ‘aqui é a sua casa’... ou coisa de tolerância.” (E03).

Ressalta-se que a PROCIT não realiza pesquisas com a comunidade acadêmica a fim de identificar demandas, anseios e necessidades de seus públicos internos. Dessa forma, a criação das campanhas se baseia nas impressões e opiniões da equipe de comunicação.

As campanhas de volta às aulas também foram lembradas por E02, que analisou os níveis de engajamento dessas campanhas a partir da interação nas redes sociais:

“Muitas campanhas de volta às aulas tiveram um efeito muito bacana junto à comunidade, como também teve campanha que não teve um nível de engajamento. E aí você pergunta: por que não teve engajamento? Ainda são pontos de interrogação, o que é que leva as pessoas a se engajarem mais ou menos, em alguns momentos ou sazonalidades? E você confirma isso nas redes sociais, no número de seguidores que acompanham ou curtem aquela notícia.” (E02).

Também são realizadas campanhas mais amplas, das quais a mais lembrada pelos entrevistados quando perguntados sobre uma ação bem sucedida de comunicação é a “Meu Nome Importa”. A campanha, criada com o objetivo de conscientizar as pessoas sobre a “importância do respeito e uso do nome social de pessoas transexuais, transgêneros, travestis e intersexuais” (UFPE, 2019d), foi realizada para divulgar a Portaria N° 2, de 01 de fevereiro de 2016, que “garante o uso do nome social nos registros acadêmicos da graduação, pós-graduação e extensão da UFPE”, além de garantir que o nome social “será o único utilizado em todos os documentos de uso interno da instituição” (UFPE, 2019d). Para os gestores da PROCIT, essa ação foi um exemplo de engajamento que envolveu representantes de vários segmentos da comunidade acadêmica.

“Ela foi completa porque a gente (PROCIT) que incentivou a portaria como um avanço importante, ela foi muito boa porque de certa maneira foi pioneira no Brasil, na dimensão dessa comunidade. Ela foi pioneira porque envolveu esses atores, a gente não fez uma campanha de cima pra baixo, a gente conversou com eles, eles participaram, alguns inclusive botaram a cara nos cartazes e nos vídeos. Alunos, professores e técnicos! Nesse sentido também, a comunidade como um todo, não foi só um segmento que participou...” (E03).

E02 destaca que a campanha “Meu Nome Importa” teve um apelo muito grande de inclusão, “estabeleceu um olhar de respeito a essa diversidade presente na universidade, e claro que toda essa comunidade que se sentia até então tolhida, passava a ter um ambiente mais libertário, de valorização e de respeito” (E02). Sob a perspectiva da comunicação pública, centrada no cidadão e nos interesses coletivos, a campanha citada acima é, de fato, um exemplo bem sucedido de ação que estabeleceu uma relação de diálogo entre a instituição e a comunidade, com respeito as necessidades individuais e possibilitando a participação ativa dos seus públicos.

Apesar dos esforços, uma das campanhas de volta às aulas chamada “A Casa é Sua”, não teve a receptividade esperada do público, como conta E03:

“Foi feita no sentido de dizer ‘olha, a universidade é de vocês!’. ‘A universidade não é de ninguém, não é de governo, não é do reitor... É das pessoas’. Essa campanha, por

incrível que pareça, não funcionou. Ela gerou muita reação negativa. As pessoas diziam ‘ah, a casa é minha mas o teto está quebrado, mas não tem segurança...’ A gente monitorou isso durante um tempo e foi terrível, porque era a gente jogando na questão do pertencimento e as pessoas reagindo negativamente, porque tinham muitos problemas. Claro que tem mesmo, né, tem problema em todo canto. Mas, não foi legal...” (E03).

Apesar de o entrevistado entender que as reações negativas foram um problema e que, diante disso, a campanha não atingiu seus objetivos – dentre os quais criar a sensação de pertencimento –, as críticas recebidas quanto aos problemas de infraestrutura e de segurança na universidade poderiam ter sido o início de um diálogo entre a instituição e seus públicos. As reações à campanha podem ter evidenciado a ausência de um espaço de diálogo, em que as pessoas se sintam ouvidas e possam contribuir para a instituição da qual fazem parte. Tais críticas também poderiam ter sido compreendidas como uma oportunidade de identificar as demandas da comunidade, aprimorar os canais de relacionamento e de escuta de críticas e sugestões para elaboração de propostas e ações participativas que contribuam para solucionar os problemas. Ou seja, seria um caminho para a comunicação pública.

Integrando as três áreas da PROCIT (comunicação, informação e tecnologia da informação), tem-se como um outro exemplo de ação que não foi muito bem sucedida a instalação de dois totens em cada centro acadêmico e em alguns órgãos suplementares – para divulgação de notícias da UFPE em um deles (administrado pela PROCIT), e para divulgação de notícias locais de cada centro, no outro. Entretanto, a ausência de pessoas capacitadas que fossem responsáveis por gerenciar os equipamentos, além de produzir conteúdo e notícias locais, contribuiu para que o projeto não fosse bem-sucedido, como comentado por E01:

A gente não tinha células de comunicação... (...) O próprio NTI não estava engajado, então a máquina quebrava, roubavam os fios... quebraram muitos cabos nas pontas... e o centro não assumia a responsabilidade. E aí a gente tinha que comprar, muitas vezes até com recursos próprios para que a coisa funcionasse. E os centros também, como não tinham setores de comunicação para gerar seus conteúdos locais, a gente também não treinou adequadamente... Então esse acho que foi uma frustração de implantação que a gente ainda acredita que tem como recuperar a curto prazo, porque a ferramenta está mais automatizada, com outros elementos em construção, que vai ser mais fácil... (E01).

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como principal objetivo analisar a comunicação interna no âmbito da UFPE, a partir da criação e implantação da Pró-reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação. A UFPE foi a primeira universidade federal brasileira a implantar em sua estrutura organizacional um órgão com o objetivo de integrar as três áreas que dão nome à pró-reitoria, em nível de assessoramento superior ao Reitor, tal e qual outras áreas específicas e onipresentes nos organogramas das instituições federais de ensino, como gestão de pessoas, planejamento, pesquisa e ensino, por exemplo.

Exatamente por ser uma inovação, a PROCIT desperta curiosidade sobre o seu funcionamento. A comunicação das universidades, usualmente gerenciada por unidades de assessoria de comunicação ligadas diretamente ao gabinete do reitor, com a nova pró-reitoria da UFPE, ganhava *status* de elemento estratégico para sua gestão. Assim, a experiência de criação da PROCIT e a análise das barreiras encontradas, abordada neste trabalho, poderá servir, também, como referência para outras instituições que desejarem implantar um modelo semelhante, ou aprimorá-lo, a partir de uma abordagem de comunicação pautada pelo interesse público e pelo diálogo.

Dentre os conceitos e referências abordados, a característica cidadã da comunicação pública, centrada nas necessidades dos cidadãos, garantindo-lhes o direito à participação ativa e o respeito às particularidades de cada um, é uma preocupação recorrente, percebida na análise das entrevistas deste estudo de caso. Todos os gestores da nova pró-reitoria têm o discurso bastante alinhado quanto à importância de se ter engajamento e participação do público-alvo nas ações de comunicação interna. A comunicação pretendida pela PROCIT almeja reforçar na comunidade acadêmica a sensação de pertencimento, de fazer parte da UFPE e de tê-la como uma segunda casa. Para alcançar esse objetivo, tem-se investido esforços na criação de campanhas institucionais que transmitem mensagens para reforçar esse sentimento, o respeito à diversidade, bem como temas que fortaleçam uma visão ética e cidadã – princípios fundamentais do conceito de comunicação pública adotado no Brasil. Apesar disso, ainda são poucos os espaços de participação da comunidade encontrados nas ações de comunicação, resumindo-se a algumas campanhas realizadas pela equipe. Ouvir as opiniões e críticas dos públicos é condição não só para a compreensão de seus anseios, como também para a construção de uma relação dialógica e uma consciência comunicativa compartilhada entre as pessoas. Desta forma, torna-se fundamental que a pró-reitoria utilize ferramentas de pesquisa para levantar as demandas da comunidade, como também adote métodos para a avaliação sistemática de suas ações.

A proposta inicial da nova pró-reitoria guarda semelhanças com o conceito de comunicação organizacional integrada, abordado no referencial teórico. A ideia de integrar as unidades de comunicação da universidade esbarrou na resistência a mudanças na cultura organizacional, fazendo com que um setor de extrema importância na comunicação organizacional, a Assessoria de Comunicação, não se encontre trabalhando de forma articulada com o novo órgão, o que acaba gerando um desconforto na gestão da instituição. Apesar desses entraves, há que se reconhecer a importância do trabalho realizado pela ASCOM, que, além de divulgar interna e externamente as notícias da comunidade acadêmica e resultados de pesquisas científicas, ultimamente tem investido na produção de vídeos para circulação das notícias, assim como divulgação de pesquisas e cobertura de eventos.

A PROCIT foi constituída com o intuito de trabalhar de forma transversal com as unidades do que foi nomeado Sistema Integrado de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação; desta forma, tais unidades não estariam subordinadas administrativamente à PROCIT e, sim, ao reitor. Esta questão não seria um empecilho para o projeto de comunicação proposto pela PROCIT, se a visão estratégica da comunicação estivesse ancorada na universidade e fosse compartilhada por toda comunidade acadêmica e, sobretudo, pelos ocupantes dos principais cargos de gestão da UFPE. Como consequência desta visão limitada, tem-se uma reclamação recorrente entre os gestores entrevistados acerca dos investimentos, tanto financeiros como de pessoal. A unidade seguiu contando com uma equipe bastante enxuta, composta por servidores técnico-administrativos e estagiários – que, conforme relatado, não é suficiente para dar conta das demandas nas três áreas de atuação. Além disso, salvo em raras exceções, os centros acadêmicos e órgãos suplementares não possuem núcleos de comunicação em seu organograma, ou ao menos uma pessoa capacitada para ser o elo entre esses locais e os setores de comunicação. Essa dificuldade interfere diretamente no fluxo de informações entre as unidades e a pró-reitoria, dificultando uma maior capilaridade das ações, o acesso a pesquisas, atividades de extensão e de inovação desenvolvidas nos centros.

A criação da PROCIT pode representar uma mudança de perspectiva para uma comunicação mais plural e horizontalizada, que considera as diferenças, os anseios e as necessidades dos mais diversos públicos. Mas para que essa transformação seja plenamente efetiva, são necessárias, além da ampliação do apoio da alta gestão e dos gestores das outras unidades, a mudança do entendimento sobre comunicação como uma responsabilidade de todos – e não apenas dos

setores da área – e o desenvolvimento de ações que garantam a participação de toda a comunidade acadêmica na construção de uma consciência comunicativa e de uma relação mais democrática, a partir do diálogo. A concretização dessa nova perspectiva poderá ser iniciada com a elaboração e a implantação da política de comunicação, documento que tem o objetivo de orientar as estratégias e atividades de comunicação de uma instituição, e que tem por natureza ser construída coletivamente. Situações identificadas nesta pesquisa poderiam ser minimizadas ou mesmo solucionadas a partir da vigência e consolidação da política de comunicação da universidade.

Para pesquisas futuras na área de administração pública sugere-se abordar, sob o viés da cultura organizacional, o impacto e a receptividade à criação da PROCIT, nas três áreas de atuação, abordando a percepção dos gestores de todos os órgãos envolvidos. Para as pesquisas sob o tema da comunicação, recomenda-se analisar a percepção dos alunos e servidores acerca das ações de comunicação, quais os anseios e carências; o uso de novas tecnologias para a comunicação interna; a comunicação interna como elemento transformador para a transparência administrativa e o acesso a informações públicas; além do papel das ações de comunicação para a garantia da democracia na gestão universitária.

## REFERÊNCIAS

- Alves, C. A. (2014). *Gestão da comunicação das Universidades Federais: mapeamento das ações e omissões*. Dissertação (Mestrado em Comunicação, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Campinas, Brasil). Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/126510>. Acesso em: 23 jul. 2018.
- Bardín, L. (2016) *Análise de Conteúdo*. São Paulo, Brasil: Edições 70.
- Brandão, E. P. (2012). Conceito de comunicação pública. *Comunicação pública: estado, mercado, sociedade e interesse público*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Brasileiro, A., Fonseca, D. (2019, abr 11) UFPE na Era Digital (II). *Jornal do Commercio*. p. 13. Recife, Brasil.
- Curvello, J. J. A. (2002). *Comunicação interna e cultura organizacional*. São Paulo, Brasil: Scortecci.
- Curvello, J. J. A. (2012) A dimensão interna da comunicação na administração pública. In J. Duarte (Org.). *Comunicação Pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público*. (3ª ed.) (p. 201-2013) São Paulo, Brasil: Atlas.
- Dornelas, J. S., Covalski, R., Stefani, R., Leão, A. L. M. S. (2015, julho) Ecos da construção de uma inovação do campo da comunicação universitária. *Anais eletrônicos do Colóquio Internacional de Gestão Universitária*, Mar del Plata, Argentina. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/136063>. Acesso em: 24 jul. 2018.
- Duarte, J. (2008, novembro 04) *Os desafios da Comunicação Pública*. Palestra no Seminário Lusocomum: Transparência, Governança, *Accountability* e Comunicação Pública, Brasília, Brasil. Disponível em: <https://www.comunicacaoecrise.com/downloads/Desafios%20da%20Comunicacao%20Publica-Jorge%20Duarte.pdf>. Acesso em: 16 ago. 2019
- Duarte, J.; Monteiro, G. (2009) Potencializando a comunicação nas organizações. In M. M. K. KUNSCH (Org). *Comunicação Organizacional: Linguagem, gestão e perspectivas*. São Paulo, Brasil: Saraiva.
- Duarte, J. (2012) In J. Duarte (Org). *Comunicação Pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público*. (3ª ed) São Paulo, Brasil: Atlas.
- Gaskell, G. (2010) Entrevistas individuais e grupais. In M. W. Bauer; & G. Gaskell (Orgs.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático*. (8ª ed.) Petrópolis, Brasil: Vozes.

- Gil, A. C. (2010) *Como elaborar projetos de pesquisa*. (5ª ed.) São Paulo, Brasil: Atlas.
- Jaramillo-López, J. C. (2012) Proposta geral de comunicação pública. In J. DUARTE (Org.), *Comunicação pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público*. (3ª ed.) São Paulo, Brasil: Atlas.
- Kunsch, M. M. K. (1992) *Universidade e comunicação na edificação da sociedade*. São Paulo, Brasil: Edições Loyola.
- Kunsch, M. M. K. (2003) *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo, Brasil: Summus.
- Kunsch, M. M. K. (2006) *Comunicação organizacional: Conceitos e dimensões dos estudos e das práticas*. In M. Marchiori. Faces da cultura e da comunicação organizacional. (p. 167-190). São Caetano do Sul, Brasil: Difusão.
- Kunsch, M. M. K. (2018) Comunicação organizacional na era digital: Contextos, percursos e possibilidades. *Signo y Pensamiento*, v. 26, n. 51, 38-51, jul./dez. 2007. Acesso em: 2 de setembro de 2018. Disponível em <http://www.redalyc.org/html/860/86005105/>.
- Nogueira, M. F. M. (2001) A gestão da comunicação interna das instituições públicas: Um recurso esquecido. *Comunicação e Informação*, v. 4, n. 1/2, 121-131.
- Pimenta, M. A. (2010) *Comunicação Empresarial*. (7ª Ed.) Campinas, Brasil: Editora Alínea.
- Silva, A. H.; Fossá, M. I. T. (2015) Análise de conteúdo: Exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Qualitas Revista Eletrônica*, v. 17, n. 1, maio 2015. Acesso em 4 de abril de 2019. Disponível em <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/2113/1403>.
- Tavares, M. (2007) *Comunicação Empresarial e Planos de Comunicação*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Tomasi, C.; Medeiros, J. B. (2010) *Comunicação Empresarial*. (3ª ed.) São Paulo, Brasil: Atlas.
- Torquato, G. (2002) *Tratado de Comunicação Organizacional e Política*. São Paulo, Brasil: Thomson.
- Universidade Federal de Pelotas. (2018) UFPel muda estrutura administrativa. Pelotas, 26 jun. 2017. Acesso em 13 de outubro de 2018. Disponível em: <https://ccs2.ufpel.edu.br/wp/2017/06/27/ufpel-muda-estrutura-administrativa/>
- Universidade Federal de Pernambuco. (2014) *Portaria Normativa nº 07/2014*. Boletim Oficial da UFPE: UFPE, v. 49, n. 81 (especial), 2-6, 30 jul. 2014.
- Universidade Federal de Pernambuco. (2019a) PROCIT. Recife, 2019a. Acesso em: 13 de junho de 2019. Disponível em: <https://www.ufpe.br/procit>
- Universidade Federal de Pernambuco. (2019b) Sobre a PROCIT. Acesso em: 11 de maio de 2019. Disponível em: <https://www.ufpe.br/procit/sobre-a-procit>
- Universidade Federal de Pernambuco. (2019c) UFPE em números. Acesso em 15 de julho de 2019. Disponível em: <https://www.ufpe.br/institucional/ufpe-em-numeros>
- Universidade Federal de Pernambuco. (2019d.) Meu Nome Importa. Acesso em: 8 de julho de 2019. Disponível em: [https://www.ufpe.br/procit/noticias/-/asset\\_publisher/nxfZat7fOgII/content/meu-nome-importa/38982](https://www.ufpe.br/procit/noticias/-/asset_publisher/nxfZat7fOgII/content/meu-nome-importa/38982)
- Vieira, R. F. (2004) *Comunicação Organizacional: Gestão de relações públicas*. Rio de Janeiro, Brasil: Mauad.
- Yin, R. K. (2015) *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos* (5ª ed.) Porto Alegre, Brasil: Bookman.
- Zémor, P. (2012) As formas da comunicação pública. In J. Duarte (Org.), *Comunicação Pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público*. (3ª ed.) (p. 214-245). São Paulo, Brasil: Atlas.