

**COMUNICAÇÃO
INTEGRADA EM UMA
UNIVERSIDADE PÚBLICA:
um modelo para análise
situacional na perspectiva
da teoria da comunicação
integrada e da análise de
redes sociais**

COMMUNICATION INTEGRATED IN A
PUBLIC UNIVERSITY: a model for
situational analysis in the perspective
of the theory of integrated
communication and the analysis of
social networks

COMUNICACIÓN INTEGRADA EN
UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA: un
modelo para análisis situacional en la
perspectiva de la teoría de la
comunicación integrada y del análisis
de redes sociales

**Ana Emilia Galvão Holanda¹
Pâmela de Medeiros Brandão^{2, 3}**

RESUMO

Esse artigo apresenta um modelo para análise situacional da comunicação integrada em uma Universidade pública fundamentado na perspectiva da Teoria da Comunicação Organizacional Integrada e da Análise de Redes Sociais. O

¹ Mestre no Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), possui Especialização em Gestão Universitária (2011) e Graduação em Comunicação Social com habilitação em Jornalismo (2005), ambas pela UFRN. É servidora efetiva da mesma instituição e Coordenadora do Setor de Comunicação da Escola de Saúde da UFRN. E-mail: anaemilia.galvao@yahoo.com.br.

² Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia, com graduação e mestrado em Turismo pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Professora Adjunto A, do Departamento de Administração Pública e Gestão Social (DAPGS/UFRN). E-mail: pamela.brandao@yahoo.com.br.

³ Endereço de contato da autora (por correspondência): Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Campus Universitário, Lagoa Nova, CEP: 59072-970 - Natal, RN – Brasil.

DOI: <http://dx.doi.org/10.20873/uft.2447-4266.2017v5n4p502>

modelo proposto comporta conceitos, finalidades e procedimentos para o aprimoramento dos processos da comunicação organizacional deste tipo de organização pública. Trata-se de um estudo teórico, desenvolvido por meio de uma pesquisa bibliográfica que considera as especificidades da comunicação pública, tomando como parâmetro de referência um composto da comunicação organizacional integrada em uma Universidade pública, formado por três dimensões: Comunicação Institucional, Comunicação Interna e Comunicação Relacional, o qual é adaptado do composto desenvolvido por Kunsch (2003).

PALAVRAS-CHAVES: Comunicação Organizacional Integrada; Comunicação Pública; Análise de Redes Sociais.

ABSTRACT

This article presents a model for situational analysis of integrated communication in a public university based on the perspective of the Theory of Integrated Organizational Communication and Analysis of Social Networks. The proposed model includes concepts, purposes and procedures for the improvement of organizational communication processes of this type of public organization. This is a theoretical study, developed through a bibliographical research that considers the specificities of public communication, taking as reference benchmark a composite of organizational communication integrated in a public university, formed by three dimensions: Institutional Communication, Internal Communication and Relational Communication, which is adapted from the compound developed by Kunsch (2003).

KEYWORDS: Integrated Organizational Communication; Public Communication; Analysis of Social Networks.

RESUMEN

Este artículo presenta un modelo para análisis situacional de la comunicación integrada en una Universidad pública fundamentada en la perspectiva de la Teoría de la Comunicación Organizacional Integrada y del Análisis de Redes

DOI: <http://dx.doi.org/10.20873/ufv.2447-4266.2017v5n4p502>

Sociales. El modelo propuesto comporta conceptos, finalidades y procedimientos para el perfeccionamiento de los procesos de la comunicación organizacional de este tipo de organización pública. Se trata de un estudio teórico, desarrollado por medio de una investigación bibliográfica que considera las especificidades de la comunicación pública, tomando como parámetro de referencia un compuesto de la comunicación organizacional integrada en una Universidad pública, formado por tres dimensiones: Comunicación Institucional, Comunicación Interna y Comunicación Relacional, el cual es adaptado del compuesto desarrollado por Kunsch (2003).

PALABRAS CLAVES: Comunicación Organizacional Integrada; Comunicación pública; Análisis de Redes Sociales.

Recebido em: 12.02.2019. Aceito em: 16.04.2019. Publicado em: 01.07.2019.

Introdução

A complexidade que envolve a comunicação organizacional é maior que apenas a prática de um serviço diário de divulgação de informações e notícias institucionais realizado por um setor específico. Ela abarca elementos que são inerentes à gestão do processo comunicativo no ambiente organizacional, bem como deve envolver todos aqueles que compõem a organização. (KUNSCH, 2003).

A comunicação organizacional abrange diversas modalidades comunicacionais das quais a organização se serve para relacionar-se com seus públicos, permitindo que a informação circule interna e externamente. Para sua compreensão, é necessário identificar as barreiras, as redes e os fluxos que operam dentro do sistema organizacional e os aspectos particulares em que ocorre, uma vez que há complexidade nas relações organizacionais entre indivíduos, setores, organizações e públicos (SCROFERNEKER, 2006; KUNSCH, 2003).

Inicialmente vinculada às organizações privadas numa perspectiva comercial, a comunicação vem gradualmente tomando espaço e se integrando à estrutura das organizações públicas (DUARTE, 2012; KUNSCH, 2014; TORQUATO, 2015). No Brasil, a partir da década de 1980 e, sobretudo, quando se instala um modelo gerencialista voltado para a busca de uma maior eficiência da gestão pública, a comunicação passa a representar um caminho e uma estratégia para auxiliar também a essas organizações na missão de serem eficientes e obterem resultados satisfatórios, intermediando a relação com a sociedade.

Quando se observa a comunicação desenvolvida nas organizações públicas de ensino, como as Universidades, além da questão da transparência e

DOI: <http://dx.doi.org/10.20873/ufv.2447-4266.2017v5n4p502>

do acesso à informação, há o exercício de um papel formativo, tanto para a comunidade acadêmica quanto para a sociedade (OLIVEIRA, 2005). Nesse sentido, a comunicação desenvolvida por essas organizações ocorre de duas maneiras: enquanto canal propício para a difusão do conhecimento científico e tecnológico e enquanto organização pública que necessita realizar a gestão de seus processos internos (CASTRO, 2013).

Para que a Universidade desenvolva uma comunicação acessível e transparente, capaz de dialogar com a comunidade acadêmica e à sociedade sobre o conhecimento produzido através da adoção de estratégias e gerenciando canais de interação com seus diversos públicos; bem como permitir a fluidez de suas atividades administrativas é preciso aprimorar os processos comunicacionais e, para isso, este artigo propõe um modelo de avaliação da comunicação organizacional em uma Universidade pública na perspectiva da Teoria da Comunicação Integrada e da Análise de Redes Sociais.

O modelo de análise proposto comporta conceitos, finalidades e procedimentos que consideram as especificidades da comunicação pública e utiliza-se como parâmetro de referência o Composto da Comunicação Organizacional Integrada em uma Universidade pública formado por três dimensões: Comunicação Institucional, Comunicação Interna e Comunicação Relacional, elaborado a partir de adaptações realizadas no Composto de Comunicação Integrada desenvolvido por Margarida Kunsch (2003). Além deste aporte teórico, o modelo de avaliação apresentado utiliza-se da Análise de Redes Sociais (ARS) como lente metodológica que permite mapear e analisar os fluxos de informação que ocorrem dentro das organizações, permitindo a visualização das redes de comunicação desenvolvida no ambiente organizacional.

DOI: <http://dx.doi.org/10.20873/ufv.2447-4266.2017v5n4p502>

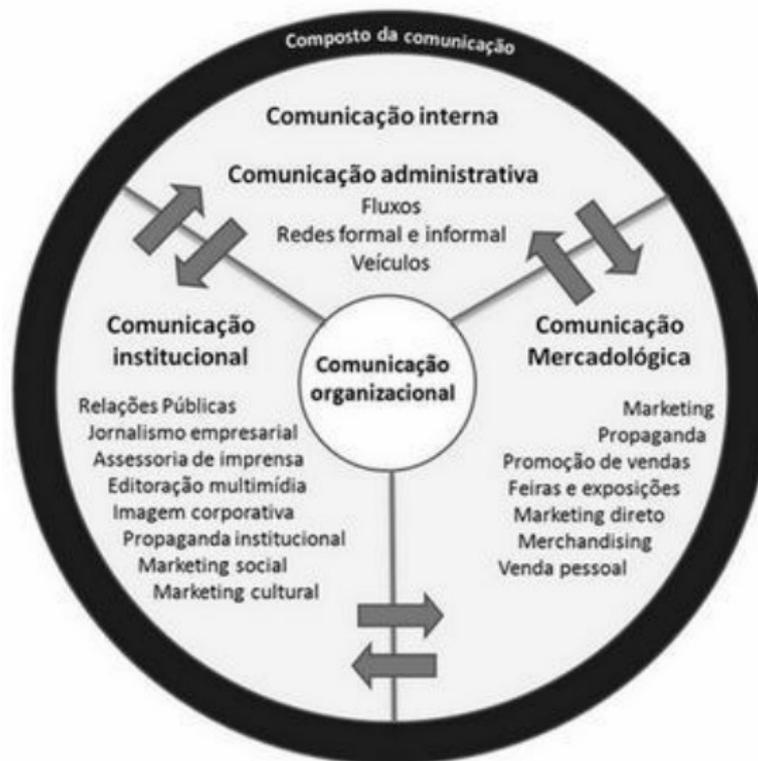
Para a elaboração desse modelo, foi feita uma pesquisa bibliográfica nas áreas da Comunicação Organizacional, sobretudo na perspectiva da Comunicação Organizacional Integrada e da Comunicação em Universidades Públicas; além da Análise de Redes Sociais, no que se refere ao mapeamento dos fluxos de informação e suas direções, volume do fluxo de informação; expansividade e receptividade da informação e potencial da atividade comunicacional.

Para melhor apresentar o modelo, esse artigo divide-se em quatro capítulos, sendo o primeiro composto por essas considerações iniciais, seguida do capítulo de referencial teórico que fundamentou a construção do modelo. No terceiro capítulo, à guisa de resultados, apresenta-se a proposição do Modelo para Análise Situacional da Comunicação Integrada em uma Universidade Pública. Por fim, ter-se-á as considerações finais.

Comunicação organizacional e análise de redes sociais nas organizações públicas

Enquanto atividade complexa desenvolvida dentro de organizações, a comunicação pode ser compreendida, segundo Kunsch (2003), a partir da filosofia da comunicação organizacional integrada; a qual se apresenta como um processo em que se agregam, de forma simultânea e sinérgica, as modalidades da comunicação Interna, Mercadológica e Institucional. As dimensões apresentadas no Composto de Comunicação Organizacional Integrada (figura 1) proposto pela pesquisadora é um esquema didático das áreas em que a comunicação organizacional se move, bem como apresenta um apanhado do escopo de atividades desenvolvidas em cada uma delas (figura 1).

Figura 1 – Composto da Comunicação Integrada



Fonte: Adaptado de Kunsch (2003, p. 151).

São a arquitetura e o comportamento de cada organização que vão ditar de que forma as três partes do composto da comunicação organizacional serão desenvolvidas, bem como quais os atores cuidarão da administração da comunicação integrada. Assim, para construir um modelo de gestão compatível com os objetivos de uma organização pública, torna-se necessário definir as características próprias de cada modalidade de comunicação pertencente ao composto que melhor suas especificidades.

A Comunicação Interna é o setor responsável pela viabilização da interação entre a organização e os seus empregados, tratando estes como um

público específico da própria organização e que, como tal, deve ser comunicado utilizando-se dos mais adequados meios e ferramentas comunicacionais. A comunicação interna, portanto, funciona de forma paralela à comunicação administrativa, que é aquela responsável pela viabilização do sistema comunicacional da organização através do ordenamento dos fluxos e redes, e deve levar em consideração estratégias particulares para comunicar-se com os servidores públicos, suas atribuições e funções específicas, e destes receber um *feedback*.

Já a Comunicação Institucional tem, no composto de comunicação integrada, a função de construção e formatação de uma imagem e identidade institucionais fortes e positivas de uma organização. Suas atribuições estão vinculadas a apontar o lado público e a influência político-social da organização para ressaltar os aspectos relacionados à missão, visão, valores e filosofia da organização. A atuação do profissional de comunicação, neste aspecto, visa perceber e respaldar a organização tanto em relação às ameaças e oportunidades que aparecem no universo social que permeiam a organização, quanto no próprio universo interno dela.

Quanto à comunicação mercadológica, Kunsch (2003) a apresenta como sendo aquela voltada à divulgação publicitária de produtos e serviços para atingir os objetivos comerciais da organização. De responsabilidade da área de *marketing*, tem como base o *mix* de comunicação de *marketing* e demais ferramentas e técnicas que, nas palavras de Kunsch (2003, p. 164), "encarrega-se, portanto, de todas as manifestações simbólicas de um *mix* integrado de instrumentos de comunicação persuasiva para conquistar o consumidor e os públicos-alvo estabelecidos pela área de *marketing*".

DOI: <http://dx.doi.org/10.20873/uft.2447-4266.2017v5n4p502>

No caso particular das organizações públicas, esta partição dedicada à comunicação mercadológica, necessita de adaptações para melhor enquadrar-se às especificidades das organizações públicas; uma vez que, na publicidade realizada pelo Estado, o foco, segundo defende Silva (2012, p. 183), está alicerçado em uma “dupla situação permanente de publicidade”, resumido da seguinte maneira pelo autor:

De um lado, o Estado, com a sua legalidade e o inerente princípio da **publicidade legal**. De outro, a Sociedade, com a sua legitimidade para o questionamento permanente da validade das proposições e para a institucionalização de mecanismos discursivos, ou seja, os espaços públicos que propiciam o dinamismo de uma **esfera pública política** (SILVA, 2012, p. 183).

Evidencia-se, portanto, na comunicação em organizações públicas, uma dimensão mais relacional e dialógica em substituição à mercadológica. Mesmo considerando que o mercado é um dos atores com o qual as organizações públicas se comunicam, o foco da comunicação do setor público é a comunicação de relacionamento (voltada para o cidadão-usuário do serviço público) e a comunicação de imagem (voltada para o cidadão-defensor do patrimônio do Estado), como apontado por Curvello (2012), e imbuída, sobretudo, das questões e dos conceitos de cidadania, responsabilização, participação e controle social, como defendem Duarte (2007, 2012) e Kunsch (2013).

Fluxos de informação nas organizações e análise de redes sociais

Enquanto um processo alicerçado nas relações entre indivíduos, grupos ou organizações, os fluxos de informação podem ser estudados a partir da metodologia de Análise de Redes Sociais (ARS). O termo rede social (*social network*) refere-se às redes em que os vértices são indivíduos ou unidades

DOI: <http://dx.doi.org/10.20873/ufv.2447-4266.2017v5n4p502>

sociais e as arestas representam as interações que ocorrem por conta de interesses ou questões em comum (O'MALLEY, MARSDEN, 2008; MARTELETO, 2010).

Nas ciências sociais, de acordo com Brandão (2014, p. 54), "a estrutura das relações existentes entre pessoas ou grupo de pessoas pode ser modelada por redes, e a caracterização das estruturas das redes sociais permite o entendimento das relações estabelecidas entre as pessoas". Dentre os diferentes aspectos que a teoria de redes sociais permite estudar está o mapeamento dos fluxos de informação.

Nos estudos sobre organizações, Tomael e Marteleto (2006, p. 77) colocam que a análise de redes sociais é, "em síntese, um recurso que respalda a gestão organizacional, identificando os atores mais influentes na rede, e está se tornando, cada vez mais, um recurso estratégico na estruturação e criação de ligações importantes".

Sugahara e Vergueiro (2010) expõem que as relações e ligações entre os atores da rede podem influenciar as práticas cotidianas e estratégias de atuação desses atores e que essas mesmas práticas podem ser melhor elaboradas a partir da análise dos fluxos de informação. "Ao estudar os fluxos de informação da rede, pode-se compreender como a informação flui, circula e é compartilhada, e como são constituídos os vínculos de interação para colaboração" (SUGAHARA; VERGUEIRO, 2010, p. 107).

Esse mapeamento pode contribuir na viabilização dos objetivos da organização, através da adoção de instrumentos que melhorem os fluxos multidirecionais de informação estabelecidos entre os atores, como canais mais adequados de divulgação de informações internas; encontros e reuniões

sistemáticas para compreensão e socialização das atividades desenvolvidas, dentre outros.

Dos indicadores utilizados nos trabalhos que analisam os fluxos de informação através da ARS, destacam-se os de centralidade, uma vez que permitem compreender os papéis desempenhados pelos atores na rede. A centralidade de grau, que mede capacidade de comunicação de um ator, através da verificação do número de contatos diretos que ele realiza com os outros atores da rede. A Centralidade de Intermediação focada no controle da comunicação do ponto de vista da possibilidade de um ator mediar o fluxo de informação entre dois outros atores. Segundo Marteleto (2001, p. 79) “essa posição de intermediário provavelmente se deve a uma capacidade de otimizar os contatos, agindo de forma estratégica”.

Há também a Centralidade de Proximidade que mede a distância geodésica de cada ator em relação a todos os outros da rede (HANNEMAN; RIDDLE, 2005), e essa medição é importante, pois se dedica a conhecer a relevância das ligações indiretas para o funcionamento de uma rede. Essa mensuração ajuda, de forma realista, a avaliar como ocorre a comunicação em organizações complexas, onde existem diversos setores ou áreas que trabalham de forma praticamente independente.

Outro aspecto importante para o mapeamento de fluxos de informação através de ARS está relacionado à direção deste fluxo; ou seja, ao sentido de circulação das informações na rede, característica que influencia tanto o funcionamento quanto a estrutura da rede (BRANDÃO, 2014). Em uma situação de comunicação organizacional, é importante calcular a direção dos fluxos de informação da rede, uma vez que, dessa maneira, é possível observar os papéis exercidos pelos atores enquanto fornecedores e/ou receptores de informação.

DOI: <http://dx.doi.org/10.20873/ufv.2447-4266.2017v5n4p502>

Saber se há reciprocidade da informação, ou seja, quais atores tanto recebem quanto fornecem informações, auxilia no planejamento e elaboração de um plano de comunicação em colaboração com estes indivíduos, uma vez que, numa comunicação bidirecional, a rede tem a capacidade de se tornar mais coesa e auxiliar na promoção de uma gestão da comunicação sinérgica e participativa.

Em síntese, a análise de redes sociais permite a verificação e a identificação de como a comunicação organizacional está ocorrendo, seja em organizações públicas ou privadas, e quais suas potencialidades e fragilidades, através do mapeamento dos fluxos de informação que acontecem entre os diversos atores envolvidos na sua consecução.

A comunicação no âmbito das universidades públicas

Quando se observa o caso particular das organizações públicas de ensino, como as Universidades, ressalta-se fortemente a atribuição da comunicação pública direcionada à edificação da sociedade, influenciando na mudança de hábitos da população a partir do conhecimento científico disseminado, como propõe Brandão (2012).

Delimitando o papel social da Universidade pública e das atividades que se desenvolvem nelas, Castro (2013, p. 3-4) explica que “é preciso assinalar que a produção de conhecimentos, a pesquisa básica e aplicada, o ensino e a formação de pessoas e de quadros técnicos, a expansão dos bens de cultura e a sua fruição, a prestação de serviços nas práticas extensionistas - não podem se subordinar a critérios da expectativa de retorno de investimento”.

No caso das práticas extensionistas, por exemplo, estas são um caminho potencial para o desenvolvimento da comunicação pública no âmbito das

DOI: <http://dx.doi.org/10.20873/uft.2447-4266.2017v5n4p502>

Universidades, uma vez que, através delas, a instituição de ensino superior dialoga com a sociedade possibilitando a troca de saberes, como colocado na Política Nacional de Extensão Universitária (FORPROEX, 2012).

De acordo com a Política Nacional de Extensão Universitária, a interação dialógica desenvolvida através das atividades de extensão universitária contribui para a visibilidade da Universidade e possui como desafio a priorização de práticas voltadas para o atendimento de necessidades relacionadas às áreas de Comunicação, além da Cultura, Direitos Humanos e Justiça, Educação, Meio Ambiente, Saúde, Tecnologia, Produção e Trabalho (FORPROEX, 2012).

Essa perspectiva dialógica da comunicação estabelece correlação com o chamado Paradigma Relacional, que é derivado das concepções da Escola do Interacionismo Simbólico e dos Estudos Pragmáticos, e tem a intenção de compreender os processos comunicacionais na perspectiva da relação com o outro (BASTOS, 2016b). Tratando sobre o paradigma relacional, Lima e Bastos (2012, p. 40) explicam que a organização pode ser compreendida

Como um ator social coletivo constituído por sujeitos que, em relação e interação constante uns com os outros, se institui. Do mesmo modo, pelos processos de comunicação, a organização se relaciona com outros interlocutores, que também se instituem na relação. Isso nos ajuda a perceber que o papel da comunicação no contexto organizacional é, então, de mediadora e organizadora desses processos de interação.

O Paradigma Relacional vem de encontro ao Paradigma Informacional, que situa a organização como o único polo emissor da informação e os seus diversos públicos como os polos receptores desta informação (BASTOS, 2016b). De acordo com a autora, o Paradigma Informacional nasce da perspectiva funcionalista, que interpreta a comunicação organizacional pelo ponto de vista

DOI: <http://dx.doi.org/10.20873/ufv.2447-4266.2017v5n4p502>

instrumental e reduz a comunicação a uma linearidade e unilateralidade que não permite enxergar as múltiplas possibilidades de sentido e circularidade que, de fato, a comunicação é capaz de realizar nos ambientes organizacionais.

No campo das práticas de comunicação em instituições de Ciência e Tecnologia (C&T), Bastos (2016b) explica que o Brasil tem dado maior ênfase à comunicação institucional e promocional, em detrimento à abertura para a participação cidadã em Universidades e institutos de pesquisa.

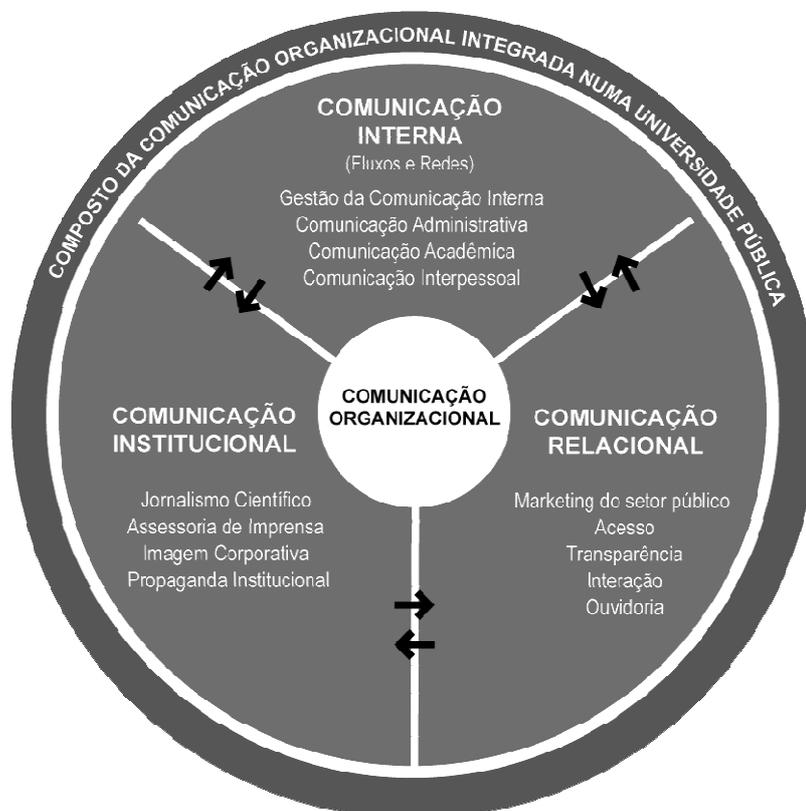
Bastos (2016b) cita experiências europeias que desenham uma abertura para a participação ativa dos cidadãos no que se refere à colaboração com políticas e atividades desenvolvidas nas Universidades; numa relação efetivada em ambientes de debate e com interação face a face, como audiências e júris compostos por cidadãos, sondagens de opinião deliberativa, dentre outros instrumentos, que viabilizam um debate público ativo.

Ainda de acordo com Bastos (2016a), a adoção de uma comunicação da ciência no Brasil que incorpore a participação pública em Ciência e Tecnologia, “pode contribuir para o fortalecimento da democracia e cidadania. Além disso, pode também contribuir com políticas públicas para o desenvolvimento social e para a melhoria da qualidade de vida da população” (BASTOS, 2016a, p. 33).

Diante da discussão teórica realizada, revela-se a necessidade de aprimorar os processos comunicacionais para que a Universidade desenvolva uma comunicação pública acessível e transparente, capaz de dialogar com a comunidade acadêmica e à sociedade sobre o conhecimento produzido e de permitir a fluidez de suas atividades administrativas. Nesta perspectiva, o composto da comunicação organizacional integrada de Kunsch (2003) pode ser adaptando à realidade destas instituições de ensino superior públicas, sendo

constituído por três dimensões: Comunicação Institucional, Comunicação Interna e Comunicação Relacional (figura 2).

Figura 2 – Composto da Comunicação Organizacional Integrada numa Universidade Pública.



Fonte: Adaptado de Kunsch (2003, p. 151).

A partição da Comunicação Relacional vem substituir a da Comunicação Mercadológica originária do composto de Kunsch (2003), e na qual incorporam-se os quatro eixos centrais propostos por Duarte (2007) para que a

comunicação de interesse público possa ocorrer de forma sinérgica entre os atores envolvidos.

Quanto à Comunicação Institucional e a Comunicação Interna, estas também sofreram alterações para adaptar-se às especificidades da comunicação organizacional numa Universidade pública, uma vez que, durante o processo de construção do novo modelo, foram feitas adaptações para verificação de quais elementos se adequavam à realidade de uma organização pública.

Neste sentido, na partição da Comunicação Interna, foram mantidos os elementos descritos por Kunsch (2003), porém, foram incorporados os elementos de: Comunicação Acadêmica, Comunicação Interpessoal e Gestão da Comunicação Interna.

Dos elementos descritos originalmente pela autora na partição da Comunicação Institucional, a Editoração multimídia, apesar de não estar posta no modelo criado, foi considerada como atividade pertinente às funções da equipe responsável pelas ações desta modalidade de comunicação. Quanto ao *marketing* social e o *marketing* cultural, ambos foram suprimidos desta partição, e tiveram suas ações contempladas pela Comunicação Relacional, especifica-se o papel do *marketing* desenvolvido no setor público.

Já quanto ao elemento das Relações Públicas, este foi retirado do novo composto por entender-se que o cargo de RP não existe em todas as universidades federais, e há outras categorias de profissionais de comunicação atuando nos setores de comunicação, como jornalistas e publicitários (COGECOM, 2017). A descrição dos elementos que compõem o Composto da Comunicação Organizacional Integrada numa Universidade Pública é feita a seguir.

DOI: <http://dx.doi.org/10.20873/ufv.2447-4266.2017v5n4p502>

A 'Comunicação Institucional', no contexto de uma comunicação integrada e segundo Kunsch (2003), relaciona-se aos aspectos corporativos da instituição, que explicitam o lado público da organização. Partindo dessa concepção, no contexto das Universidades públicas, a comunicação institucional incorpora os seguintes aspectos basilares: Jornalismo Científico; Assessoria de Imprensa, Imagem Corporativa e Propaganda Institucional.

O Jornalismo Científico vem substituir o jornalismo empresarial adotado no composto original de Kunsch (2003), uma vez que a necessidade de divulgação da ciência e tecnologia (C&T), no contexto das Universidades, é intrínseca ao desenvolvimento das atividades fins destas instituições de ensino. Segundo Oliveira (2005), as fontes primárias da divulgação do conhecimento científico e do desenvolvimento tecnológico são os órgãos governamentais, destacadamente a comunidade científica, que se concentra nas Universidades e instituições de pesquisa, caso das Universidades públicas.

Também a Assessoria de Imprensa, no contexto de uma organização universitária pública, tem como objetivo ser mais uma das fontes de divulgação da produção de C&T produzida pela comunidade científica universitária, servindo como uma ponte entre esse conhecimento e a grande mídia. Duarte (2007) aponta que a assessoria de imprensa é encontrada nos mais diversos ambientes organizacionais públicos, como os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, terceiro setor, Universidades, Forças Armadas, dentre outras organizações.

Já a 'Imagem Corporativa' proposta por Kunsch (2003), mantém-se no composto de comunicação organizacional integrada no contexto das Universidades públicas, uma vez que a construção da imagem é fator indispensável também para a visibilidade e credibilidade organizacional do

DOI: <http://dx.doi.org/10.20873/ufv.2447-4266.2017v5n4p502>

setor público. Castro (2013, p. 4) coloca que “o maior patrimônio de uma instituição é a imagem que projeta sobre os públicos. Imagem esta que resulta da própria história institucional e que pode, ou não, ser reforçada, reorientada, potencializada por dispositivos logo-técnicos modernos”.

Por tratar-se de uma instituição polissêmica, Castro (2013) afirma ainda que “a Universidade pública precisa possuir uma porosidade comunicativa, e que a construção da imagem é responsabilidade e tarefa do conjunto dos membros da Instituição, apoiados e estimulados pelas estruturas que têm a seu cargo e competência a produção de instrumentos que viabilizem as ações comunicativas”. Para a autora, são necessárias adaptações tanto no âmbito interno, em relação ao sistema de mídia e de interlocução com a sociedade.

Auxiliando a construção da imagem da organização está a Propaganda Institucional, a qual desenvolve-se com o propósito de informar e persuadir o público, preenchendo, no entanto, necessidades diferentes da propaganda comercial (PINHO, 1991). Segundo Kunsch (2003, p. 174), “a propaganda institucional tem o objetivo de divulgar as realizações das organizações, transmitir sua personalidade e fixar conceitos construtivos do seu fazer e ser”, entendimento que coaduna com a necessidade de expor a imagem da instituição universitária para torná-la conhecida de seus públicos.

Um dos meios para aumentar o conhecimento sobre a atuação das Universidades públicas é valendo-se dos canais de comunicação institucional disponíveis nessas organizações, como veículos de comunicação massivos (Tv e rádio universitária); sites institucionais e mídias sociais - independentemente da veiculação de propagandas em mídias pagas. Tratando-se da comunicação digital e das novas mídias, Kunsch (2012, p. 26-27) explica que “as estruturas de comunicação das instituições governamentais como das organizações em geral

se deparam com novos instrumentos ou suportes do mundo digital (...) que devem ser utilizados, mas não podem prescindir de um planejamento eficiente e de uma produção adequada". Dessa forma, é possível que as Universidades também se utilizem dos seus canais de comunicação e mídias sociais institucionais para difusão da comunicação institucional.

Já a partição dedicada à 'Comunicação Interna' no contexto do composto da comunicação organizacional integrada em uma Universidade pública refere-se, numa perspectiva mais abrangente e de contextos múltiplos, englobando fundamentalmente "a comunicação administrativa, fluxos, barreiras, veículos, redes formais e informais. Promovendo, portanto, a interação social e fomentando a credibilidade, agindo no sentido de manter viva a identidade de uma organização" (MARCHIORI, 2008, p. 213-214).

Em outras palavras, de acordo com a autora, a comunicação interna está embasada na "administração de processos de comunicação que mantenham as pessoas informadas, por meio de redes formais e informais, mas principalmente mediante os veículos de comunicação que existem e determinam a forma de comunicação" (MARCHIORI, 2010, p. 155).

Nesse sentido a dimensão da Comunicação Interna do modelo de comunicação nas Universidades públicas comporta quatro elementos de análise: 1) Gestão da Comunicação Interna, que se refere a um setor planejado para viabilizar toda a interação possível entre a Universidade (ou suas unidades) e seus servidores, conforme Kunsch (2003); sendo considerada também como uma ferramenta estratégica para a compatibilização dos interesses desses atores (MARCHIORI, 2010); 2) Comunicação Administrativa, ou seja, a comunicação que ocorre no âmbito das funções administrativas da Universidade, neste caso, aquelas relacionadas às atividades de gestão,

DOI: <http://dx.doi.org/10.20873/ufv.2447-4266.2017v5n4p502>

planejamento e estruturas técnico-normativas que regem os processos e orientam, ordenam e atualizam o cotidiano funcional da organização universitária, como as normas, planos, regimentos e demais documentos norteadores; 3) Comunicação Acadêmica, aquela relacionada ao desenvolvimento de atividades acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão; e por fim, a 4) Comunicação Interpessoal, relacionada aos processos comunicacionais voltados para a interação e socialização entre os servidores, com o objetivo de informar, convencer e motivar a equipe.

Esses elementos se desenrolam através dos fluxos de informação realizados pelas redes formais e informais de comunicação, permitindo a viabilização do sistema organizacional. Os fluxos de informação, segundo Duarte e Monteiro (2009, p. 339) são perenes, e “alimentam a estrutura intraorganizacional, fornecendo a base para a ligação entre organização e meio ambiente, bem como estabelecem interação e influências interpessoais, grupais e organizacionais”. Ainda segundo Duarte e Monteiro (2009), a comunicação é mais do que a circulação de informação, é o relacionamento que advém dessas trocas; sendo necessário compreender os processos interacionais. Neste sentido, a comunicação interna considera as relações interacionais que ocorrem com um público específico, os empregados/servidores da organização.

Por fim, a partição do composto de comunicação organizacional em uma Universidade pública, correspondente à ‘Comunicação Relacional’, trata da necessidade de diálogo entre a organização e a sociedade, objetivando ampliar o controle social e a cidadania através do acesso e da transparência das informações prestadas, bem como da abertura à interação, ouvidoria e escuta dos diversos públicos da organização. Oliveira (2005) cita que é necessário tornar ciência e tecnologia de conhecimento popular para o exercício de uma

democracia participativa “na qual grande parte da população tenha condições de influir, com conhecimento, em decisões e ações políticas ligadas a C&T” (OLIVEIRA, 2005, p. 18).

Na perspectiva dessa comunicação relacional, o *marketing* apresenta-se como premissa para promover o diálogo entre as organizações públicas e a sociedade, através do planejamento das práticas e do uso das ferramentas adequadas aos processos de planejamento e gestão (SILVA; CALIC, 2012). Serrat (2017) considera que o *marketing* realizado no setor público é parte do modelo de desenvolvimento gerencialista que amplia a importância do foco na qualidade dos serviços públicos e na prestação destes aos cidadãos, objetivando a melhoria social coletiva. Já Kotler e Lee (2008) descrevem o *marketing* do setor público como uma estratégia importante de planejamento com o objetivo de satisfazer as necessidades do cidadão.

É necessário deixar claro que as entregas feitas no *Marketing* do setor público não visam ao lucro necessariamente, mas derivam da “agregação de valor à marca ou a imagem da instituição e resultados expressos no atendimento das necessidades e na satisfação dos cidadãos” (SILVA; CALIC, 2012, p. 239). Segundo os autores, o Mix de *Marketing* e a teoria dos 4Ps adaptados ao serviço público devem envolver as características principais desse setor, onde o produto ofertado pode ser um serviço de interesse dos cidadãos ou bem público mantido pelo Estado; o preço no *marketing* do setor público é adaptável à ideia de valor compreendido pelo cidadão, bem como dos custos não financeiros envolvidos com a prestação do serviço ou produto ofertado pelo setor público; a praça, por sua vez, está relacionada às questões de acesso a esses produtos, bens e serviços, bem como a própria participação cidadã no espaço público; e, por fim, a promoção, segundo os autores, “deve ser encarada

DOI: <http://dx.doi.org/10.20873/ufv.2447-4266.2017v5n4p502>

mais como uma ferramenta de educação e informação que de persuasão para o consumo” (SILVA; CALIC, 2012, p. 242).

Nesse sentido o *marketing* se apresenta como uma estratégia para as universidades públicas, na medida em que permite que suas ações de ensino, pesquisa e extensão, enquanto bem e serviço público, possam ter seu valor compreendido pelo cidadão, assim como seus custos sejam compreendidos como investimento e não como um gasto. Enquanto estratégia, o *Marketing* pode contribuir para ampliar a acessibilidade da universidade não apenas enquanto instituição que oferece ensino em nível técnico, de graduação e pós-graduação, como também é local de desenvolvimento de pesquisas e atividades de extensão que contribuem diretamente para o bem da sociedade. Assim, o *Marketing* nas universidades públicas pode ser concebido como mais como uma ferramenta para a educação e a informação.

Partindo dessa conceituação sobre o potencial do *marketing* no setor público, a comunicação relacional no composto de comunicação integrada em uma Universidade pública aplica-se aos quatro eixos centrais apontados por Duarte (2007) para a comunicação de instituições públicas, de forma a nortear e promover uma cidadania consciente, ativa e solidária: o acesso a informação, a transparência, a interação e a ouvidoria.

O acesso à informação aparece no contexto da Comunicação Relacional como forma de planejamento de estratégias, ferramentas e atividades comunicacionais que auxiliem na disponibilização de informações e documentos de interesse público, referentes a gastos, uso de recursos, dentre outros assuntos de interesses dos cidadãos. O acesso à informação de interesse público tem a função de ampliar o conhecimento sobre determinado assunto;

bem como deve poder ser apropriadamente decodificada pelo interessado, servindo de forma prática a esse. (DUARTE, 2007, 2012).

O acesso à informação tem o objetivo de promover o controle social, como é previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal e regulamentado pela Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, mais conhecida como a Lei de Acesso à Informação (BRASIL, 2011). No artigo 3º, o dispositivo legal coloca como direito fundamental o acesso à informação, executado em conformidade com os princípios básicos da administração pública, e elenca as diretrizes para a consecução do acesso à informação. Destacadamente, no inciso III, se expressa a necessidade de “utilização de meios de comunicação viabilizados pela tecnologia da informação”.

Dentre as informações a que todos os cidadãos têm direito de obter dos órgãos públicos, elencam-se: “informação sobre atividades exercidas pelos órgãos e entidades, inclusive as relativas à sua política, organização e serviços”. Também é possível mensurar: a “informação relativa: à implementação, acompanhamento e resultados dos programas, projetos e ações dos órgãos e entidades públicas, bem como metas e indicadores propostos”; bem como deve ser criado um “serviço de informações ao cidadão, nos órgãos e entidades do poder público, em local com condições apropriadas”, com a finalidade tanto de atender quanto de orientar o público.

Quanto à Transparência, esse eixo diz respeito não somente ao atendimento de uma demanda por informação, mas a informação transmitida de maneira adequada a cada segmento social. Segundo Bairral, Silva e Alves (2015), os processos de transparência propiciam o *feedback* necessário tanto aos órgãos de controle quanto ao cidadão; funcionando também com vista à

fiscalização e prestação de contas do Estado, estimulando a incorporação de valores éticos por parte dos agentes públicos.

A Lei de Acesso à Informação (nº 12.527/2011) também estabeleceu o direito constitucional de acesso às informações públicas dos três Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios; além de órgãos e entidades públicas, com vistas à transparência das informações de interesse geral ou coletivo, salvo aquelas cuja confidencialidade esteja prevista no texto legal. Ainda de acordo com essa legislação, as informações devem estar divulgadas, independentemente de solicitação. Dessa forma, cabe a cada organização realizar as adequações necessárias ao cumprimento do dispositivo legal.

Em relação às Universidades públicas, Gama e Rodrigues (2016, p. 48-49) destacam os portais de transparência dessas instituições que podem “desempenhar seu papel de líderes para projetar novos processos e ferramentas para essas plataformas”. Apesar desta potencialidade, no entanto, as autoras apontam no estudo que os portais mantidos pelas instituições de ensino superior apresentam falhas tanto em relação à divulgação de informações obrigatórias quanto a questões de acesso; sendo necessário repensar a forma como essa comunicação é realizada.

Quanto à ‘Interação’, no contexto da Comunicação Relacional do composto de comunicação organizacional em uma Universidade pública, significa criar, manter e fortalecer os instrumentos de comunicação que viabilizem a criação e manutenção de fluxos de informação, permitindo uma “compreensão mútua, acordos, consensos, encaminhamento na busca de soluções” (DUARTE, 2012, p.65). Matos (2009) explica que a comunicação pública é feita pela participação da sociedade e de todos os segmentos como

DOI: <http://dx.doi.org/10.20873/ufv.2447-4266.2017v5n4p502>

produtores ativos do processo de comunicação, e não somente como receptores de informações. De acordo com a autora, “ a comunicação pública deve ser pensada como um processo político de interação, no qual prevalecem a expressão, a interpretação e o diálogo construídos em uma esfera pública inclusiva e participativa” (MATOS, 2009, p. 6).

Segundo Duarte (2007), a interação se faz por meio de produtos, serviços, ambientes e situações que estimulem os cidadãos a conhecer, se apropriar e cooperar com a gestão daquilo que é público. Por esse viés, a comunicação desenvolvida no âmbito das Universidades públicas tem o potencial de colaborar e ampliar a interação entre a organização universitária e a sociedade, seja através da mediação de canais que viabilizem essa interlocução; seja na divulgação para o conhecimento público dos espaços e instrumentos de interação.

O quarto e último eixo proposto por Duarte (2007) é a ‘Ouvidoria’, que se refere aos canais de controle e participação social que permitem o conhecimento e compreensão da opinião pública para a apreensão das necessidades e expectativas da sociedade, tornando-as referência para a ação e mudança de práticas por parte dos agentes públicos.

As ouvidorias públicas, de acordo com o Manual de Ouvidoria Pública, desenvolvido pela Ouvidoria-Geral da União (BRASIL, 2015, p. 10) atuam no “processo de interlocução entre o cidadão e a Administração Pública, de modo que as manifestações decorrentes do exercício da cidadania provoquem a melhoria dos serviços públicos prestados e uma maior satisfação das pessoas”. No caso particular das Universidades públicas, as ouvidorias funcionam como elemento de ligação entre a sociedade, comunidade acadêmica e Universidade, e são consideradas como “um canal de comunicação da gestão com a

DOI: <http://dx.doi.org/10.20873/ufv.2447-4266.2017v5n4p502>

comunidade acadêmica”, além de também auxiliar “a eliminar dúvidas, a permitir a transparência, incrementar a participação no processo decisório da gestão e indicar caminhos para diagnosticar e promover medidas que permitam solucionar os problemas da Universidade” (BIAGINI, 2016, p. 12).

Além das instâncias das ouvidorias em si, é possível realizar a escuta ativa de canais diversos, incluindo a comunicação direta ou face a face. Esse esforço é a realização de uma escuta ativa, de forma a “ouvir os interessados, dá a dimensão e a compreensão de necessidades, expectativas, interesses, crenças e atitudes específicas dos grupos-alvo da comunicação, permitindo incorporar a opinião dos interessados aos programas nos quais estão envolvidos” (DUARTE, 2012, p. 68).

Diante das explicações apresentadas, o Quadro 1 apresenta um modelo que comporta as dimensões, conceitos e finalidades a serem considerados para uma análise situacional da comunicação organizacional integrada em uma Universidade pública, bem como os procedimentos necessários a uma comunicação integrada.

Quadro 1 – Modelo para análise situacional da comunicação integrada em uma Universidade pública.

MODELO PARA ANÁLISE SITUACIONAL DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA			
DIMENSÃO	CONCEITOS	FINALIDADES	PROCEDIMENTOS
	Comunicação orientada para explicitar o lado público da organização, promovendo a difusão do conhecimento	Divulgar o conhecimento científico e o desenvolvimento (C&T) tecnológico produzido pela Universidade.	<p>Ser uma ponte entre a produção de C&T e a grande mídia.</p> <p>Divulgar a produção de C&T através do Jornalismo Científico; utilizando-se de canais dos comunicação institucionais disponíveis.</p>

COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL	científico e tecnológico (C&T) e para a construção e consolidação da credibilidade organizacional.	Construir e manter uma imagem institucional da organização universitária	Fortalecer a imagem institucional através de canais de comunicação para ampliação da reputação, credibilidade e visibilidade da Universidade.
COMUNICAÇÃO INTERNA	Comunicação como planejamento e processo de troca de informações que ocorrem no âmbito administrativo, acadêmico e interpessoal entre a organização e seus servidores.	Viabilizar a comunicação Interna no âmbito da comunicação administrativa, acadêmica e interpessoal.	<p>Dispor de um setor para a Gestão da Comunicação Interna.</p> <p>Gerenciar canais e instrumentos de comunicação que melhorem os fluxos de informação.</p>
		Compreender os fluxos de informação que viabilizam o sistema comunicacional.	<p>Mapear os fluxos de informação conduzidos através das redes formal e informal de setores.</p> <p>Identificar os canais e instrumentos de comunicação que melhor se adequam à circulação de informações internas.</p>
		Proporcionar o amplo acesso à Informação.	Ofertar informações aos cidadãos, atendendo às demandas de maneira adequada aos diversos públicos da instituição.
Viabilizar a transparência das informações.	Disponibilizar informações claras e de fácil entendimento facilitando a fiscalização e a compreensão da prestação de contas.		
COMUNICAÇÃO RELACIONAL	Comunicação como caminho para promoção da relação entre Estado e sociedade.	Facilitar a interação e o diálogo entre a organização e seus diversos públicos.	Propiciar instrumentos de comunicação que permitam a manutenção de fluxos de informação e

			diálogo entre a Universidade e seus públicos.
		Assegurar a existência de canais de ouvidoria acessíveis à comunidade universitária e sociedade.	Conhecer e compreender a opinião pública para a apreensão das necessidades e expectativas da sociedade quanto à Universidade.

Fonte: autoria própria

Com vistas a operacionalizar a análise situacional da comunicação em uma universidade por meio desse modelo, faz-se necessário elaborar perguntas operacionais que permitam diagnosticar em que medida cada um desses procedimentos vem sendo realizados pela universidade a ser estudada, e assim identificar fatores que limitam e potencializam uma comunicação organizacional integrada. Ressalta-se que a elaboração dessas perguntas operacionais precisa ainda ser pensada em consonância com as características e peculiaridades de cada universidade. De tal modo que outros procedimentos podem ser incorporados ao modelo.

No que se refere especificamente ao mapeamento dos fluxos de informação presentes na dimensão da comunicação interna, a análise de redes sociais (ARS) mostra-se como uma ferramenta adequada, uma vez que permitirá, por meio de indicadores sociométricos, mensurar o volume e a direção dos fluxos comunicacionais conduzidos pelas redes de comunicação formal e informal.

Metodologicamente, recomenda-se que a aplicação desse modelo seja realizada por indivíduos internos à organização, porém, pode também ser efetuado por sujeitos que não fazem parte de sua rotina, desde que estes levem em consideração a opinião dos integrantes da organização investigada,

DOI: <http://dx.doi.org/10.20873/ufv.2447-4266.2017v5n4p502>

buscando o equilíbrio entre seus interesses e os dos públicos a elas vinculados. Isso porque como aponta Kunsch (2003, p. 14) os objetivos da organização “só serão alcançados se a comunicação for planejada de forma estratégica, utilizando técnicas de relacionamentos e meios específicos, devidamente selecionados, e integrando todas as atividades comunicacionais, dentro de uma filosofia de comunicação integrada”.

Esses sujeitos poderão apresentar sua avaliação sobre o atual processo comunicacional, como também revelar seus anseios em relação uma comunicação integrada. A partir desse exercício será possível entrever recomendações que vise a melhoria dos seus processos comunicacionais, numa perspectiva de uma comunicação integrada que considere, especialmente, as finalidades e princípios da comunicação em instituições públicas.

Considerações finais

Esse artigo apresenta um modelo para análise situacional da comunicação integrada em uma Universidade na perspectiva da Teoria da Comunicação Integrada e da Análise de Redes Sociais. A elaboração desse modelo foi desenvolvido por meio de uma pesquisa bibliográfica que considerou as especificidades da comunicação pública e teve com base o Composto da Comunicação Integrada proposto por Margarida Kunsch (2003), a partir do qual foi criada uma adaptação à realidade comunicacional desenvolvida no âmbito das organizações públicas de ensino superior: o Composto da Comunicação Organizacional Integrada numa Universidade Pública, formado por três dimensões: Comunicação Institucional, Comunicação Interna e Comunicação Relacional.

DOI: <http://dx.doi.org/10.20873/ufv.2447-4266.2017v5n4p502>

Esse Composto da Comunicação Organizacional Integrada numa Universidade Pública fundamentou a construção do Modelo de Análise Situacional da Comunicação Integrada em uma Universidade. Esse modelo comporta conceitos, finalidades e procedimentos que são importantes para aprimorar os processos comunicacionais das organizações públicas de ensino superior.

Tem-se a perspectiva que este modelo sirva para a avaliação da comunicação em universidades, consideradas as devidas alterações e, a partir dos resultados dessa análise, torne-se possível obter dados e informações que, para além de identificar fatores que limitam e potencializam uma comunicação organizacional integrada nas Universidades Públicas, permita a proposição de recomendações para uma Comunicação integrada que vise a melhoria dos seus processos.

Referências

BRASIL. Ouvidoria-Geral da União. **Manual de Ouvidoria Pública: rumo ao sistema participativo**. Brasília: Ouvidoria-Geral da União, 2015. Edição revisada e ampliada da coleção OGU. Disponível em: www.cgu.gov.br/ouvidoria. Acesso em: 21 dez. 2018.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. **Lei de acesso à informação** (2011). proDiário Oficial da União, Brasília, DF, 18 nov. 2011. Edição Extra. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: 16 abr. 2018.

BIAGINI, Liane (org.). **O Papel da ouvidoria no contexto acadêmico**. Recife: Editora da UFPE, 2016. Recurso Eletrônico. Disponível em: http://www.upe.br/ouvidoria/phocadownload/userupload/publicacoes/o_papel_da_ouvidoria_no_contexto_academico_universitario.pdf. Acesso em: 21 dez. 2018.

BAIRRAL, Maria Amália da Costa; SILVA, Adolfo Henrique Coutinho e; ALVES, Francisco José dos Santos. **Transparência no setor público: uma análise dos relatórios de gestão anuais de entidades públicas federais no ano de 2010.** Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 49, n. 3, p. 643-675, maio/jun. 2015. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/49087/47824>. Acesso em: 21 dez. 2018.

BASTOS, Aline. Comunicação da ciência para o engajamento público no Brasil. In: CONGRESSO DE COMUNICAÇÃO DE CIÊNCIA, 4., 2016, Lisboa. **Livro de pôsteres[...]**. Lisboa, Portugal: SCICOM, 2016a. p. 33, v. único. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/scicompt/scicompt-2016-livro-de-psteres>. Acesso em: 04 fev. 2018.

BASTOS, Aline. Perspectivas do Modelo Relacional para a Comunicação das Instituições de C&T. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 34., 2016. **Anais...** São Paulo, SP: Intercom, 2016b. v. único. Disponível em: <http://portalintercom.org.br/anais/nacional2016/resumos/R11-0228-1.pdf>. Acesso em: 04 fev. 2016.

BRANDÃO, Pamela de Medeiros. **Os efeitos da democraticidade dos espaços públicos participativos para o desempenho de destinos turísticos.** 2014. 283 p. Tese (Doutorado em Administração)–Setor de Pós-Graduação em Administração – NPGA, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2014. Disponível em: http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/tese_finalizada_pos-defesa_atual.pdf. Acesso em: 04 fev. 2018.

BRANDÃO, Elizabeth Pazito. Conceito de comunicação pública. In: DUARTE, Jorge (org.). **Comunicação Pública: estado, mercado, sociedade e interesse público.** São Paulo: Atlas, 2012. p. 1-33.

COGECOM. COLÉGIO DE GESTORES DE COMUNICAÇÃO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS. **Raio-X Dos Setores De Comunicação Das Universidades Federais.** Série: Transparência, Informação e Comunicação das Universidades Federais. Brasília: ANDIFES, 2017. Disponível em: <http://cogecom.andifes.org.br/?p=470>. Acesso em: 25 abr. 2019.

DOI: <http://dx.doi.org/10.20873/ufv.2447-4266.2017v5n4p502>

CURVELLO, João José Azevedo. A dimensão interna da comunicação na administração pública. In: DUARTE, Jorge (org.). **Comunicação pública: estado, mercado, sociedade e interesse público**. São Paulo: Atlas, 2012. p. 201-213.

CASTRO, Maria Céres Pimenta Spínola. **Os desafios da comunicação pública na Universidade pública**. São Carlos, SP: UFSCar, 2 dez. 2013. Disponível em: <http://www.ccs.ufscar.br/relatorios/os-desafios-da-comunicacao-publica-na-Universidade-publica/view>. Acesso em: 21 jan. 2018.

DUARTE, Jorge. Instrumentos de comunicação pública. In: (org.). DUARTE, Jorge **Comunicação Pública: estado, mercado, sociedade e interesse público**. São Paulo: Atlas, 2012. p. 59-71.

DUARTE, Jorge. **Comunicação pública**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 47-58. Disponível em: <http://www.jforni.jor.br/forni/files/ComP%C3%BAblicaJDuartevf.pdf>. Acesso em: 21 jan. 2018.

DUARTE, Jorge; MONTEIRO, Graça. Potencializando a comunicação nas organizações. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 334-359, v. 2.

FORPROEX – FORUM DE PRO-REITORES DAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE EDUCAÇÃO SUPERIOR BRASILEIRAS. **Política Nacional de Extensão Universitária**. Manaus: FORPROEX, 2012. Disponível em: <http://proex.ufsc.br/files/2016/04/Pol%C3%ADtica-Nacional-de-Extens%C3%A3o-Universit%C3%A1ria-e-book.pdf>. Acesso em: 07 mar. 2018

GAMA, Janyluce Rezende; RODRIGUES, Georgete Medleg. **Transparência e acesso à informação: um estudo da demanda por informações contábeis nas Universidades federais brasileiras**. Transinformação, Campinas, v. 28, n. 1, p. 47-58, abr. 2016. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-37862016000100047&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 27 dez. 2018.

HANNEMAN, Robert A.; RIDDLE, Mark. **Introduction to social network methods**. Riverside, CA: University of California, 2005. Disponível em: <http://faculty.ucr.edu/~hanneman/nettext/>. Acesso em 09 fev. 2018.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação pública, sociedade e Universidade. In: ENCONTRO MULTICAMPI DE COMUNICAÇÃO DA UNEB, 1., 2013. **Anais...** Salvador, BA: MULTICOM, 2013. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=K5Lbbd7r-DU>. Acesso em: 19 jan. 2018.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 2. ed. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. **Matrizes**, São Paulo, v. 8, n.2, p. 35-61, jul./dez. 2014. disponível em: file:///C:/Users/ESUFRN/Downloads/90446-Article%20Text-130562-1-10-20150224.pdf. Acesso em: 04 fev. 2018.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação pública: direitos de cidadania, fundamentos e práticas. In: HELOIZA MATOS (org.). **Comunicação pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas**. São Paulo: ECA/USP, 2012. p.13-27. Disponível em: <http://www3.eca.usp.br/sites/default/files/form/ata/pos/ppgcom/ciencias%20da%20comunicacao.%20e-books.%20%20comunica%C3%A7%C3%A3o%20publica.pdf#page=14>>. Acesso em: 20 dez. 2018.

KOTLER, Philip; LEE, Nancy. **Marketing no setor público: um guia para o desempenho mais eficaz**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

LIMA, Fábila Pereira; BASTOS, Fernanda de Oliveira. Reflexões sobre o objeto da comunicação no contexto organizacional. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábila Pereira. **Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editorial; Rio de Janeiro: Senac Rio, 2012. p. 25-48. Disponível em: https://luisgustavocorporativo.files.wordpress.com/2012/06/propostas_conceituais_para_comunicac3a7c3a3o_contexto_organizacional_capitulo_1.pdf. Acesso em: 22 maio. 2018.

MARTELETO, Regina Maria. Análise de redes sociais - aplicação nos estudos de transferência da informação. **Ci. Inf., Brasília**, v. 30, n. 1, p. 71-81, apr. 2001. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652001000100009&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 05 fev. 2018.

MARTELETO, Regina Maria. Redes Sociais: Formas de participação e de informação. In: GÓMEZ, Maria N. G.; LIMA, Clóvis R. M. (org.) **Informação e democracia: a reflexão contemporânea da ética e da política**. Brasília: IBICT, 2010. p.156-166. Disponível em: <http://livroaberto.ibict.br/bitstream/1/429/1/Informa%C3%A7%C3%A3o%20e%20Democracia.pdf>. Acesso em: 29 jan. 2018.

MARCHIORI, Marlene Regina. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In: MARCHIORI, Marlene Regina (ed.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Paulo: Difusão, 2008. p. 207-224.

MARCHIORI, Marlene Regina. Os desafios da comunicação interna nas organizações. **Conexão – Comunicação e Cultura**, UCS, Caxias do Sul, v. 9, n. 17, jan./jun. 2010. Disponível em: http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/images/os_desafios_de_comunica%C3%A7%C3%A3p_interna.pdf. Acesso em: 12 dez. 2018.

MATOS, Heloiza. A Comunicação Pública no Brasil e na França: desafios conceituais. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 32., 2009. **Anais...** São Curitiba, PR: Intercom, 2009. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-3060-1.pdf>. Acesso em: 23 dez. 2018.

OLIVEIRA, Fabíola de. **Jornalismo científico**. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2005.

O'MALLEY, James A.; MARSDEN, Peter V. The Analysis of Social Networks. **Health Serv Outcomes Res Methodol**, v. 8, n. 4, p. 222-269, 1 dec. 2008. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2799303/>. Acesso em: 30 jan. 2018.

PINHO, J. B. **Comunicação em marketing: princípios da comunicação mercadológica**. 2. ed. Campinas: Papyrus, 1991.

SUGAHARA, Cibele Roberta; VERGUEIRO, Waldomiro. Aspectos conceituais e metodológicos de redes sociais e sua influência no estudo de fluxos de informação. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 7, n. 2, p. 102-117, 2010. Disponível em:

DOI: <http://dx.doi.org/10.20873/ufv.2447-4266.2017v5n4p502>

http://www.producao.usp.br/bitstream/handle/BDPI/32347/art_VERGUEIRO_Aspectos_2010.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 09 fev. 2018.

SILVA, Cássia Carolina Borges da; CALIC, Carlos. A Compreensão do marketing no serviço público: um estudo de caso no INSS. **Tourism and Management Studies International Conference Algarve**, v. 1, 2012. Disponível em: <https://www.redalyc.org/html/3887/388743874021/>. Acesso em: 10 maio 2018.

SERRAT, Olivier. Marketing in the Public Sector. **Knowledge Solutions**, v. 16. In: SPRINGER, Singapore, 2017. Disponível em: https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-981-10-0983-9_16.pdf. Acesso em: 03 maio. 2018.

SILVA, Luiz Martins da. Publicidade do poder, poder da publicidade. In: DUARTE, Jorge (org.). **Comunicação Pública: estado, mercado, sociedade e interesse público**. São Paulo: Atlas, 2012. p. 180-191.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Perspectivas teóricas da comunicação organizacional. [São Paulo]: **Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación**, 2006. Disponível em: <http://www.eca.usp.br/associa/alaic/boletin11/cleusa.htm>. Acesso em: 20 out. 2017.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação nas organizações: empresas privadas, instituições e setor público**. São Paulo: Summus, 2015. E-book [recurso eletrônico].

TOMAEL, Maria Inês; MARTELETO, Regina Maria. Redes sociais: posições dos atores no fluxo da informação. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, Florianópolis, p. 75-91, jul. 2006. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2006v11nesp1p75>. Acesso em: 31 jan. 2018.