RELACIONES PÚBLICAS

OPORTUNIDADES PARA LA SOCIEDAD ACTUAL

Isabel Ruiz-Mora
María A. Gabino-Campos
Marta Pulido-Polo

DYKINSON E-BOOK

RELACIONES PÚBLICAS

OPORTUNIDADES PARA LA SOCIEDAD ACTUAL

Isabel Ruiz-Mora
María A. Gabino-Campos
Marta Pulido-Polo

Dykinson, S.L.

Esta obra está bajo una licencia
Creative Commons Reconocimiento 4.0 Internacional

© Los autores. 2025

Editorial DYKINSON, S.L. Meléndez Valdés, 61 - 28015 Madrid
Teléfono (+34) 91 544 28 46 - (+34) 91 544 28 69
e-mail: info@dykinson.com
http://www.dykinson.es
http://www.dykinson.com

ISBN: 979-13-7006-736-6

Maquetación:
Realizada por los autores

ÍNDICE

PRÓLOGO 7
Isabel Ruiz-Mora, María A. Gabino-Campos y Marta Pulido-Polo

CAPÍTULO 1. ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DIGITAL DE LAS AGENCIAS DE COMUNICACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS EN ESPAÑA 11
Carmen Bermejo Siller, Fabia Ortega Borges y Simone Antoniaci Tuzzo

CAPÍTULO 2. DIRECTORES DE COMUNICACIÓN: PERSPECTIVAS EDUCATIVAS Y DESAFÍOS PROFESIONALES..... 39
Andrea Moreno-Cabanillas, Álvaro Serna-Ortega y Elizabet Castillero-Ostio

CAPÍTULO 3. DESAFIO E TENDÊNCIAS NOS GABINETES DE COMUNICAÇÃO: ESTUDO COMPARATIVO ENTRE ESPANHA Y BRASIL..... 61
André Quiroga Sandi y Ana Almansa-Martínez

CAPÍTULO 4. ¿PODEMOS HACER QUE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA HABLE BIEN DE NOSOTROS? JUGANDO A CONDICIONAR LOS CONTENIDOS DE CHATGPT, GOOGLE BARD Y BING CHAT DESDE UNA PERSPECTIVA ÉTICA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS..... 81
Cristina Aced-Toledano y Ferran Lalueza

CAPÍTULO 5. A COMUNICAÇÃO EM SAÚDE EM TEMPOS DE DESINFORMAÇÃO: ESTUDO DE CAMPANHAS DA ENTIDADE REGULADORA INDEPENDENTE DA SAÚDE DE CABO VERDE..... 101
Ana Daniele Silva Maciel y Sara Teixeira Rego de Oliveira Balonas

CAPÍTULO 6. A COMUNICAÇÃO INTERNA DAS UNIVERSIDADES: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA..... 129
Aline Moreno, José Gabriel Andrade y Teresa Ruão

CAPÍTULO 7. ENUNCIACIÓN DEL PROPÓSITO CORPORATIVO: ESTUDIO EN B CORPORATIONS ESPAÑOLAS 155
Andrea Miralles-Sánchez, Lorena López-Font y María-Consuelo Balado-Albiol

CAPÍTULO 8. TECNOLOGÍA E INFORMACIÓN EN LAS ESTRUCTURACIONES ORGANIZACIONALES Y COMUNICATIVAS: UNA MIRADA PROSPECTIVA Y BIO-FENOMENOLÓGICA 183
Luis Antonio Aguilar Ramírez

CAPÍTULO 6

A COMUNICAÇÃO INTERNA DAS UNIVERSIDADES: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

ALINE MORENO
Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (CECS)
Universidade do Minho (UM) – Portugal

JOSÉ GABRIEL ANDRADE
Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (CECS)
Universidade do Minho (UM) - Portugal

TERESA RUÃO
Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (CECS)
Universidade do Minho (UM) - Portugal

1. INTRODUÇÃO

A Comunicação Interna tem como função elaborar estratégias que evidenciem a importância da cultura organizacional, além de engajar todos os públicos internos para reafirmar os seus valores éticos e morais. É de responsabilidade do gabinete que gere essa responsabilidade lidar e comunicar com a diversidade entendendo os perfis variados dos colaboradores (Pinheiro & Reis, 2021). Na contemporaneidade, as organizações estão recorrendo ao uso das tecnologias de informação e comunicação, como a comunicação *online*, que para Andrade (2020), não é apenas uma componente teórica do dia a dia que envolve equipamentos, imagens e conversas, sendo imperativo o uso de todo aparato tecnológico nas estratégias de comunicação, tendo em vista os objetivos de posicionamento, imagem e reputação. No entanto, é importante mencionar que o avanço da tecnologia na comunicação trouxe dificuldade na interação física dos colaboradores, o que dificulta a partilha da missão, visão e valores, além de reduzir a capacidade de criação, manutenção e partilha da cultura e identidade organizacional (Ruão, Neves & Zilmar, 2017). Neste aspeto, vale ressaltar que a participação das organizações no espaço digital não garante resultados

positivos à imagem, por isso é essencial refletir e conhecer os desafios e a vulnerabilidade a que estão expostas (Mesquita, Ruão, & Andrade, 2020). Percebe-se que o desafio da comunicação interna nas universidades é o de compreender as ferramentas e implementar práticas de uma forma estratégica, visando a comunidade académica como um todo e não somente usar as ferramentas de uma forma operacional.

As instituições de ensino superior, atualmente, através das atividades de empreendedorismo académico, da investigação e do financiamento externo, trazem um diferencial que pode influenciar no momento da escolha de onde estudar. Por isso as competências de comunicação das universidades devem valorizar esses incentivos como ponto de partida para planear a sua comunicação estratégica, sem deixar de cumprir a missão social a qual se propõem (Silva, Ruão, & Gonçalves, 2021).

Embora o foco do estudo não seja necessariamente o contexto português, tendo em vista as palavras-chave do protocolo metodológico, vale ressaltar que, desde a década de 1.990, as universidades portuguesas perceberam uma vantagem em estabelecer gabinetes de comunicação com a intenção de planear e executar estratégias, isso porque houve um aumento do número de candidatos além de redução do financiamento estatal, que gerou um ambiente de concorrência e a necessidade de desenvolver estratégias de comunicação, tendo os potenciais alunos como público-alvo (Silva, Ruão, & Gonçalves, 2016). Pelas razões apontadas se nota que a comunicação estratégica passou a ser muito importante nesse novo modelo de comunicar das universidades. Nesse sentido, além de alcançar potenciais alunos, cabe as universidades darem a devida atenção à comunidade académica por meio da comunicação interna.

O objetivo do presente artigo é analisar as práticas de comunicação interna das universidades visando alcançar, informar e envolver a comunidade académica. Trata-se de um estudo de caráter exploratório, realizado através de uma revisão sistemática da literatura, com critérios de inclusão e exclusão previamente estabelecidos e visando compreender o que os artigos em periódicos e de conferência

apresentam no intervalo escolhido. Para realizar a revisão sistemática utilizamos o *software State of the Art Through Systemactic Review,* StArt, versão 3.4 Beta, um programa que facilita a filtragem dos artigos de acordo com o protocolo metodológico, diminuindo o risco de viés. O assunto é relevante e atual devido ao valor das universidades no desenvolvimento da comunidade académica e, assim como uma empresa, precisa comunicar e divulgar os feitos de maneira eficaz tendo estratégias que visam suprir seus objetivos.

2. COMUNICAÇÃO INTERNA

O termo Comunicação Interna surgiu no final dos anos 1950 para distinguir da comunicação externa, que são partes de um sistema amplo (Ruão, 2005). No entanto, após 50 anos, a comunicação interna passou por alterações por causa do aparecimento dos novos média digitais e dos investimentos que foram realizados com grandes resultados para as organizações (Massuia, 2014). A comunicação é um processo que deve ser transparente de significados entre o emissor e o recetor, isto é, embora existam diversos modos de comunicar, o entendimento deve ser prioridade bem como obter *feedback*, pelo que um modelo simétrico bidirecional é sempre o mais indicado (Carvalho, 2016). No entanto, muitos profissionais e organizações entendem que os novos médias não são como os veículos tradicionais, pois recorrem às práticas denominadas assimétricas ou unilaterais, que consiste na falta de troca de informações. Sendo assim, a comunicação sem o retorno do público pode ser conhecida como propagandista por conter estratégias que buscam a influência (Grunig e Hunt, 1984). Por outro lado, Andrade (2016) defende que a falta do *feedback* pode caracterizar uma negligência da organização.

Entende-se que o processo comunicativo é complexo e que serve como suporte para um modelo de gestão que deve ser bem estruturado para que a organização supere os seus desafios. Isso justifica o porquê da comunicação estar no núcleo da gestão organizacional assenta em relacionamentos interpessoais, visto que a má compreensão entre os

colaboradores e gestores pode gerar conflitos e, consequentemente, impedir a organização de atingir os seus objetivos estratégicos. Sendo assim, a comunicação interna pode ser considerada uma ferramenta estratégica para o exercício da liderança e gestão de negócios (Carvalho, 2016).

Percebe-se, portanto, que a comunicação interna é a responsável pela transformação de dentro para fora, isto é, cria relacionamentos, entendimento da cultura organizacional e sentimento de pertença. Vale ressaltar que são várias as maneiras de conseguir uma comunicação eficaz, entretanto, é primordial conhecer os públicos internos de maneira que o profissional consiga segmentá-los para assim os reter e instigar. A segmentação e o diagnóstico proporcionam informações que ajudam a estabelecer a melhor função de comunicação que deve ser: informativa, integrativa, retroativa, construtora de imagem, transformadora, sinalizadora e comportamental (Ventura, 2012). De acordo com os autores França e Leite (2007), a comunicação interna é um instrumento importante de informação e motivação os colaboradores, isso justifica a importância da relação entre os setores de Comunicação e Recursos Humanos. No entanto, é importante que as estratégias do planeamento estejam baseadas no diagnóstico de comunicação da empresa visto que nele estarão especificadas as prováveis falhas, e outros dados importantes para definir prioridades e segmentar os públicos internos.

O papel do gestor de comunicação é de extrema importância por ser um dos transmissores da mensagem onde, na maioria dos casos, a comunicação é de mão dupla. Isso quer dizer que o líder deve estar ciente dos objetivos da organização, visando facilitar não só a circulação, produção e gestão da informação, mas também a interação e a relação de todos os agentes envolvidos. Sendo assim, os colaboradores devem estar informados sobre os fatores internos e externos que podem influenciar na execução de suas atividades como: reformas e leis trabalhistas, despedimentos e alargamento da instituição políticas salariais, entre outros (Carvalho, 2016).

A comunicação interna apresenta relações estreitas com a abordagem do *Endomarketing*, uma proposta do campo do Marketing voltada para a análise de intervenção no contexto interno. É importante ressaltar que há frequentemente uma confusão entre os dois conceitos, mesmo tendo as terminologias e definições diferentes. No caso, a comunicação interna deve ser vista como um filtro que gere a entrada e a saída de informações da organização, já o *endomaketing* trabalha a missão, visão e valores da empresa com treinamentos, medidas de estratégias de recursos humanos e padrões de serviço (Stivelberg, 2011). De acordo com Kunsch e Krohling (2002), o *endomarketing* percebe o colaborador como um cliente interno, em contrapartida, a comunicação interna enxerga o colaborador como uma peça central e fundamental na organização em que trabalha. Logo, identifica-se a importância de trabalhar a partir de ambas as perspetivas visando suprir os objetivos estratégicos da organização.

2.1. Comunicação Interna nas Universidades Portuguesas

A globalização tem influenciado vários setores da sociedade, dentre eles as universidades e isso acontece pelo fato do ensino superior ter como meta preparar o aluno e futuro profissional para essa nova realidade (Tsang, Aubrey, & Yuan, 2023). Neste âmbito, é importante perceber o papel da comunicação organizacional e as estratégias utilizadas pelas universidades visando cumprir e suprir as necessidades da comunidade académica. As universidades têm a missão de promover e acompanhar o progresso das sociedades através do ensino, da investigação e da extensão às comunidades (Silva et al., 2021). O impacto da comunicação efetiva tornou-se um tópico de interesse na literatura por causa da experiência e consequência de interação que traz nas organizações, e a interação entre os públicos internos deve estar moldada por mensagens verbais e não verbais (Sadia, Mohd, & Sanif, 2016).

Em Portugal, existe um guia de apoio à comunicação interna das entidades públicas datado em 17 de abril de 2.020. Nesse guia há informações sobre como gerir a comunicação interna em meio à crise da COVID-19. Entretanto, mesmo sendo direcionado às instituições

públicas é possível encontrar guias de universidades com finalidades diferentes, isso significa que cada universidade possui a sua própria estratégia de comunicação interna. Neste contexto, mesmo havendo uma certa semelhança na estrutura dos projetos (índice, introdução, objetivos, orientações), as políticas de comunicação são direcionadas em concordância com os objetivos de cada instituição de ensino superior.

O modelo de gestão da comunicação das universidades públicas portuguesas alterou de forma gradativa devido ao crescimento do interesse nas instituições de ensino. Na década de 1.980, as universidades valorizavam a procura e a divulgação universal e igualitária do conhecimento, sendo neste momento que se afirma a implicação social destas instituições e, consequentemente, a importância da comunicação. Até o final da década de 1.990, as universidades públicas de Portugal recorriam a suportes e meios de comunicação muito tradicionais, com o uso de brasões medievais e armas e, assim, promoviam a comunicação unidirecional. Isso acontecia porque na época acreditavam que o rigor científico e a qualidade do ensino eram suficientes para criar e manter uma imagem positiva das instituições. Todavia, esse pensamento e a própria identidade das universidades foram mudando com o passar dos anos (Ruão, 2005). De acordo com Ramos (2023), a comunicação da ciência em Portugal afirmou-se por volta de 1.996 com o programa "Ciência Viva", que teve como missão promover a cultura científica na sociedade. Entretanto, o edital dos Centros Interativos de Divulgação Científica só foi lançado um ano mais tarde por José Mariano Gago, Ministro da Ciência e da Tecnologia da época.

A década de 1.990 ainda foi marcada pelo crescimento do número de instituições de ensino superior em Portugal, enquanto se notava uma redução do financiamento estatal, bem como a diminuição de candidatos às vagas ofertadas. Nesse sentido, as universidades viram como uma vantagem estabelecer Gabinetes de Comunicação para implementar estratégias: "o aumento das atividades de comunicação pelas universidades e a alteração nos seus géneros, parecem estar

estreitamente relacionados com a intensificação da concorrência e o desenvolvimento da dimensão empresarial destas organizações" (Ruão, 2008, p. 464). Além do mais, vale ressaltar a responsabilidade dos gestores com a identidade e imagem, assim como o processo de comunicação interna e externa (Ruão, 2005). Neste sentido, atualmente, as redes sociais dão suporte e grandes oportunidades, pois criam interações, relações e ainda oferecem vantagens quando as estratégias são bem definidas (Sideri, Filippopoulou, & Rouvalis, 2017). No entanto, vale ressaltar que a participação das organizações no espaço digital não garante resultados positivos para a construção da imagem, sendo essencial refletir e conhecer os desafios e a vulnerabilidade a que estão expostas (Mesquita et al., 2020). Nessa perspetiva, a comunicação interna funciona como um importante mecanismo na gestão de crises, preservando os públicos internos como se fossem um time de "porta-vozes" que defendem e colaboram com a instituição por se sentirem pertencentes daquele ambiente (Stivelberg, 2011).

Em resumo, hoje, nota-se cada vez mais a concorrência no ensino superior. O empreendedorismo académico, a investigação e o financiamento externo podem ser o diferencial no momento de escolher onde estudar, por isso as competências de comunicação das universidades devem valorizar essas vantagens como ponto de partida, a fim de cumprir a missão social a qual se propõem (Silva et al., 2021). Percebe-se que o desafio da comunicação interna nas universidades é compreender as ferramentas e implementar práticas de uma forma estratégica visando a comunidade académica como um todo, e não somente, usar as ferramentas de comunicação interna de uma forma operacional.

3. OBJETIVOS E RELEVÂNCIA DO TEMA

Compreende-se a enorme responsabilidade das universidades frente à comunidade académica tanto no ponto de vista do aprendizado quanto em desenvolver competências e oportunidades seja no campo profissional ou particular. Nesta perspetiva, é premente compreender o

papel da comunicação interna nas universidades tendo em vista a manutenção de boas relações no ambiente académico. Nota-se que o tema é atual e relevante pela responsabilidade das universidades em cuidar da sua comunidade interna e a prestar contas. Neste quadro, é importante uma melhor perceção das estratégias usadas na comunicação interna para integrar, manter e divulgar os projetos com a comunidade académica. Com isso, o problema de pesquisa está respaldado na seguinte pergunta norteadora: que estudos foram publicados na literatura científica sobre a comunicação interna das universidades entre 2018 e 2023?

Com uma resposta à pergunta de partida do estudo será possível alcançar o objetivo de analisar as práticas de comunicação interna das universidades, desenvolvidas para incluir e manter boas relações com o seu público interno. Como também, compreender quais foram as melhores táticas de comunicação utilizadas para alcançar a comunidade académica.

Além disso, tendo em vista o intervalo estabelecido para a revisão sistemática da literatura, importa verificar se estas instituições apresentam estratégias de comunicação e que estratégias são essas, considerando, também, o momento de crise vindo da pandemia da Covid-19, presente no intervalo previamente estipulado. Neste contexto, o estudo poderá auxiliar estudantes e profissionais da área de Comunicação Estratégica como forma de consulta, para verificar os feitos das universidades direcionados à comunidade académica nos últimos seis anos relatados na literatura, através de uma revisão sistemática realizada de forma organizada conforme a reflexão metodológica.

4. PROTOCOLO METODOLÓGICO

A revisão sistemática da literatura, como método de investigação, teve início na área da saúde, especificamente na medicina, e surgiu com o objetivo de juntar trabalhos com sustentação teórica e prática sobre procedimentos médicos. Com o tempo, o método foi sendo usado em

outras áreas do conhecimento por possibilitar uma visão panorâmica dos estudos realizados em um determinado campo e assim ser possível tirar conclusões (Fillol & Pereira, 2020). O método é conhecido por ser transparente durante o processo e por permitir informações claras a respeito do assunto estudado. Entretanto, como em todo método científico, há limitações como a própria transparência, porque mesmo o assunto estando devidamente claro, sempre dependerá da subjetividade nas tomadas de decisões, esse é um dos motivos pelo qual os critérios de inclusão e exclusão devem estar bem definidos (Fillol & Pereira, 2020), bem como a base de dados escolhida.

Pelas razões apontadas se percebe a razão da escolha deste método, que tem caráter exploratório e se realiza por meio de uma revisão sistemática da literatura no campo da Comunicação Interna das universidades, com critérios de inclusão e exclusão conforme exige o método. Além disso, a coleta de dados dos trabalhos tem um intervalo previamente estabelecido com o objetivo de ser o mais atual possível, sendo de 2.018 a 2.023. As bases de dados escolhidas são referência nas pesquisas nacionais e internacionais e esse é o motivo da escolha do *Scopus, Sciencs Direct* e *Web Of Science*. É importante ressaltar que os artigos foram analisados de forma crítica, verificando o risco de viés baseado no Relatório Transparente Prisma (Relatório Transparente Prisma, 2023). O *software* utilizado para auxiliar na filtragem dos artigos foi o *State of the Art Through Systemactic Review*, StArt, versão 3.4 Beta.

4.1. Critérios de Inclusão e Exclusão

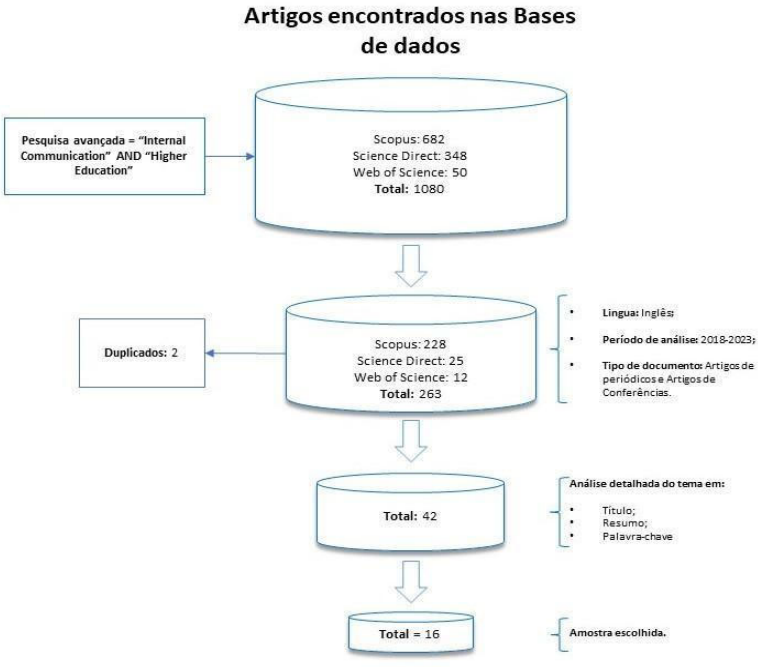
Como já mencionado, foram escolhidas três bases de dados: *Scopus, Sciencs Direct* e *Web Of Science*. No primeiro momento, a pesquisa avançada foi realizada com as palavras-chave: "*Internal Communication*" AND "*Higher Education*", onde foi encontrado um total de 1.080 artigos. No primeiro filtro, os critérios de inclusão foram: idioma inglês, o intervalo de 2018 até 2023 e o tipo de documento (artigos de periódicos e artigos de conferência), nesse momento, o total de artigos reduziu para 263. O segundo filtro foi a leitura e análise do tema, nessa etapa, a leitura seguiu o seguinte roteiro: título, palavras-

chave e resumo, nesse processo os artigos foram reduzidos para 42. O terceiro e último filtro foi a leitura na íntegra de cada artigo, nesse momento foram selecionados os artigos que mais tinham proximidade com o assunto estudado. É importante ressaltar que para pesquisas exploratórias, a execução do Prisma é adequada por reduzir o risco de viés, que prejudica os resultados. Dentro do que se procede, a revisão sistemática facilita a discussão por fornecer uma visão panorâmica sobre o assunto abordado no estudo.

Os critérios de exclusão foram: todos os artigos com idiomas diferentes do inglês, artigos fechados para consultas, artigos com resultados contraditórios, artigos que não tinham relação com a comunicação interna das universidades e artigos duplicados. No caso, foram constatados dois artigos que foram excluídos por causa da duplicidade, como mostra a figura 1.

Para a análise, foram encontrados vários artigos com estudos de casos em diferentes países e Portugal apareceu em dois artigos. Os textos sobre Portugal, não puderam entrar para discussão pelo fato das investigações estarem relacionadas com o *endomarketing* nas universidades e não com a comunicação interna, e que como foi demonstrado são conceitos diferentes, logo foram excluídos.

FIGURA 1. *Fluxograma dos Artigos Encontrados nas Bases de Dados*



Fonte: elaboração própria

Como demonstrado no fluxograma, a amostra escolhida para a discussão incluiu 16 artigos, que estavam dentro dos critérios previamente estabelecidos. A nível de curiosidade, a palavra-chave que mais apareceu na primeira filtragem foi COVID-19, mas isso pode estar atrelado ao contexto do intervalo escolhido para análise, cuja intenção era deixar o artigo mais atual possível.

5. RESULTADOS

A filtragem da presente revisão sistemática da literatura deu origem a um total de 16 artigos publicados na língua inglesa, com objetivos diferentes, mas todos com pesquisas no âmbito da comunicação interna

das universidades. Essas características podem ser observadas nos quadros 1,2 e 3, que evidenciam os autores, títulos dos estudos, objetivos e respetivos anos de publicação.

QUADRO 1. *Resultados do intervalo de 2.023 a 2.022*

Autores	***Título***	***Objetivo***	***Ano***
Salman, S.M., Hamed, S.A., & Faisal, M.Z.	*Leadership and internal communication strategies in public organizations: analytical research*	Avaliar o tipo e a força da relação entre comunicação interna e diferentes formas de liderança.	2.023
Karpusha, V., Shkolnyk, I., Chornous, A., & Mayboroda, T.	*Sumy State University: Adaptation of management to wartime conditions*	Verificar como garantir a eficácia do funcionamento das universidades com técnicas de gestão de crise em tempos de guerra.	2.023
Nguyen, C.M.A., & Ha, M.-T.	*The interplay between internal communication, employee engagement, job satisfaction, and employee loyalty in higher education institutions in Vietnam*	Examinar o papel mediador do envolvimento dos funcionários conceituado tanto no envolvimento no trabalho quanto no envolvimento na organização.	2.023
Volk, S.C., Vogler, D., Fürst, S., Schäfer, M., S., & Sörensen, I.	*Role conceptions of university communicators: A segmentation analysis of communication practitioners in higher education institutions*	Compreender o posicionamento dos comunicadores das instituições de ensino superior face à liderança organizacional.	2.023
Pranitasari, D.	*Development of Work Engagement Model Based on Organizational Culture Method*	Determinar como o efeito da comunicação interna, justiça organizacional, recompensas intrínsecas e autodesenvolvimento no engajamento no trabalho do docente é avaliado em termos de cultura organizacional.	2.022
Nasser, A.A., & Jais, J.	*HR Development in Saudi Public Universities: The Role of Organizational Culture and Communication*	Examinar a influência da cultura organizacional e da comunicação no desempenho de RH entre académicos.	2.022

Fonte: elaboração própria

QUADRO 2. *Resultados do intervalo de 2.021 a 2.020*

Autores	***Título***	***Objetivo***	***Ano***
Yeomans, L. & Bowman, S.	*Internal crisis communication and the social construction of emotion: university leaders' sensegiving discourse during the COVID-19 pandemic*	Revelar como as narrativas com sentido de liderança constroem a emoção na relação com o público.	2.021
Bolat, Y., & Korkmaz, C.	*Social Values and Life Skills as Predictors of Organizational Culture: A Study on Teachers*	Investigar o papel dos valores sociais e das habilidades para a vida como mediadores da cultura organizacional.	2.021
Zaumane, I.	*Strategic internal communication: analysis of the practices of regional higer educational institutions of Latvia*	Analisar quem gere, atualmente, a função de comunicação interna de quatro universidades regionais da Letónia e até que ponto a comunicação interna pode ser considerada estratégica.	2.021
Barquero, J.D., Sanmartín, M.C., & Segura, L.R..	*Digital skills as a vehicle for university organizational culture*	Destacar a complexidade no *layout* da comunicação interna em uma realidade universitária.	2.021
Seikkula-Leino, J., & Salomaa, M.	*Entrepreneurial competencies and organisational change-assessing entrepreneurial staff competencies within higher education institutions*	Examinar o pensamento e as ações empreendedoras em nível individual e organizacional no contexto das instituições de ensino superior.	2.020
Nadeak, B., & Naibaho, L.	*Motivation and hrm factors relation to the employee loyalty*	Examinar o papel da educação e treinamento, comunicação interna, cultura organizacional e motivação na lealdade dos funcionários.	2.020

Fonte: elaboração própria

QUADRO 3. *Resultados do intervalo de 2.020 a 2.018*

Autores	***Título***	***Objetivo***	***Ano***
Anumudu, C.E., Yasin, M.A.-I., Ghazali, A.H.A., & Alsagoff, S.A.S.	*Immediacy factors as solutions to email satisfactory communication among South-East Nigerian academic staff: Structural equation modeling and preliminary findings*	Avaliar se os fatores de imediatismo pode influenciar sua comunicação satisfatória por e-mail.	2.020
Thelma, E., Olatunji, R., Amodu, L., Odiboh, O., & Imhonopi, D.	*Nomenclature and functions of corporate communication units of nigerian universities: A comparative examination*	Desvendar os diversos termos de unidades de comunicação corporativa dentro das universidades.	2.020
MuszyÅska, K., & Marx, S.	*Communication management practices in international projects in Polish and German higher education institutions*	Observar como as práticas de gestão da comunicação estão sendo implementadas em projetos cofinanciados pela União Europeia ou outros programas regionais, realizados numa universidade polaca e numa universidade alemã.	2.019
Jadric, I., & Kovacevic, S.	*The usage of social media in marketing communication of Croatian instituitions of higher education*	Analisar a influência e a utilização das redes sociais no contexto geral das instituições de ensino superior.	2.018

Fonte: elaboração própria

Nota-se que os títulos e os objetivos são diversificados, por isso torna-se necessário recorrer à literatura dos artigos na íntegra para evitar viés, além de verificar se de fato terá utilidade para o presente estudo, conforme mencionado no protocolo metodológico.

6. DISCUSSÃO

Ao analisar os artigos selecionados apareceram vários aspetos relevantes referentes à comunicação interna das instituições de ensino superior com a comunidade académica, isto é, grupos pertencentes às universidades como professores, alunos e funcionários. O estudo de caso realizado na Finlândia em 2.020 constatou que as universidades devem apoiar a abertura da comunicação para suscitar mais discussões sobre os

seus objetivos organizacionais, ou seja, a comunidade académica deve participar de modo mais ativo no momento da escolha dos objetivos das instituições de ensino (Seikkula-Leino & Salomaa, 2020). Essa abertura pode ser justificada pela relação positiva existente entre a educação, formação, cultura organizacional, lealdade, motivação e comunicação interna (Nadeak & Naibaho, 2020). Além disso, a literatura evidencia que as recompensas verbais são bem avaliadas quando há lideranças com abordagens distintas, como a abordagem transacional, que consiste no foco em recompensas e punições, e a abordagem transformacional, cujo foco é na inspiração e motivação (Salman, Hamed, & Faisal, 2023).

Uma pesquisa realizada com 200 docentes da Faculdade de Economia da zona oriental de Jacarta, Indonésia, demonstrou que o engajamento dos professores no trabalho tem relação com a comunicação interna, principalmente quando a universidade é considerada justa e atribuiu recompensas intrínsecas. O estudo demonstrou ainda que essas variáveis são eficazes para melhorar o bem-estar da comunidade académica. (Pranitasari, 2022). Segundo Nasser e Jais (2022), a gestão de recursos humanos das universidades recebe impacto positivo quando a comunicação interna e a cultura organizacional estão bem consolidadas. Essa afirmação também é confirmada pelos autores Bolat e Korkmaz (2021) que indicam os professores como mediadores da cultura organizacional, dos valores sociais e das habilidades para a vida. No Vietnã, por exemplo, foi realizado um estudo com uma amostra de 255 funcionários de universidades, onde o *corpus* de análise incluía universidades privadas e públicas, sendo 49% dos dados de universidades privadas localizadas na província Binh Duong e 51% dos dados de universidade pública. Os resultados mostraram a comunicação interna como uma mediadora do engajamento do trabalho realizado nos *campi*, aumentando, assim, o desempenho dos colaboradores de um modo significativo (Nguyen & Ha, 2023). O estudo realizado com 425 universitários na Arábia Saudita relatou que a implementação bem-sucedida da comunicação interna melhorou o desempenho das universidades no domínio dos recursos humanos (Nasser & Jais, 2022).

De acordo com uma pesquisa realizada com seis universidades localizadas no sudoeste da Nigéria, deve-se ter cuidado com a escolha do nome dado aos gabinetes de comunicação das universidades já que esse fator demonstra suas funções e influências com a comunidade académica. Diante disso, no contexto do estudo, 41,4% dos entrevistados não sabiam o nome da unidade de comunicação da instituição de ensino superior e, para os autores, a falta da informação pode ter afetado o desempenho da comunicação (Thelma, Olatunji, Amodu, Odiboh, & Imhonopi, 2020). Na Letónia, um estudo com as entrevistas semiestruturadas com seis instituições de ensino superior mostrou como a comunicação está cada vez mais corporativa tendo em vista o objetivo de "vender" a universidade como um bom lugar para estudar, deixando a comunicação interna como uma atividade secundária, isto é, a ênfase da comunicação está voltada ao público externo. Além disso, a investigação demonstrou que a comunicação interna das seis universidades são geridas de forma diferente e que, em algumas, isso é feito com profissionais de áreas distintas da comunicação, o que explica o porquê de não haver objetivos estratégicos bem definidos para a comunidade académica (Zaumane, 2021). Observa-se que um dos maiores desafios das universidades é aumentar o valor da identidade por meio de uma ideologia real e coletiva que seja incorporada na gestão cotidiana académica (Barquero, Sanmartín, & Segura, 2021). Deste modo, é recomendado que a comunicação interna das universidades tenha planos e regras claras para que haja um entendimento mútuo em situações de projetos e parcerias, evitando mal-entendidos e, consequentemente, conflitos desnecessários (Muszyńska & Marx, 2019).

Em alguns casos, faz-se necessária a delegação de responsabilidades. Assim, existe a necessidade de um gestor específico que lidere e direcione o processo para que a implementação das estratégias de comunicação interna não seja realizada de forma fragmentada, podendo gerar crises (Zaumane, 2021). É vital reconhecer que a comunicação interna não é apenas uma formalidade nas universidades, mas sim um

componente essencial para o sucesso dos projetos, e que a falta da comunicação pode gerar desvantagens (Nadeak & Naibaho, 2020).

Em meio a crises é necessário estabelecer uma comunicação diferente daquela que é utilizada no cotidiano, muitas vezes à base de emoção no discurso da liderança, mas isso dependerá dos objetivos estratégicos (Yeomans & Bowman, 2021). No caso da Ucrânia, a *Sumy State University*, pressentindo o início de uma guerra estabeleceu previamente condições de os alunos continuarem com as aulas mesmo em meio aos alarmes aéreos e bombardeios, e para isso foi necessário estabelecer um plano financeiro e um projeto de comunicação interna, que foi desempenhado de forma *online* para que os discentes não fossem prejudicados no ano letivo (Karpusha, Shkolnyk, Chornous, & Mayboroda, 2023). Ainda no contexto de crises, um estudo de caráter qualitativo realizado em duas universidades do Reino Unido constatou que durante a pandemia da COVID-19, a estratégia de comunicação interna foi o *storytelling*, ou seja, as histórias tinham como personagens os funcionários, com características heroicas, cujo objetivo era demonstrar o desafio de viver naquele período, que foi chamado de "*new normal*". As peças trouxeram narrativas de competência organizacional, resiliência, segurança, empatia e reconhecimento. Mesmo os autores não tendo realizado uma análise da perspetiva dos colaboradores, nota-se que a estratégia foi diferente do habitual, visto que era uma época de crise (Yeomans & Bowman, 2021). Neste contexto, entende-se a necessidade de refletir sobre as ferramentas que a comunicação interna fornece para alcançar um objetivo, que mesmo sendo específico, sempre terá que ser moldado de forma positiva para motivar os colaboradores (Nadeak & Naibaho, 2020).

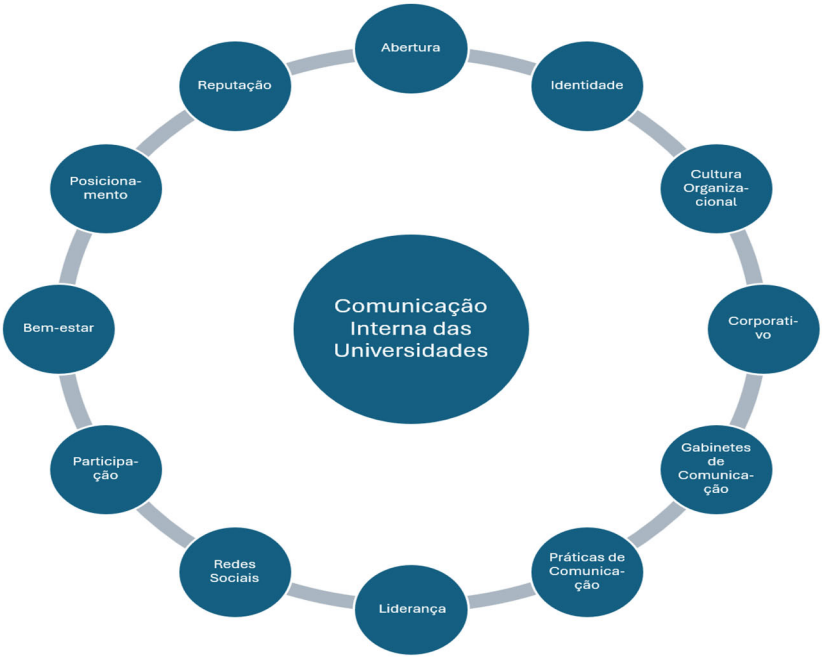
A comunicação presencial tem maior impacto na disseminação da informação corporativa de acordo com estudos, porém sendo presencial ou *online*, para que as ferramentas utilizadas sejam de fato bem implementadas, é imperioso enfatizar a importância das estratégias nas grandes organizações (Salman, Hamed & Faisal, 2023). Em 2.018, um estudo mostrou que, na Croácia, as universidades privadas são, em geral, mais ativas nas redes sociais, mesmo com pouca diferença nas redes

mais populares, além de apontar que os professores têm pouco conhecimento das estratégias realizadas nas instituições de ensino superior e, isso pode ser considerado uma limitação (Jadrić & Kovačević, 2018).

É importante ressaltar que as ferramentas incluem valores sociais que devem ser analisados antes de as colocar em prática (Bolat & Korkmaz, 2021). A tática da documentação facilmente partilhada entre a comunidade académica apareceu na literatura em um estudo de caso múltiplo realizado na Polônia e Alemanha. Segundo os autores não houve diferenças significativas nas práticas de comunicação destas universidades, mesmo os projetos analisados tendo métodos e graus variados, ainda sugeriram que as fases da realização dos projetos das universidades em questão podem ter afetado a satisfação dos participantes com a comunicação interna, por isso aconselharam dinamismo em situações de realização de práticas de comunicação, mesmo quando o assunto for referente a mudanças dos requisitos dos projetos (Muszyńska & Marx, 2019).

O estudo realizado com 189 comunicadores de 42 instituições de ensino superior da Suíça enfatizou a importância das estratégias para o fortalecimento da reputação e da voz crítica na compreensão do papel do comunicador no ambiente académico, permitindo um posicionamento mais claro das universidades face à liderança organizacional (Volk, Vogler, Fürst, Schäfer, & Sörensen, 2023). Um estudo que demonstrou claras influências continentais teve como objeto de pesquisa universidades da Espanha (Universidade de Málaga e a ESERP *Business & Law School*) e do México (Universidade Autónoma de Tamaulipas e a Universidade do Vale do México). O objetivo do estudo de caso múltiplo era analisar a utilização do meio digital como ferramenta para transmitir a cultura organizacional. Assim foi constatado um elevado sentimento de pertença institucional nas universidades mexicanas, enquanto na Espanha existe uma evidente diferença entre as universidades públicas e privadas, sendo que na pública o sentimento de pertencimento é maior (Barquero et al., 2021).

Pode-se perceber que a revisão sistemática possibilita uma visão panorâmica dos principais temas e orientações sobre um determinado assunto. Nesse sentido, segue abaixo uma demonstração das principais temáticas encontradas no presente artigo.



Fonte: elaboração própria

Nota-se que a literatura no intervalo de 2,018 a 2,023 evidencia algumas temáticas, estratégias e ferramentas utilizadas no contexto da comunicação interna das instituições de ensino superior, mas convém referir que há informações nos artigos que não constam no presente artigo por não estarem de acordo com os objetivos estabelecidos.

7. CONCLUSÃO

A literatura evidencia que quando a comunicação interna é implementada de forma estratégica, acaba servindo como um suporte para um modelo de gestão. Nesta perspetiva, de acordo com a autora Teresa Ruão (2005), devido à globalização, que tem influenciado vários

setores da sociedade, ao empreendedorismo académico e à necessidade de acompanhar o progresso, as universidades tiveram de adotar orientações mais empresariais, de forma gradativa, o que implicou que os gestores de comunicação tivessem mais cuidado pela identidade e imagem organizacional, tanto para o público interno quanto para o externo.

Neste contexto, o presente estudo teve como objetivo analisar as práticas de comunicação interna das universidades, desenvolvidas para alcançar, incluir e manter boas relações com a comunidade académica, além de compreender as estratégias adotadas em situações de crise. Para o efeito, foi realizado um estudo de caráter exploratório por meio de uma revisão sistemática da literatura em três base de dados com o intervalo de seis anos, de 2018 a 2023.

A revisão sistemática é um método conhecido por ser transparente durante todo o processo e por trazer uma visão clara das informações sobre o assunto estudado (Fillol & Pereira, 2020). É um método que tem como característica a necessidade de serem definidos critérios de inclusão e exclusão, podendo ser auxiliado com o uso de *software* para a filtragem dos artigos.

A contribuição da presente revisão sistemática da literatura para a investigação no campo é ter sistematizado o conhecimento a partir de uma visão panorâmica das principais temáticas envolvendo a comunicação interna das universidades no período estabelecido. Neste contexto, pode-se deduzir que o presente estudo pode vir a ser um suporte de consulta para a compreensão dos assuntos relatados em artigos de periódicos e de conferência de vários países, e para melhorar a perceção das estratégias utilizadas com diferentes objetivos, visando a comunidade académica. A filtragem com o idioma inglês, as bases de dados e os critérios de inclusão e exclusão contribuíram para alcançar os 16 artigos publicados na literatura científica. Os estudos publicados foram realizados em várias partes do globo, trazendo uma visão mais ampla da comunicação das universidades com relação ao seu público interno. Neste contexto, convém destacar que parte dos artigos

direcionados à comunidade interna faz referência a comunicação externa, isso pode ser justificado pelo fato haver instituições de ensino superior com orientações mais parecidas com as empresariais. Embora esse não seja o objetivo do presente estudo, evidencia-se que a pesquisa exploratória demonstrou a importância da comunicação sendo utilizada de forma estratégica visando não só o público externo, como também a comunidade académica.

É relevante apontar que, no geral, os canais e as temáticas visando esse público não fugiram das tradicionais, sendo: *e-mails* corporativos, redes sociais, documentação partilhada e pesquisas de verificação de lealdade, imagem, satisfação, sentimento de pertença, entre outros. O ponto positivo é que essas ferramentas continuam gerando resultados, todavia, não há na literatura, dentro dos critérios estabelecidos, um estudo de caso com uma tática inovadora com o objetivo de integrar a comunidade académica e divulgar projetos. No entanto, essa inovação pode não ter acontecido devido ao contexto da pandemia da COVID-19, que está presente no intervalo escolhido. Observa-se no decorrer dos filtros do protocolo metodológico uma gama de artigos citando a pandemia.

8. AGRADECIMENTOS/APOIOS

A realização do presente estudo contou com o apoio e incentivo financeiro por meio de fundos nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia, I.P. Expresso, também, a minha gratidão aos investigadores do CECS – Centro Estudos de Comunicação e Sociedade, do qual honrosamente faço parte.

9. REFERÊNCIAS

Andrade, J. G. (2016). Relações públicas e mídia socias: os desafios da gestão com os públicos. In M. Túñez López & C. Costa-Sánchez (Eds.), *Interação organizacional na sociedade em rede: os novos caminhos da comunicação na gestão das relações com os públicos* (pp. 121-136). Sociedad Latina de Comunicación Social. https://bit.ly/3AhHRsU

Andrade, J. G. (2020). Crises, tecnologias e média sociais: uma reflexão sobre os novos períodos de turbulência. In M. Oliveira, J. Machado, J. Sarmento & M. C. Ribeiro (Eds), *Sociedade e crise(s)* (pp. 109-113). UMinho Editora. https://bit.ly/40BhpVz

Anumudu, C. E., Yasin, M. A-I., Ghazali, A. H. A., & Alsagoff, S. A. S. (2020). Immediacy factors as solutions to email satisfactory communication among South-east Nigerian Academic staff: structural equation modeling and preliminary findings. *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication*, 212-234. https://bit.ly/3Ax8xpw

Bolat, Y., & Korkmaz, C. (2021). Social values and life skills as predictors of organizational culture: a study on teachers. *SAGE Open*, 11(2). https://bit.ly/4fhVdVg

Barquero, J.D., Sanmartín, M.C., & Segura, L.R. (2021). Digital skills as a vehicle for university organizational culture. *Revista Latina de Comunicacion Social*, (79), 17-33. https://bit.ly/3AyqUKH

Carvalho, C. N. (2016). *O papel da comunicação interna em rede para o comprometimento dos colaboradores face à cultura nas organizações - Estudo de caso: A intranet da NOS*. [Dissertação de mestrado, Universidade Católica Portuguesa]. https://bit.ly/4fAD30I

Fillol, J., & Pereira, S. (2020). Crianças, jovens e notícias: uma revisão sistemática da literatura a partir da Communication Abstracts. *Comunicação e Sociedade*, 37, 147-168. https://bit.ly/4fd7IRX

França, F., & Leite, G. (2007), *A Comunicação como estratégia de recursos humanos.* Qualitymark.

Grunig, J., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. Edition illustrated. Publisher.

Jadrić, I., & Kovačević, S. (2018). The usage of social media in marketing communication of Croatian institutions of higher education. *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, 6(1), 99-112. https://bit.ly/3Cga6Zu

Karpusha, V., Shkolnyk, I., Chornous, A., & Mayboroda, T. (2023). Sumy State University: Adaptation of management to wartime conditions. *Problems and Perspectives in Management*, 21(2), 140-152. https://bit.ly/4hu4z1s

Kunsch, M., & Krohling, M. (2002) *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. (2ª ed). Summus Editorial.

Massuia, T. (2014). Comunicação interna: primórdios e atualidade. *Colloquium Humanarum*, 11(Especial), 340-346. https://bit.ly/4hu4Bq6

Mesquita, K., Ruão, T., & Andrade, J. G. (2020). Transformações da comunicação organizacional no contexto digital: novas práticas e desafios nas mídias sociais. Dinâmicas comunicativas e transformações sociais. *Atas das VII Jornadas Doutorais em Comunicação & Estudos Culturais*, 281-303. https://bit.ly/3YDh4z3

Muszyńska, K., & Marx, S. (2019). Communication management practices in international projects in Polish and German higher education institutions. *Procedia Computer Science*, 164, 329-336. https://bit.ly/3YFtSoG

Nadeak, B., & Lamhot, N. (2020). Motivation and hrm factors relation to the employee loyalty. *Polish Journal of Management Studies*, 22(2), 261-276. https://bit.ly/4eoAqhb

Nasser, A. A., & Juraifa, J. (2022). HR development in Saudi public universities: the role of organizational culture and communication. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 19, 1318-1324. https://bit.ly/4ehlBgG

Nguyen, C. M. A., & Ha, M. T. (2023). The interplay between internal communication, employee engagement, job satisfaction, and employee loyalty in higher education institutions in Vietnam. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1-13. https://bit.ly/4hunKIJ

Pinheiro, P. C., & Reis, P. C. (2021). The role of internal communication in pandemic times: how companies are organizing during the crisis. *Brazilian Journal of Development*, 7(1), 5333-5348. https://bit.ly/3NW0q93

Pranitasari, D. (2022). Development of work engagement model based on organizational culture method. *International Journal of Instruction*, 15(2), 861-884. https://bit.ly/4edEzEQ

Ramos, C. C. R. (2023). *Repositórios de instituições de ensino superior na produção e comunicação de ciência em Portugal: políticas, práticas e utilização* [Tese de doutoramento não publicada]. Universidade Beira Interior.

Relatório Transparente Prisma. (2023). *Atualização da declaração Prisma*. https://bit.ly/3CdgxMR

Ruão, T. (2005). O papel da identidade e da imagem na gestão das universidades. *IV Congresso da SOPCOM - Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação*, 1-9. https://bit.ly/3AhI5Ag

Ruão, T. (2008). *A comunicação organizacional e os fenómenos de identidade: a aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974 – 2006*. [Dissertação de mestrado, Universidade do Minho]. Repositório institucional da Universidade do Minho. https://bit.ly/4hzUEaM

Ruão, T., Neves, R., & Zilmar, J. (2017). A comunicação organizacional sob influência tecnológica: um paradigma que veio para ficar. *CECS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade*, Universidade do Minho. https://bit.ly/40xfK3l

Sadia, A., Mohd Salleh, B., Abdul Kadir, Z., & Sanif, S. (2016). The relationship between communcation effectiveness and multicultutal employees'job outcomes. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 2016 (2), 34-39. https://bit.ly/4fzW5E6

Salman, S. M., Hamed, S. A., & Faisal, M. Z. (2023). Leadership and internal communication strategies in public organizations: analytical research. *International Journal of Professional Business Review*, 8(4). https://bit.ly/3UEJzvo

Seikkula-Leino, J., & Salomaa, M. (2020). Entrepreneurial competencies and organisational change-assessing entrepreneurial staff competencies within higher education institutions. *Sustainability,* 12(18). https://bit.ly/3ChqJUy

Sideri, M., Filippopoulou, A., Rouvalis, G., Kalloniatis, C., & Gritzalis, S. (2017). Social media use for decision making process in educational settings: The Greek case for leadership's views and attitude in secondary and tertiary education. *Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences*, 2857-2884. https://bit.ly/4fSPBRh

Silva, S. M., Ruão, T., & Gonçalves, G. (2016). O desafio da comunicação estratégica nas instituições de ensino superior: estudo do papel da comunicação na promoção da sua missão social. *Revista Comunicando*, 5(1), 218-242. https://bit.ly/40BGrnE

Silva, S. M., Ruão, T., & Gonçalves, G. (2021). Comunicar a responsabilidade social: um modelo de comunicação para as universidades públicas portuguesas. *Estudos em Comunicação*, 33, 115-148. https://bit.ly/3YEcAbG

Stivelberg, C. (2011). *Comunicação interna: gestão e prevenção de crises*. Brasília: Instituto de Educação Superior de Brasília, Departamento de pós-graduação.

Thelma, E., Olatunji, R., Amodu, L., Odiboh, O., & Imhonopi, D. (2020). Nomenclature and functions of corporate communication units of nigerian universities: A comparative examination. *WSEAS Transactions on Environment and Development*, 16, 784-793. https://bit.ly/3YRKyL3

Tsang, A., Aubrey, S., & Yuan, R. (2023). Multiculturalism and multilingualism in higher education: intercultural activity participation and opportunities for language learning. *International Journal of Multilingualism*, 1-17. https://bit.ly/4fzWEOe

Ventura, M. M. G. (2012). *Estratégias de comunicação interna*. Porto: Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. https://bit.ly/40DMuIj

Volk, S. C., Vogler, D., Fürst, Si., Schäfer, M., & Sörensen, I. (2023). Role conceptions of university communicators: a segmentation analysis of communication practitioners in higher education institutions. *Public Relations Review*, 49(4). https://bit.ly/3YDWm1Z

Yeomans, L., & Bowman, S. (2021). Internal crisis communication and the social construction of emotion: university leaders' sensegiving discourse during the COVID-19 pandemic. *Journal of Communication Management*, 25(3), 196-213. https://bit.ly/3YFuWca

Zaumane, I. (2021). Strategic internal communication: analysis of the practice of regional higer educational institutions of Latvia. Society. Integration. Education. *Proceedings of the International Scientific Conference*, 6, 551-563. https://bit.ly/4eh4ifG