

## **Reflexões sobre a importância e o papel da Comunicação Interna nas Instituições de Ensino Superior<sup>1</sup>**

Sylvia Cristina de Azevedo Vitti<sup>2</sup>  
Faculdade de Tecnologia de Piracicaba, Piracicaba, SP

### **RESUMO**

Este trabalho apresenta uma reflexão sobre as vantagens das estratégias da Comunicação Interna para melhoria do relacionamento nas Instituições de Ensino Superior, com foco no setor privado. O estudo é uma revisão de literatura com base em autores diversos sobre Comunicação Interna nas organizações e instituições privadas de ensino superior. Estas instituições têm passado por transformações no atual contexto educacional e empresarial, o que impacta seus modelos de gestão e exige adaptação para manterem um bom desempenho e competitividade, buscando estratégias que fortaleçam os vínculos entre seu público interno e a instituição. Conclui-se que a Comunicação Interna é uma ferramenta indispensável para a melhoria dos processos comunicacionais internos da instituição, que permeiam processos administrativos, pedagógicos e a própria cultura da instituição.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comunicação Empresarial; Comunicação Interna; Instituições de ensino superior.

### **Introdução**

A comunicação sempre foi fator essencial para os seres humanos, uma vez que o processo comunicativo é parte inerente da vida das pessoas e seu aprimoramento e evolução seguem a evolução humana. É através da linguagem e da vida em sociedade que ocorrem as interações sociais, permitindo aos seres humanos a comunicação e a apropriação dos conhecimentos já gerados pela humanidade. Desta forma, o ser humano consegue transmitir às gerações seguintes sua história e cultura (VYGOTSKY, 1994).

A importância do processo de comunicação vem sendo objeto de interesse de estudiosos no mundo inteiro, mas não se restringe somente à vida pessoal em sociedade.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GP Relações públicas e Comunicação Organizacional, XX Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do 43º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Mestre em Educação - Centro Universitário Salesiano de São Paulo/ UNISAL, SP. Professora da Faculdade de Tecnologia de Piracicaba - FATEP, SP, e-mail: vittisylvia@gmail.com.

---

Este interesse passou a ser voltado também para o mundo do trabalho e das organizações, uma vez que as relações profissionais e a comunicação dentro do ambiente organizacional tornaram-se vitais para o processo produtivo nas empresas. A comunicação sempre foi uma necessidade humana e no mundo empresarial não pode ser vista de forma diferente.

Segundo Kunsch, no contexto da sociedade contemporânea e no mundo do trabalho:

A comunicação, em primeiro lugar, tem que ser entendida como parte inerente à natureza das organizações. Essas são formadas por pessoas que se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais num contexto de diversidades e de transações complexas. Portanto, sem comunicação as organizações não existiriam. A organização é um fenômeno comunicacional contínuo (KUNSCH *apud* MARCHIORI, 2006, p. 167).

De acordo com Kunsch (2006), a comunicação organizacional é composta por todas as formas de comunicação dentro de uma organização: a comunicação institucional, a comunicação interna, a comunicação administrativa e a comunicação mercadológica. Segundo essa autora, a Comunicação Interna é um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação entre a organização e seus colaboradores.

Entretanto, distorções no conteúdo das mensagens compartilhadas entre funcionários no ambiente de trabalho, podem ocorrer e, desta forma, o processo comunicacional nem sempre é eficaz. Surge daí a necessidade de aprimorar as técnicas e estratégias comunicativas no interior das empresas, de forma a tornar a comunicação mais efetiva. O trabalho em equipe, a cooperação, o envolvimento dos funcionários, a transparência e a cultura do diálogo, por exemplo, favorecem a boa comunicação interpessoal e contribuem para evitar as falhas, ou os ruídos, no processo comunicacional (PIMENTA, 2004).

Segundo Pimenta (2004), as empresas utilizam-se de meios e estratégias variados para interagir com seus diversos públicos, externo e interno, sendo que este último engloba os colaboradores de uma empresa. Com relação à comunicação envolvendo o público interno, faz-se necessário integrar, informar e envolver de forma eficiente os funcionários nas trocas de conhecimento e informações que ocorrem dentro da instituição, fazendo com que eles sintam-se motivados, parte integrante e essencial da organização. Neste contexto consideramos incluídas as Instituições de Ensino Superior do setor privado.

---

No presente trabalho são apresentadas algumas reflexões sobre a importância da Comunicação Interna nas organizações, de modo geral e, em particular, nas Instituições de Ensino Superior. Para discutir o cenário, este artigo traz uma revisão de literatura pertinente ao tema que trata da Comunicação Interna nas Instituições privadas de Ensino Superior. A intenção é refletir brevemente sobre a importância da Comunicação Interna como ferramenta estratégica nas empresas, tendo como foco as Instituições de Ensino Superior do setor privado, com base em autores que tratam desta temática em sua obra. Pretende-se ainda refletir sobre as vantagens e os benefícios das estratégias de Comunicação Interna para a melhoria do relacionamento entre público interno e instituição educacional.

### **Algumas considerações sobre a Comunicação Interna**

De acordo com Leite (2006), a Comunicação Interna refere-se aos relacionamentos e aos processos de trocas de informações e mensagens que ocorrem no interior de uma empresa ou instituição. Ela é responsável por fazer a informação e o conhecimento circularem entre os diversos níveis hierárquicos que compõem a instituição. A Comunicação Interna nem sempre teve seu valor reconhecido nas empresas ou foi entendida como uma ferramenta essencial na melhoria dos relacionamentos entre os integrantes de uma organização. Porém, para Marchiori (2001, *apud* LEITE, 2006) a busca da valorização da Comunicação Interna deve ser vista como uma estratégia empresarial básica para os que desejam a efetividade de sua organização. A boa Comunicação Interna tem relação direta com o sucesso da organização.

Atualmente, sabe-se que qualquer organização, seja ela de grande porte ou não, precisa promover a boa Comunicação Interna para garantir o sucesso de sua comunicação. Segundo Endo (2007), o ambiente empresarial de alta competitividade observado nos dias de hoje, implica em uma melhor gestão da comunicação nas diversas organizações. Dentre estas, estão incluídas também as empresas que atuam no setor educacional. Ainda de acordo com a autora, o segmento educacional brasileiro vem ganhando destaque e sofrendo diversas transformações decorrentes da globalização e de sua expansão, principalmente o ensino superior. O setor privado do ensino superior vem dominando o cenário educacional no Brasil, atraindo imensa quantidade de alunos e operando nos moldes empresariais, em um cenário de alta competitividade.

---

Assim, é possível argumentar que as Instituições de Ensino Superior privadas necessitam que seus diversos departamentos, de comunicação e administrativos, estejam envolvidos em promover a boa integração entre seu público interno, composto por professores, coordenadores, gestores, funcionários, entre outros atores internos que fazem parte da instituição. Esta é uma atividade que demanda planejamento, visto a complexidade de uma instituição de ensino e a diversidade de pessoal que compõe seu público interno.

A comunicação deve ser trabalhada dentro das empresas para que se possa alcançar resultados positivos, pois a Comunicação Interna é a ferramenta utilizada no ambiente corporativo para que os colaboradores de uma instituição sintam-se motivados, aptos a serem ouvidos e possam sentir-se parte efetiva da corporação. Neste caso, ela atua como fator responsável por integrar os colaboradores, fazendo com que eles estejam mais comprometidos com a instituição onde trabalham (KUNSCH, 2006).

Segundo Kreps (1990), a Comunicação Interna refere-se ao padrão de mensagens compartilhado pelos membros de uma corporação, ou seja, ela é a interação humana que ocorre entre os membros de uma organização. Este tipo de comunicação vem sendo cada vez mais valorizado e tornou-se imprescindível às empresas. Desta forma, estudos envolvendo este tema são necessários para se aumentar a compreensão sobre este tipo particular de comunicação e levantar novos questionamentos e reflexões sobre o tema, que é pertinente a todos os tipos de organizações corporativas.

Para Marchesi (2005), entende-se como público interno o conjunto de colaboradores de uma empresa e seus familiares. Segundo o autor, este é um público estratégico, uma vez que é o maior avalista da reputação de uma empresa. Porém, conforme Pimenta (2004), a estrutura tradicional de uma empresa geralmente não dá espaço para que seus colaboradores se expressem de forma plena, no que diz respeito à expressão de sentimentos e emoções. Consequentemente, este ambiente pode desmotivar o corpo de trabalhadores, sendo responsável por uma queda no processo produtivo. As relações comunicativas costumam ser complexas e imprevisíveis e a gestão da comunicação interna representa um grande desafio às empresas. Consequentemente, lidar com o fator humano e a questão da comunicação é vital para o sucesso da corporação.

Kunsch (2006) salienta que a comunicação entre pessoas tem natureza conversacional e envolve a troca de informação, seja ela verbal ou não-verbal. Esta é uma relação única, que deve ser levada em conta pelas organizações no intento de propiciar

---

um ambiente adequado aos relacionamentos interpessoais no ambiente de trabalho, visando uma comunicação adequada. Segundo Kunsch (2006), Kreps (1995, p.28) defende a comunicação como um processo de organização e enfatiza a importância da comunicação humana nas relações das pessoas no ambiente organizacional, afirmando que:

A comunicação é um processo dinâmico e contínuo. É o processo que permite aos membros da organização trabalhar juntos, cooperar e interpretar as necessidades e as atividades sempre mutantes da organização. A comunicação humana não começa e nem termina. As pessoas estão envolvidas constantemente com a comunicação consigo mesmas e com outras, especialmente na vida da organização. A vida da organização proporciona um sistema de mensagens especialmente rico e variado. Os membros da organização devem ser capazes de reconhecer e interpretar a grande variedade de mensagens disponíveis para que lhes permitam responder de maneira apropriada a distintas pessoas e situações. Não pode existir sem comunicar-se. A comunicação é uma realidade inevitável de pertinência a uma organização e da vida em geral (KREPS *apud* KUNSCH, p.03, 2006).

Assim, Kunsch (2006) ressalta a importância da valorização da comunicação nas organizações, cujo grande objetivo é o entendimento entre as pessoas.

A comunicação interna, quando inadequada e apresentando ruídos, isto é, barreiras à comunicação, gera inúmeros problemas, como discórdias e conflitos internos, além de desperdícios de múltiplas naturezas à organização. No atual competitivo mercado, a comunicação eficiente pode se constituir em um grande diferencial.

### **As Instituições privadas de Ensino Superior no cenário organizacional: o desafio da comunicação interna**

Segundo o Ministério da Educação, as Instituições brasileiras de Ensino Superior vêm aumentando em número ao longo dos últimos anos e observa-se também sua expansão e a ampliação do acesso de alunos ao ensino superior. A partir da década de 1990, de acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9394/96, esta expansão foi favorecida pela diferenciação entre as instituições, que passaram a se organizar como instituições públicas e privadas, centros universitários, institutos federais e faculdades (BRASIL, 1996).

Na segunda metade do século XX, conforme Schwartzman (1993), houve um aumento no número de instituições privadas de ensino superior no Brasil, acompanhado de uma elevação no número de matrículas. Desde os anos 1970, a expansão do sistema

de educação superior, demandada pelas parcelas de brasileiros de regiões mais urbanas e industrializadas, permitiu que cada vez mais pessoas pudessem ter acesso a este nível de instrução.

Atenta às novas demandas e possibilidades, a iniciativa privada mobilizou-se rapidamente no intuito de oferecer ao mercado a possibilidade de estudos em nível superior para aqueles desejosos desta formação, ultrapassando o setor público na oferta de cursos superiores. Segundo o Censo da Educação Superior Brasileira de 2018, 88,2% das instituições de ensino superior no Brasil são privadas e 11,8% são públicas (BRASIL, 2019). Da mesma forma, houve um aumento também na oferta de cursos de pós-graduação, tanto na modalidade presencial, quanto à distância. A oferta abundante de cursos de graduação, assim como de pós-graduação, hoje é direcionada a um público amplo e muito heterogêneo (SAMPAIO, 2011).

Nesse cenário, a importância das instituições privadas de ensino superior, por serem maioria no Brasil, na formação do desenvolvimento pessoal e na capacitação de indivíduos para atuarem de forma ampla e autônoma na sociedade já é bem conhecida. Além disto, a dinâmica nas relações interpessoais observada em tais instituições assemelha-se em grande parte à dinâmica encontrada em grandes empresas. O contexto no qual atuam estas instituições é de grande competitividade e exigência. Deste modo, torna-se pertinente relacionar a comunicação e tais instituições educacionais. Trabalhos focados nesta temática justificam-se por poderem contribuir com a melhoria dos modelos de gestão da comunicação interna de instituições de ensino superior, melhorando também as relações com seu público interno.

A comunicação entre o corpo de colaboradores de uma instituição educacional pauta-se pela complexidade das relações de trabalho entre funcionários e empresa, em um contexto que sofre rápidas transformações. No dia a dia de uma instituição educacional surgem problemas no processo comunicativo, como falta de diálogo e transparência, pouca abertura para a exposição de ideias e posicionamentos perante os administradores e gestores, entre outros problemas, que acabam impactando diretamente a vida de todos os colaboradores e, também, dos alunos.

Os desafios a serem superados e os ajustes a serem efetuados na comunicação dentro das instituições privadas de ensino superior são inúmeros e a melhoria da Comunicação Interna através de um planejamento estratégico é uma ferramenta útil e valiosa, como observam Luz *et al.*, (2015).

---

## A Comunicação Interna nas Instituições privadas de ensino superior

As empresas atuam com públicos diversos que trabalham em conjunto e cujas relações são interdependentes. A comunicação eficaz entre estas partes é essencial para favorecer sua atuação alinhada e condizente aos objetivos da corporação, além de motivar e fazer com que os funcionários sintam-se parte integrante da empresa, promover o bom clima organizacional e o bom desempenho de todos.

Para Kunsch (2006) a comunicação é parte da natureza das empresas, que são integradas por pessoas que estabelecem relação entre si, viabilizando o sistema funcional da corporação. Tudo isto ocorre em um contexto complexo e de grandes diversidades. Para a autora, as organizações não existiriam sem a comunicação, uma vez que estas estão inseridas em um contínuo processo comunicacional. Neste contexto a Comunicação Empresarial torna-se essencial.

A Comunicação Empresarial caracteriza-se atualmente, como o somatório de todas as atividades de comunicação da empresa. É uma atividade multidisciplinar que envolve métodos e técnicas de relações públicas, jornalismo, assessoria de imprensa, *lobby*, propaganda, promoções, pesquisa, *endomarketing* e *marketing* (PIMENTA, 2004, p. 99).

Pode-se entender então a Comunicação Empresarial como um conjunto de ações estratégicas utilizado pelas empresas na intenção de comunicar mensagens e informações e se fazer escutar pelos seus diversos públicos.

### A Comunicação Organizacional estratégica:

[...] assume um papel relevante no contexto social e das organizações. Frente às transformações que vêm ocorrendo continuamente e as grandes incertezas globais presentes na contemporaneidade, não há mais espaço para uma comunicação meramente instrumental, técnica e tática (KUNSCH, 2018 p. 20).

Bueno (2014, p. 10) também afirma que a Comunicação Empresarial está “identificada com um sistema complexo de conhecimentos e práticas e que diz respeito às relações entre uma organização e seus distintos públicos de interesse”.

O fato de as organizações serem compostas por pessoas que possuem os mais diferentes universos cognitivos e as mais diversas culturas e visões de mundo implica por si só a complexidade que é pensar a comunicação nas organizações ou as organizações como comunicação (KUNSCH, 2006, p. 02).

Levando-se em consideração os públicos distintos com os quais as empresas estabelecem interface, estes são divididos em público externo e interno. Pimenta (2004)

---

esclarece que o público externo é constituído pela sociedade, como o governo, os políticos, formadores de opinião e consumidores. Já o público interno é formado por funcionários da empresa, seus fornecedores e parceiros.

Com relação ao público interno, a comunicação estabelece interações que desenvolvem o processo comunicativo no interior das corporações. Através dos fluxos de comunicações que se estabelecem dentro da empresa ocorre a circulação de mensagens. De acordo com Marchiori (2010), a comunicação empresarial atua na perspectiva de seus fluxos ascendentes e descendentes, sendo que organizações que possuem uma postura administrativa mais funcionalista devem ter suas práticas gerenciais estimuladas para além do alcance da eficácia organizacional.

A Comunicação Interna é responsável por fazer circular estas mensagens e promover as relações entre os colaboradores, desenvolvendo um clima favorável, contribuindo para a boa imagem institucional e motivando o corpo de colaboradores. Ela contribui também para minimizar as falhas, ou ruídos, nos processos comunicacionais, que prejudicam o processo de transmissão de mensagens. A boa Comunicação Interna é fundamental para uma comunicação eficaz, que é essencial para o sucesso da organização. A gestão da Comunicação Interna faz-se fundamental em qualquer organização (MARCHIORI, 2010).

Foi com o advento da globalização que as empresas passaram a valorizar mais a Comunicação Interna, uma vez que mudanças ocorreram no âmbito dos mercados e do consumidor. As transformações decorrentes do processo de globalização afetaram todas as áreas, trazendo também mudanças para o mundo empresarial. A competitividade acirrou-se, aumentando a concorrência em todos os setores da economia, tornando fundamental um olhar mais atento à Comunicação Interna, uma vez que para uma empresa prosperar em um cenário globalizado ela necessita da participação e do envolvimento de seus colaboradores (KUNSCH, 2018).

Este cenário de grandes mudanças também afetou a educação e as instituições de ensino de modo geral. As Instituições privadas de Ensino Superior, que atualmente constituem maioria entre as instituições de ensino superior no Brasil, também se viram inseridas em um mercado cada vez mais competitivo. Isso fez com que sentissem a necessidade de se ajustar e se adequar ao novo contexto, uma vez que disto também depende sua sobrevivência. Elas passaram a assumir uma postura mais ativa diante das



---

práticas comunicativas, sendo que esta busca pela melhoria da comunicação evidencia a importância da Comunicação Interna para estas instituições (SILVA; VILAÇA, 2008).

A Comunicação Interna tem como uma de suas funções a promoção de um clima organizacional favorável entre os colaboradores de uma corporação, o que contribui para fortalecer a sensação de pertencimento e a identidade do colaborador com a empresa. Isto melhora a imagem empresarial junto ao corpo de funcionários, promovendo a participação, o envolvimento e a motivação do público interno. As mudanças e transformações pelas quais passam nossa sociedade impactam as organizações de forma geral, alterando também o cenário educacional. Portanto, surgem novas exigências que demandam um novo olhar das instituições de ensino superior em relação a gestão acadêmica, financeira, administrativa, pedagógica, entre outras (SILVA; VILAÇA, 2008).

A busca permanente por melhorias na intenção de atender as novas exigências denota a importância da gestão nestas instituições, evidenciando a relevância da comunicação interna. Para tanto, Silva e Vilaça (2008) enfatizam que as instituições de ensino superior vêm se esforçando para tornar suas ações junto ao público interno mais dinâmicas, criando canais e melhorando o fluxo da informação e sua clareza. É essencial a melhoria da gestão em instituições de ensino superior através de procedimentos administrativos que alinhem os conteúdos da informação e promovam o entendimento entre seus diversos públicos (PORÉM; KERBAU, 2010). As autoras destacam a importância de colaboradores, professores, alunos, entre outros neste processo, uma vez que o sucesso da gestão da comunicação depende também da estratégia de comunicação empregada com estes atores.

### **A Comunicação Interna como ferramenta estratégica para as Instituições privadas de Ensino Superior**

A Comunicação Interna é a ferramenta que irá permitir, no âmbito de uma instituição educacional, que setores administrativos possam lidar de forma eficaz com o fluxo de informação que circula dentro destas organizações. Para que a comunicação se dê de forma eficiente, esta deve ser construída com a participação do público interno da organização, através da integração dos setores e atores que a constituem. Vigneron (2000, *apud* SILVA; VILAÇA, 2008) destaca a importância do líder no processo de comunicação interna e a confiança que este deve ter em seus colaboradores para que o

---

relacionamento interno tenha êxito. Nas instituições de ensino superior, estes líderes podem ser reconhecidos nas figuras do diretor e coordenadores, por exemplo.

Dorneles, Salvagni e Nodari (2017), afirmam que a liderança estratégica é um diferencial nas empresas, atuando como fator essencial para a tomada de decisões e para a promoção de um melhor ambiente de trabalho. Os autores lembram que as atividades na corporação implicam em lidar com o fator humano e que o líder tem função essencial na motivação e gestão dos funcionários, na análise e na solução de conflitos entre setores e equipes. Os líderes devem atuar positivamente na resolução de impasses de gestão, fortalecendo o relacionamento pessoal por meio do respeito à individualidade e às necessidades daqueles com quem trabalham.

Outra questão levantada por Silva e Vilaça (2008) que deve ser considerada quando se deseja uma Comunicação Interna de qualidade diz respeito aos instrumentos que farão a intermediação entre a instituição e seu público interno. Os canais formais de comunicação como reuniões, relatórios, manuais, jornais, circulares, material eletrônico, murais, entre outros, vão oferecer a via oficial para a circulação de informação. Esta via deve ser bem planejada e administrada, permitindo também que o colaborador se expresse e receba *feedback* para que a rede informal de informações, propagada na forma de conversas livres e boatos, não ganhe espaço.

Bueno (2014) ressalta que a Comunicação Interna nas organizações deve fluir não apenas de cima para baixo na hierarquia empresarial, mas também de forma ascendente e horizontalmente.

Assim, pode-se perceber que a comunicação deve ser uma via de mão dupla, uma vez que a falta do *feedback* traz consequências negativas às instituições, como desconhecimento, desacordos, perda de tempo, entre outras. A rede informal contribui para a criação de informação errada e para a distorção de mensagens. Quando esta situação ocorre, afetando negativamente o clima organizacional, os colaboradores sentem-se confusos, ansiosos e desmotivados. Desta forma, o uso adequado dos canais internos de comunicação e a obtenção de informação de fontes confiáveis, como os líderes, permite a integração do público interno com a instituição onde trabalham. Isto faz com que os colaboradores se sintam respeitados e valorizados, uma vez que recebem as informações devidas e têm oportunidade de se expressar.

Concordando com os autores, as informações relevantes dentro da instituição devem ser compartilhadas entre seus diversos setores e se apresentarem disponíveis a

---

tempo de permitir que os colaboradores se manifestem e se posicionem a respeito, buscando, assim, uma interação participativa. Da mesma maneira, pode-se perceber que gestores e colaboradores devem atuar em conjunto na busca por estratégias de comunicação que melhorem o fluxo de informações e proporcionem um ambiente corporativo propício e que estimule a colaboração, satisfação e atuação de todos.

### **Considerações finais**

As Instituições privadas de Ensino Superior têm sofrido transformações diante do atual contexto educacional e empresarial, o que impacta seus modelos de gestão acadêmica e exige que elas se adaptem para manterem sua competitividade e a qualidade de seus serviços. Para tanto, devem se posicionar de forma ativa na busca por estratégias de comunicação interna, com vistas a fortalecer os vínculos entre seu público interno e a instituição. Essa importante ferramenta, que é a Comunicação Interna, é essencial para lidar com seu público interno, colaboradores diversificados e estratégicos importantes para o bom funcionamento e manutenção da boa reputação de uma empresa.

O contato pessoal entre colaboradores inseridos no contexto de uma instituição educacional, deve levar em conta que o processo comunicacional precisa atuar nos dois sentidos, devendo ser uma via de mão dupla. O diálogo entre colaboradores e gestores/líderes deve ser promovido por meio também de canais formais de comunicação interna. Para isso, é necessária a adoção de estratégias de comunicação organizacional que privilegiem a troca de informações e experiências, sua qualidade e credibilidade, assim como o contato humano, auxiliando na gestão comunicacional e de relacionamentos e permitindo que a organização conheça melhor seu público interno, suas necessidades e anseios.

O artigo reúne autores que ilustram como uma instituição de ensino superior deve entender esse tipo de contato como parte fundamental nas ações de Comunicação Interna, uma vez que a instituição é um local no qual o conhecimento é compartilhado e difundido e onde se trabalha para a formação de cidadãos que irão contribuir positivamente com a sociedade.

Portanto, as boas práticas e estratégias de Comunicação Interna devem ser observadas, adaptadas constantemente e levadas em consideração, em um esforço conjunto entre instituição e público interno. A gestão da comunicação deve atuar na

intenção de melhorar os processos comunicacionais internos da instituição, que permeiam os processos administrativos, pedagógicos e a própria cultura da instituição.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL. Senado Federal. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n. 9.394/96**. Brasília, 1996. [recurso eletrônico]. 8. ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2013. Disponível em:  
[https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/529732/lei\\_de\\_diretrizes\\_ebases\\_1ed.pdf](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/529732/lei_de_diretrizes_ebases_1ed.pdf). Acesso em: 18 abr. 2020.
- BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). **Censo da Educação Superior 2018 - Notas Estatísticas**. Brasília, 2019. Disponível em:  
<http://portal.inep.gov.br/web/guest;censo-da-educacao-superior>. Acesso em: 18 mar. 2020.
- BUENO, W. da C. **Comunicação Empresarial: alinhando teoria e prática**. 1ª ed. São Paulo: Editora Manole, 2014, 246 p.
- DORNELES E. L.; SALVAGNI J.; NODARI C. N. A liderança como diferencial nas organizações: um estudo sobre a percepção dos gestores. **HOLOS**, ano 33, v. 08, p. 172-190, 2017. Disponível em: <file:///C:/Users/Particular/Downloads/4151-17454-1-PB.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2020.
- ENDO, A. C. B. A gestão da comunicação em universidades. *In*: INTERCOM – SOCIEDADE BRASILEIRA DE ESTUDOS INTERDISCIPLINARES DA COMUNICAÇÃO XXX CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO. 2007, Santos. Disponível em:  
<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2007/resumos/R1376-1.pdf>. Acesso em: 16 mai. 2020.
- KREPS, G. **Organizational Communication - Theory and Practice**. 2ª ed. New York: Longman. 1990. 331 p.
- KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas *In*: MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, pp.167-190. Disponível em:  
<http://professor.pucgoias.edu.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/11868/material/Comunica%C3%A7%C3%A3o%20organizacional%20conceitos%20e%20dimens%C3%B5es%20dos%20estudos%20e%20das%20pr%C3%A1ticas.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2020.
- KUNSCH, M. M. K. A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. **Media & Jornalismo**, v. 18, n. 33, p. 13-24, 2018. Disponível em:  
<http://www.scielo.mec.pt/pdf/mj/v18n33/v18n33a02.pdf>. Acesso em: 19 mar. 2020.
- LEITE, Q. A. G. A importância da Comunicação Interna nas organizações. *In*: **Universia Brasil**. 2006. Disponível em:  
<https://noticias.universia.com.br/destaque/noticia/2006/05/05/442402/mpportncia-da-comunicao-interna-nas-organizaes.html>. Acesso em: 20 mar. 2020.
- LUZ, D. O.; RIBEIRO, M. J.; OLIVEIRA, R. R. X.; OLIVEIRA, R. P. A. Os problemas da comunicação empresarial numa instituição de ensino superior no Recife. **Cadernos de Graduação - Ciências humanas e sociais**. Recife. v. 02, nº 01, p. 29-38, nov., 2015.

---

Disponível em: <file:///C:/Users/Particular/Downloads/3051-8839-1-SM.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2020.

MARCHIORI, M. Os desafios da comunicação interna nas organizações. **Conexão - Comunicação e Cultura**, USC, Caxias do Sul, v. 09, n. 1. P. 145-159, jan/jun. 2010.  
Disponível em: [http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/images/os\\_desafios\\_de\\_comunica%C3%A7%C3%A3o\\_interna.pdf](http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/images/os_desafios_de_comunica%C3%A7%C3%A3o_interna.pdf). Acesso em: 21 mar. 2020.

MARCHESI, A. Comunicação Interna: Fator Humano como Diferencial Competitivo. *In*: NASSAR, Paulo (org.). **Comunicação Interna: A Força das Empresas**. Vol. 2. São Paulo: ABERJE, 2005. cap. 3, p. 45-51.

PIMENTA, M. A. **Comunicação Empresarial**. 4ª ed. Campinas: Editora Alínea, 2004. 224 p.

PORÉM, M. E.; KERBAUY, M. T. M. Um estudo de caso sobre a importância da comunicação organizacional nas instituições privadas de ensino superior (IPES). **Gestão Universitária**, v. 226, p. 1-17, 2010. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11449/124676>. Acesso em: 29 mai. 2020.

SAMPAIO, H. O setor privado de ensino superior no Brasil: continuidades e transformações. **Revista Ensino Superior / UNICAMP**, Campinas, (documento online), p. 28-43, out., 2011. Disponível em <https://www.revistaensinosuperior.gr.unicamp.br/artigos/o-setor-privado-de-ensino-superior-no-brasil-continuidades-e-transformacoes>. Acesso em: 29 mai. 2020.

SCHWARTZMAN, S. Policies for higher education in Latin America: the context. **Higher Education: The International Journal of Higher Education and Educational Planning** 25 (1), 9-20, 1993.

SILVA, P. B.; VILAÇA, W. P. T. Comunicação interna em instituições de ensino superior. *In*: **administradores.com**, abr., 2008. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/comunicacao-interna-em-instituicoes-de-ensino-superior>. Acesso em: 18 mar. 2020.

VYGOTSKY, L.S. **A Formação Social da Mente**. 3ª. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1994. 191 p.