



O uso do Modelo de Comunicação Educativa na comunicação interna na UFSC ¹

Ana Carine García Montero²
Sistema de Comunicação Educativa
Universidade Federal de Santa Catarina.

Resumo

Este artigo aborda a questão da comunicação interna em IFES e apresenta o Modelo de Comunicação Educativa desenvolvido na UFSC. O MCE é um instrumento de gestão usado para definir estratégias de comunicação interna organizacional. Este texto descreve o Modelo e apresenta dois *cases* do seu uso. O MCE está sendo desenvolvido no recém criado Sistema de Comunicação Educativa da Agência de Comunicação da UFSC, que tem o propósito de ‘desenvolver competências comunicativas organizacionais’ na instituição.

Palavras-chave

Comunicação Educativa; Comunicação Organizacional; Gestão da Comunicação; Comunicação Interna, Modelo de Comunicação Educativa.

Corpo do trabalho

Introdução

A comunicação interna em organizações públicas é pouco estudada na academia. Segundo Curvello, a “dimensão continua sendo pouco referenciada, apesar do incremento dos estudos sobre a comunicação pública” (2008:1). Este artigo busca contribuir com a temática, trazendo experiências de comunicação interna realizadas na UFSC que obtiveram os resultados esperados.

A comunicação Interna nas IFES

Antes de tudo, é importante deixar claro que, neste estudo, as IFES são vistas como organizações complexas. Organizações, no conceito, introdutório, de “agrupamentos de pessoas que se associam intencionalmente para trabalhar, desempenhar funções e atingir objetivos comuns, com vistas em satisfazer alguma necessidade da sociedade” (KUNSCH: 2003:25), sem escolher se é do tipo aberto ou fechado, mecanicista ou orgânico. A categorização da organização faz-se com o

¹ Trabalho apresentado na Divisão Temática de RP e Comunicação Organizacional, do X Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul.

² Montero, A. C. G. Jornalista (UFSC, 1997), Mestre em Educação (UFSC, 2004), Especialista em Estudos de Jornalismo e Mídia (UFSC, 2002), Especialista em Marketing para Gestão Empresarial (FEPESE, 2007). Autora do Modelo de Comunicação Educativa. Chefe do Sistema de Comunicação Educativa da UFSC [www.comunica.ufsc.br], ana.montero@comunica.ufsc.br.



conceito de complexidade que se materializa na idéia de ‘entrelaçamento’ e ‘interconexão’ (LEITE:2004), que Morin define como “união entre unidade e multiplicidade” (2002:38), e pode ser entendido como um sistema aberto de agentes que se inter-relacionam, auto-organizam e se comunicam.

Assim exposto, as IFES brasileiras são organizações complexas que reúnem agentes produtores de cultura organizacional. E são eles que realizam diariamente a ‘comunicação interna’ das universidades, de forma planejada ou não, imbuídas do todo ou dos seus interesses particulares.

A Gestão da Comunicação Interna, por sua vez, seria a instância formal responsável por cuidar para que a comunicação realizada pelos seus agentes internos – gestores, professores, estudantes, técnicos, colaboradores, terceirizados – seja competente, desenvolvendo deste modo competência comunicativa organizacional.

Surge, assim, mais um construto para ser decifrado. Para desenvolver competência comunicativa na organização é necessário que agentes e gestores adquiram competências comunicativas, isto é, conhecimentos e habilidades para tal finalidade. A maioria dos agentes - e gestores - emerge de uma cultura mecanicista que ainda impera nessas organizações e produz comunicações dentro do modelo emissor-mensagem-receptor de Shannon e Weaver (1949). Não enxergam a comunicação interna como processo coletivo de sujeitos que tecem a cultura organizacional, mas como produtos ou tarefas realizados pelos setores ‘competentes’ de assessoria de imprensa, design ou marketing. “Olha-se para a comunicação como processo de transmissão, diferentemente de olhar para a comunicação como um processo de criação de conhecimento, como estimuladora de diálogo, como uma comunicação que ajuda a construir a realidade organizacional” (MARCHIORI:2008:7). As pessoas das organizações de ensino acreditam deter competências necessárias para estabelecer comunicações sem antever como acontecem os processos comunicativos internos.

Diante desse quadro, cabe aos gestores da comunicação interna realizada nas IFES desenvolver competências comunicativas na organização, a partir do envolvimento dos agentes internos – e deles próprios - em um processo de comunicação educativa que desconstrua o referencial mecanicista de comunicação e crie novas práticas e competências comunicativas.

Para Curvello (2008:14), os desafios que se apresentam aos gestores da comunicação interna “passam por educar para a comunicação; por equilibrar os campos da informação e de persuasão; por superar a improbabilidade da comunicação (barreiras



do entendimento, do acesso e da ação); por induzir a participação nas redes sociais; e por mudar o foco da gestão: da influência para os relacionamentos, da transferência de informação para a mediação de tensões em espaços de diálogo”.

Para Soares (2009), os ‘gestores dos processos comunicacionais’ são ‘planejadores’, que podem tanto afirmar ‘programas conduzidos desde uma perspectiva descendente e fechada’, quanto reafirmar ‘o caráter democrático da comunicação’, garantindo a palavra ‘a todos os interessados no processo de planejamento’. Para o último, Soares prescreve:

“Para tanto, será oportuno que se preocupe em:
a -criar condições político-sociais através de um procedimento ascendente para a legitimação das práticas democráticas de comunicação;
b -encontrar dentre inúmeras alternativas aquelas que ampliem a eficiência e eficácia do uso da comunicação da sociedade (aqui incluindo o uso da comunicação dentro de pequenos grupos);
c -conceber uma ou várias alternativas de uso da comunicação que amplie a participação popular;
d -desenvolver mecanismos de implantação de planos, programas e projetos que garantam fidelidade às proposições definidas democraticamente nos planejamentos elaborados;
e -tornar os procedimentos de controle e realimentação da execução de planos e projetos suficientemente flexíveis para permitirem a crítica e a réplica às ações em andamento” (p:7)

O Modelo de Comunicação Educativa que se apresenta neste artigo foi criado para ser usado pelos gestores da comunicação interna, pelos gestores dos processos comunicacionais preocupados com o processo participativo na comunicação, e também, pelos agentes da comunicação interna, produtores de cultura organizacional. Trata-se de um instrumento que foca os sujeitos/agentes dos processos comunicacionais, e os vê como tecelões da cultura organizacional. Procura devolver à comunicação a sua função social de “diálogo, participação e compreensão” (CURVELLO:2008:9). Aproxima a comunicação da educação em um processo único, que envolve gestores e agentes indistintamente, em busca do que Sales (2005:71) acertadamente propõe:

“Preparar seres criativos, independentes, cidadãos conscientes e solidários que possam ser capazes de participar efetivamente da vida social e política, assumindo tarefas e responsabilidades. Seres que saibam se comunicar nos mais diferentes níveis, dialogar num mundo interativo e interdependente, utilizando sua cultura para emancipação, transformação e libertação. Um indivíduo muda o grupo, o grupo muda a organização e a organização muda a sociedade. Atuando nesse sentido, as universidades podem ter um peso específico maior no palco das mudanças sociais”.



A Universidade Federal de Santa Catarina se propôs em 2008 a “desenvolver na instituição competências em comunicação educativa organizacional”. O Modelo de Comunicação Educativa é um estudo desse setor.

A comunicação interna da UFSC

A Universidade Federal de Santa Catarina é uma Instituição Federal de Ensino Superior, e portanto, uma organização complexa. A comunicação interna que realiza não é diferente da maioria das IFES. Nela existe uma produção desordenada de comunicação social nem sempre alinhada aos objetivos institucionais, ocasionando com isso dispersão da efusiva atividade coletiva comunicativa o que dificulta a implementação de práticas necessárias à melhoria do ambiente e do resultado do trabalho.

À Agência de Comunicação da UFSC cabe a responsabilidade pela comunicação institucional e, em decorrência, pela gestão da comunicação interna. Na sua página virtual³ estão descritas as atividades da Agência:

- É de responsabilidade da agência o conteúdo e a produção de materiais institucionais como a página da UFSC na internet, o Jornal Universitário, folderes, revistas, vídeos e agenda de programação semanal (enviadas a professores e servidores).
- A Agecom também envia para a mídia *releases* divulgando as atividades realizadas, incluindo pesquisas.
- Com o objetivo de popularizar o conhecimento, a agência desenvolve também o projeto Papo Sobre Ciência A Agecom pode divulgar o seu evento, desde que este esteja relacionado com a instituição.

Como se pode ver, domina na Agência um entendimento ‘técnico’ da comunicação, focando produtos e tarefas sem fazer qualquer referência aos processos comunicativos.

Percebendo a necessidade de desenvolver na instituição competências de comunicação educativa organizacional e para atender a essa necessidade, em novembro de 2008, a atual gestão da UFSC criou o Sistema de Comunicação Educativa (Comunica), dentro da Agência de Comunicação.

O Comunica tem como objetivos realizar estudos sobre a comunicação educativa em organizações e capacitar à comunidade interna para usar o Modelo de Comunicação

³ Página da Agência de Comunicação da UFSC: www.agecom.ufsc.br – no link A Agecom



Educativa. Implementando esses dois objetivos, a UFSC poderá ser definida pelo termo cunhado por Paulo Freire, como uma organização ‘empoderada’⁴ em comunicação.

A partir de 2009, dentro do Programa de Capacitação dirigido aos funcionários da instituição serão oferecidos cursos de capacitação em comunicação educativa aos diversos agentes e gestores das Unidades de Ensino e Órgãos Suplementares da UFSC. Os estudos para aperfeiçoar o Modelo de Comunicação Educativa continuarão sendo realizados paralelamente às capacitações em comunicação educativa, criando-se assim um saber-fazer contínuo.

O Modelo de Comunicação Educativa

Uma infinidade de estudos procura explicar como acontece a “interação social através de mensagens” (FISKE:1990:1), ou seja, a comunicação entre pessoas. Estando a comunicação presente em todas as áreas epistemológicas, existem modelos de comunicação oriundos de ciências diversas.

Maria Schuler (2004: 16-18)) apresenta didaticamente os diversos modelos de comunicação desenvolvidos a partir da década de 40, que fundamentaram e ainda fundamentam algumas ações comunicativas que realizamos: Modelo Mecanicista desenvolvido pelos matemáticos Shannon e Weaver em 1949; o *Modelo Psicológico*, que trata de relacionar ‘a parte física da comunicação com os processos mentais das pessoas que se comunicam’; o *Modelo Sociológico*, que trouxeram a noção de que os significados e os sentidos são socialmente construídos; o *Modelo Antropológico*, que coloca a comunicação na esfera da cultura; o *Modelo Semiológico* de análise dos signos; o *Modelo Sistêmico*, que traz a dimensão estratégica das comunicações humanas, ‘quer seja com seus iguais, quer seja com qualquer outro elemento de seu ambiente’; o *Modelo Dialético-estruturais* dos ‘fatores dinâmicos e interatuantes’; e finalmente, o *Modelo de Administração Estratégica da Comunicação* desenvolvido pela autora e seus colaboradores que propõe: “para que haja comunicação, é necessária a presença, num sistema, de elementos, tais como o emissor, o receptor, o canal e a mensagem, e de processos como a composição, a interpretação e a resposta” .

O Modelo de Comunicação Educativa apresentado na seqüência afirma a máxima que a Escola de Chicago publicava nos anos 20: “Se existe comunicação é em

4 Para o educador, a pessoa, grupo ou instituição ‘empoderada’ é aquela que realiza, por si mesma, as mudanças e ações que a levam a evoluir e se fortalecer.



virtude das diversidades individuais. E se o indivíduo está submetido às forças da homogeneidade ele é capaz de se subtrair a ela” (MATTELART:2002). O MCE foca o sujeito como protagonista do ato comunicativo e com autonomia para fazer escolhas que lhe interessem para sua formação.

Os princípios do MCE

O Modelo de Comunicação Educativa que aqui se apresenta fundamenta-se em três princípios, radicalmente contrários ao Modelo Mecanicista.

Princípio 1 – A comunicação se dá entre sujeitos: Para obter êxito na ação comunicativa é necessário entender que o processo se dá entre pessoas [ou organizações constituídas por pessoas] e por isso o foco deve estar no sujeito e não no objeto-mensagem. Os produtos comunicativos são utensílios aplicáveis no processo comunicativo educativo.

Princípio 2 – A comunicação é intencional: Entende-se que a comunicação parte de uma intenção comunicativa de alguém, de um grupo, de uma instância. Alguém propõe a comunicação em função de um propósito particular. Para obter êxito, para que se consume o laço comunicativo é necessário que o outro corresponda à intenção comunicativa.

Princípio 3 – A comunicação é educativa: a comunicação é vista dentro de um processo educativo do sujeito. A comunicação forma um ‘laço comum’ que provoca a [de] formação dos sujeitos envolvidos. As pessoas recolhem da mensagem do outro aquilo que lhes serve, que entendem, simpatizam, para usar na sua própria concepção do mundo. Por sua vez, devolvem ao outro a mensagem modificada. Resulta desse processo um ambiente social de aprendizagem. Neste sentido, o ato comunicativo provoca instantaneamente o ato educativo, formador do sujeito. Desta forma, comunicar é educar.

Os fundamentos do MCE

Este estudo se insere epistemologicamente na intersecção de três campos de conhecimento: comunicação, educação e marketing [administração].

Desde a Comunicação foca-se o sujeito envolvido pelo laço comunicativo e considera-se que os objetos usados na comunicação são meras ferramentas complementares ao ato comunicativo entre seres humanos. Para Neumann (1990:13) a comunicação é “uma das maiores prerrogativas do homem, porque implica pensar, ter



idéias, emitir juízos de valor. Ao transmitir ou partilhar estas idéias, o homem as codifica através de símbolos, palavras escritas e/ou faladas. A outra pessoa que ouve e/ou vê a mensagem a decodifica”, e finaliza: “esta troca de informações entre as pessoas é o que chamamos de comunicação. É em tudo entendida como momento pedagógico a serviço ou contra a construção de uma nova sociedade”.

Da Educação retira-se o conceito de formação para a vida, que entende o processo educativo como uma aprendizagem contínua que se situa além dos muros das escolas e percebe o sujeito com autonomia de escolher o que lhe interessa para sua formação pessoal. “A educação é maior que o controle formal da educação” (BRANDÃO:1995:103). Ela não é sagrada, mas humana, realizada por pessoas em uma prática diária de, “luta pela cidadania, pelo legítimo, pelos direitos, é o espaço pedagógico onde se dá o verdadeiro processo de formação e constituição do cidadão. A educação não é uma pré-condição da democracia e da participação, mas é parte, fruto e expressão do processo de sua constituição” (ARROYO:2001:79).

Do Marketing se retiram princípios de endomarketing e marketing estratégico, que vêem o público interno como a principal riqueza da organização, responsáveis pelo conceito da empresa no mercado.

É no Marketing que se percebe a importância da gestão da comunicação, na produção de sentidos entre os públicos internos da instituição.

Para Carla Cirigliano (2007):

“Gestionar la comunicación implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las organizaciones.

A través de la Gestión en la Comunicación Interna se facilita el despliegue de todo el aparato comunicacional destinado al personal con el objeto de:

- *Promover la comunicación entre los miembros*
- *Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales*
- *Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros*
- *Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión*

No hay que olvidar que la Comunicación Interna de toda organización esta inmersa en la Cultura Organizacional. Es decir, por el conjunto de valores, referencias, hábitos, ritos, signos etc. Que fundamentan la concepción que la organización tiene de sí misma. Esta cultura se debe tomar como punto de partida y marco para la implementación de una gestión ya que condiciona la comunicación”.

Portanto, o Modelo de Comunicação Educativa tem o terceiro alicerce no Marketing, entendendo que “A organização cumprirá melhor sua razão-de-ser à medida que tenha um marketing mais eficiente. Este, por sua vez, será tão mais eficiente e

eficaz quanto melhor usar o seu instrumento mais destacado, a comunicação” (YANAZE:2005:14).

As variáveis do Modelo

O Modelo de Comunicação Educativa é constituído por quatro variáveis: Ambiente, Momento, Temporalidade e Canais.

A variável AMBIENTE busca informações no meio ambiente onde habitam os grupos, no contexto das práticas culturais da organização, indica “o conjunto de condições materiais e morais” (AURÉLIO:2006) da instituição.

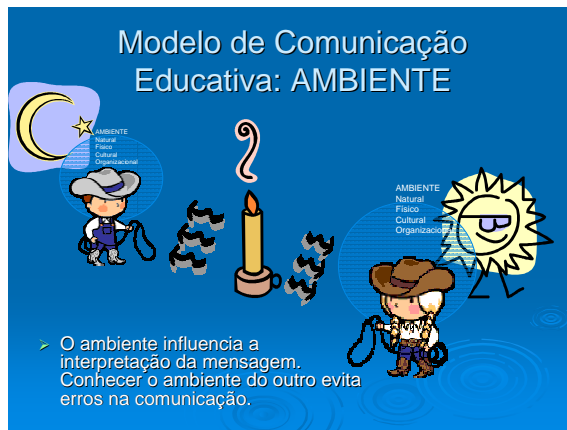


Figura 2 – Variável Ambiente.

A variável, MOMENTO refere-se ao instante de vivência, ao momento de formação dos sujeitos envolvidos no laço comunicativo. Procura informações na análise das circunstâncias que situam os sujeitos em determinada situação organizacional.



Figura 3 – Variável Momento.

A variável TEMPORALIDADE procura analisar em que tempo e espaços se situam os sujeitos envolvidos no laço comunicativo. Delimita a transitoriedade do MOMENTO e do AMBIENTE do laço comunicativo.



Figura 4 – Variável Temporalidade.

E finalmente, a variável CANAIS analisa quais são os meios comunicativos usados pelos sujeitos para criar o laço comunicativo. Procura-se descobrir aqui o canal por onde flui a comunicação entre sujeitos.

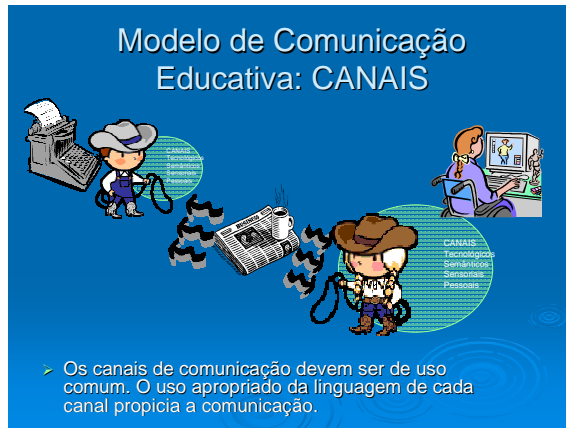


Figura 5 – Variável Canais.

As variáveis do Modelo de Comunicação Educativa devem dar conta das especificidades comuns e que identificam um grupo dentro de uma organização.

Cada uma das variáveis deve ser analisada dentro de um propósito coletivo organizacional, focando separadamente os grupos envolvidos pela ação comunicativa.

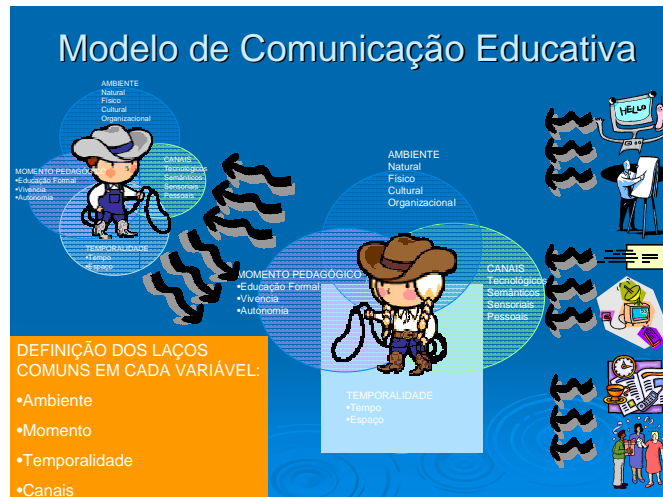


Figura 7 – O Modelo de Comunicação Educativa.

A análise de cada variável dos Comunicadores envolvido no laço comunicativo deve possibilitar a criação de estratégias que reconheçam e habilitem os canais comunicativos entre ambos. Isto quer dizer que a comunicação entre pessoas, ou grupos, é vasta e existe independentemente da intenção comunicativa de um sujeito. O Modelo serve exatamente para auxiliar e provocar conversas intencionais com propósitos educativos e organizacionais.

O Modelo de Comunicação Educativa requer uma seqüência de ações realizadas por um grupo interno da instituição, que traz para o exercício coletivo reflexões e análises da cultura organizacional. Este grupo cumpre a função de Agente Comunicador.

Os Agentes Comunicadores, a partir da análise do problema da comunicação e da identificação dos públicos alvos da comunicação intencional, criam as estratégias que promoverão a comunicação educativa entre o Comunicador Intencional, que é quem quer compartilhar uma mensagem, e o Comunicador Correspondente, o público alvo que responde ao apelo comunicativo.

A análise de cada variável dos *Comunicadores* deve possibilitar a criação de estratégias que reconheçam e envolvam sujeitos, agentes, ou grupos no laço comunicativo

A partir do levantamento das necessidades comunicativas dos variados públicos internos, planeja-se, definem-se objetivos, estratégias, metas, desenvolvem-se ações e criam-se ferramentas e produtos comunicativos.



LAÇOS COMUNS ENTRE AS PARTES		
AMBIENTE: Natural Físico Cultural Organizacional	Estratégia	AMBIENTE: Natural Físico Cultural Organizacional
MOMENTO Educação Formal Vivência Autonomia	Estratégia	MOMENTO Educação Formal Vivência Autonomia
TEMPORALIDADE Tempo Espaço	Estratégia	TEMPORALIDADE Tempo Espaço
CANAIS Tecnológicos Semânticos Sensoriais Pessoais	Estratégia	CANAIS Tecnológicos Semânticos Sensoriais Pessoais

A ação comunicativa é desenvolvida em plano de ação, que estabelece prazos, recursos e responsáveis.

Objetivo: Estratégia:		Variável: Público-alvo: Responsável:	
AÇÃO COMUNICATIVA	RECURSOS	PERÍODO	RESPONSÁVEL
2.			
3.			

Como o foco é na eficácia da ação comunicativa implementada, acompanha-se e avalia-se o processo, buscando aferir os resultados obtidos.

Este estudo, como se expôs anteriormente, não é conclusivo, e está sendo experimentado em diversas situações organizacionais. Os resultados colhidos nas experiências realizadas são animadores.

Os cases de uso do MCE

O MCE é uma ferramenta de gestão da UFSC usada principalmente na definição de estratégias de comunicação interna organizacional. O Modelo foi usado em duas ocasiões a partir de demandas institucionais obtendo os resultados esperados. No momento de sensibilização do Programa de Auto-Avaliação Institucional e na implantação do Planejamento Estratégico do Hospital Universitário.

Case 1 - O processo de sensibilização da comunidade universitária ao Programa de Auto-Avaliação Institucional (PAAI-UFSC).

Em 2006, a comunidade universitária, de forma geral, estava refratária à idéia de ‘avaliação’ na instituição. Não se mostrava disposta a participar do PAAI, que existia



desde 2004, e estava desobrigada a fazê-lo pelo regulamento aprovado no CUN. Por outro lado, a realização do processo auto-avaliativo era obrigatório, determinado pelo SINAES. A Comissão Própria de Avaliação estava, nesse momento, diante de um problema de comunicação: como comunicar à comunidade universitária a necessidade da participação coletiva no processo auto-avaliativo? O MCE foi usado para criar estratégias de sensibilização e o quadro de rejeição ao processo avaliativo se transformou. A participação da comunidade universitária, no período da coleta de dados, foi além da esperada. A implementação das estratégias de comunicação educativa alavancou um processo de mudança cultural de avaliação, obtendo resultados positivos. Atualmente, está sendo usado para definir as próximas estratégias de comunicação para o 2º Ciclo do PAAI.

Case 2 - Na sensibilização da comunidade interna do Hospital Universitário à implantação do Plano 2012.

Uma equipe de 150 funcionários realizou o planejamento estratégico do HU [Plano 2012] e definiu uma série de ações estratégicas que deverão ser implementadas até o ano 2012. Para que se realizem as ações propostas, é fundamental que a comunidade hospitalar, de 1500 pessoas, aproprie-se do Plano 2012 e realmente assuma a sua implantação.

Em 2007 foi formada a equipe de ‘Agentes Comunicadores do HU’ encarregada de criar estratégias comunicativas educativas que propiciem a implantação do Plano 2012. A equipe capacitada para o uso do Modelo, identificou seus públicos internos, encontrou os problemas da comunicação interna que impediam uma conversa coletiva sobre as proposta do Plano 2012, definiu objetivos e criou estratégias de comunicação educativa. Em 2009, os Agentes Comunicadores do HU estão atualizando o Plano de Comunicação Educativa para implantação do planejamento estratégico e iniciando a sua implantação. Decorrentes desse processo comunicativo interno do HU, neste ano, foram criados mais cursos de comunicação educativa para atender a demanda interna.

Considerações Finais

As IFES são organizações complexas que precisam dar mais atenção a gestão da comunicação interna que realizam – quando realizam. Inúmeros esforços institucionais são desperdiçados em função da má gestão dos processos comunicativos internos. Não se trata de deixar a comunicação na responsabilidade dos departamentos de divulgação



que normalmente cumprem a função operacional de criar produtos de comunicação. Mas, de entender que a gestão da comunicação interna pertence a instância estratégica da instituição

De acordo com Bueno (2005:45), “A universidade brasileira não pratica uma cultura de comunicação, ou seja, ela de maneira geral, não assume o exercício da comunicação como estratégico e, em consequência, não está preparada para acessar ou ser acessada por muitos de seus públicos de interesse”.

A gestão interna da comunicação organizacional torna-se fundamental para que se possam desenvolver processos de mudança necessários à implantação de melhorias, que acabam por envolver diversos públicos internos da instituição. Neste sentido, um esforço institucional que dependa do empenho coletivo para obter êxito, obrigatoriamente deve ser acompanhado de um processo de comunicação educativa que se embasa no reconhecimento do outro.

Neste artigo se apresentou o Modelo de Comunicação Educativa como ferramenta de gestão para ser usado na definição de estratégias de comunicação interna dentro de um processo de comunicação educativa organizacional.

Acredita-se que o estudo que vem sendo feito para desenvolver e aperfeiçoar o Modelo de Comunicação Educativa deverá trazer subsídios para o desenvolvimento na instituição de ‘competências de comunicação educativa organizacional’ e contribuir com o debate sobre a comunicação interna nas organizações públicas.

Referências bibliográficas

ARROYO, Miguel G. Educação e Exclusão da Cidadania. In BUFFA, Ester, ARROYO, Miguel e NOSELLA, Paolo. Educação e Cidadania. São Paulo: Ed. Cortez, 2001.

AURÉLIO, Dicionário Eletrônico: Século XXI. Aurélio Buarque de Holanda Ferreira. Editora Nova Fronteira. Versão Eletrônica: Lexikon Informática Ltda. Versão 3.0, novembro de 1999.

BRANDÃO, Carlos Rodrigues. O que é educação. 33. ed. - São Paulo: Brasiliense, 1995. (Coleção Primeiros Passos: 203).

BUENO, Wilson da Costa. Comunicação Empresarial no Brasil: uma leitura crítica. São Paulo, Contexto, 2005.

CIRIGLIANO, Carla. Gestión de la Comunicación Interna en las Organizaciones: hacia un marco teórico y definición de herramientas de trabajo. Artigo publicado em site



GestioPolis.com, 2007. (<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/gescomint.htm>)

CURVELLO, João José Azevedo. A dimensão interna da comunicação pública. Trabalho apresentado no NP Relações Públicas e Comunicação Organizacional do VIII Nupecom – Encontro dos Núcleos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Natal, RN, 2-6 de setembro de 2008.

FISKE, John. Introduction to communication studies. 2ª.ed. New York: Routledge, 1990.

MATTELART, Armand e Michele. História das Teorias da Comunicação. Tradução Luiz Paulo Rouanet.. 5ª Edição. São Paulo: Loyola, 2002.

NEUMANN, Laurício. Educação e comunicação alternativa. - Petrópolis, RJ: Vozes, 1990.

Schuler, Maria (Coord.). Comunicação estratégica. São Paulo: Atlas, 2004.

YANAZE, Mitsuru Higuchi (org.). Marketing & Comunicação: funções, conceitos e aplicações. São Paulo: Editora STS, 2005.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.- Ed. rev., atual. e ampl. - São Paulo: Summus, 2003. (Novas buscas em comunicação; v.69)

LEITE, M.S.A.; BORNIA, A. C. B.; COELHO, C.C. de S. R.. A contribuição da teoria da complexidade à modelagem de sistemas. Artigo apresentado no XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção - Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de nov de 2004.

LIMA, F.; BASTOS, F.. Comunicação no contexto organizacional: afinal, o que é mesmo que estudamos? Trabalho apresentado no NP Relações Públicas e Comunicação Organizacional do VIII Nupecom – Encontro dos Núcleos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Natal, RN, de 2 a 6 de setembro de 2008.

MARCHIORI, Marlene. Os desafios da comunicação interna nas organizações. Trabalho apresentado no NP Relações Públicas e Comunicação Organizacional do VIII Nupecom – Encontro dos Núcleos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Natal, RN, de 2 a 6 de setembro de 2008.

MARTÍN-BARBERO, Jesús. Retos culturales de la educación a la comunicación. In: Comunicación, Educación y Cultura. Relaciones, aproximaciones y nuevos retos. Bogotá, Cátedra Unesco de Comunicación Social. Facultad de Comunicación y Lenguaje, Pontificia Universidade Javeriana, 1999.

MONTERO, Ana C. G., e PEREIRA, Maurício F.. O uso do Modelo de Comunicação Educativa na implantação do planejamento estratégico do HU. Artigo aprovado pelo Comité Científico del 6to. Congreso Internacional de Educación Superior. Cuba, 2008.

MORIN, Edgar. Os sete saberes necessários à educação do futuro. 5ªEd. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2002.



SALES, Sóstenes Diniz. Motivação como ferramenta para a gestão das Universidades Federais Brasileiras. Florianópolis, 2005. (Tese de Doutorado defendida no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSC).

SOARES, Ismar de O. Planejamento e Avaliação dos projetos de Comunicação . Disponível no endereço <http://www.usp.br/nce/wcp/arq/textos/131.pdf>. Acessado em 22.04.2009.

SCHULER, Maria (Coord.). Comunicação estratégica. São Paulo: Atlas, 2004.

UFSC. Hospital Universitário. Plano 2012. Equiplan, 2006.

UFSC. Diário Oficial 045/2008, de 18/11/2008.

UFSC. Estatuto da UFSC, 1978. Disponível em http://www.ufsc.br/paginas/downloads/EstatutoUFSC_062008.pdf