



## ARTIGOS

## COMUNICAÇÃO INTERNA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA NA BASE DE DADOS WEB OF SCIENCE

### INTERNAL COMMUNICATION IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: A BIBLIOMETRIC ANALYSIS IN THE WEB OF SCIENCE DATABASE

## RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar, na base de dados Web of Science, a produção científica acerca da comunicação interna nas instituições de ensino superior. Para a realização da pesquisa, foi adotada a abordagem bibliométrica, com as análises realizadas por meio do aplicativo *Biblioshiny* do pacote *Bibliometrix* do *Software R*. A amostra foi composta por 78 artigos, selecionados entre 1975 e 2023, evidenciando uma tendência de crescimento significativo na produção acadêmica nos últimos anos. O estudo identifica tópicos centrais, como o impacto da comunicação interna nas instituições de ensino superior, além de áreas com potencial de expansão, como a adoção de estratégias de comunicação interna. Conclui-se que, embora fundamental, a comunicação interna nas instituições de ensino superior ainda é um campo pouco explorado, especialmente no contexto brasileiro, indicando oportunidades para futuras pesquisas que possam fortalecer redes de colaboração internacional.

**Palavras-chave:** bibliometria; comunicação interna; instituições de ensino superior.

## ABSTRACT

This study aimed to analyze the scientific production on internal communication in higher education institutions in the Web of Science database. The bibliometric approach was adopted for the research, with analyses conducted through the *Biblioshiny* application from the *Bibliometrix* package of *R Software*. The sample consisted of 78 articles, selected between 1975 and 2023, highlighting a significant growth trend in academic production in recent years. The study identifies key topics as the impact of

**Jaquiele Aparecida Geraldo**  
**jaquiele@ufs.br**  
 Mestranda em Administração Pública (PROFIAP) na Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ). Assistente em Administração, do quadro técnico administrativo, da UFSJ. São João del Rei - MG - BR.

**Saulo Cardoso Maia**  
**saulocm@ufs.br**  
 Doutor em Administração pela Universidade Federal de Lavras. Professor adjunto do Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis da Universidade Federal de São João del-Rei e coordenador do curso de Graduação em Ciências Contábeis. São João del Rei - MG - BR.

**Geraldo Magela Jardim Barra**  
**geraldomagela@ufs.br**  
 Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Professor Adjunto no Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis e Docente do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) da Universidade Federal de São João Del-Rei. Coordenador da Especialização em Gestão Escolar EAD na Universidade Federal de São João Del-Rei. São João del Rei - MG - BR.

internal communication in higher education institutions, as well as areas with potential for expansion, such as the adoption of internal communication strategies. It is concluded that, although fundamental, internal communication in higher education institutions remains an underexplored field, especially in the Brazilian context, indicating opportunities for future research that could strengthen international collaboration networks.

**Keywords:** bibliometrics; internal communication; higher education institutions.

## 1 INTRODUÇÃO

A complexidade dos tempos atuais, decorrente do fenômeno da globalização, da revolução tecnológica da informação e da era digital, exige das organizações uma nova postura e uma comunicação estrategicamente planejada (Kunsch, 2018). A autora ressalta que a era digital, somada às novas exigências da sociedade, do mundo econômico e político, tem gerado grandes transformações na comunicação organizacional, sobretudo em outras áreas da comunicação. Além disso, complementa que, com as mudanças das relações de trabalho, novas configurações têm sido constatadas no ambiente organizacional interno.

Nesse contexto, Santos e Ventura (2021) abordam o papel estratégico da comunicação interna na gestão das organizações, destacando como ela permite que os colaboradores tenham maior acesso às informações, o que favorece uma visão sistêmica dos processos organizacionais e contribui para um ambiente de trabalho mais humanizado.

Ademais, a emergência de novas formas de interação e compartilhamento de informações, após a pandemia da COVID-19, também trouxe transformações significativas na maneira como as instituições se comunicam internamente. Nesse sentido, Mateus (2022) corrobora essa perspectiva ao afirmar que as novas formas de trabalho, como o *home*

*office* e o teletrabalho, potencializadas pela COVID-19, levaram ao afastamento físico dos trabalhadores. Esse distanciamento exige, portanto, a redefinição de estratégias comunicativas para garantir a integração dos ambientes e a coesão entre os colaboradores.

No que se refere às instituições de ensino superior (IES), Silva e Vilaça (2008) apontam que os estudos e as publicações sobre a comunicação interna nessas instituições demonstram uma tentativa de dinamizar as ações voltadas ao público interno, com o objetivo de criar e aperfeiçoar os canais de comunicação, garantindo que o fluxo de informações alcance a todos de forma clara e coerente.

Nesse cenário, o presente estudo tem como objetivo analisar, na base de dados *Web of Science Core Collection* (WoS), a produção científica acerca da comunicação interna nas instituições de ensino superior. Para tanto, pretende-se examinar as tendências de pesquisa na área, identificando os tópicos mais recorrentes e as questões mais abordadas.

Para alcançar o objetivo proposto, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) utilizar indicadores bibliométricos para mensurar a relevância e o impacto das publicações sobre o tema;
- b) mapear redes de pesquisa e identificar possíveis áreas de cooperação entre autores e instituições;
- c) oferecer uma abordagem quantitativa que contribua para decisões estratégicas no campo da comunicação interna nas instituições de ensino superior.

Comprovou-se a relevância deste estudo por meio de pesquisa preliminar na base de dados da *Web of Science*, a fim de se verificar a existência de trabalhos semelhantes ao tema investigado. Embora alguns resultados tenham sido localizados, eles não abordam o tema em foco, o que evidencia que a produção científica sobre comunicação interna nas instituições de

ensino superior ainda é incipiente e dispersa. Dessa forma, torna-se necessária uma análise mais sistemática da produção existente, o que pode ser proporcionado por um estudo bibliométrico, capaz de identificar lacunas e potencialidades, além de fornecer subsídios importantes para orientar pesquisas futuras e práticas gerenciais no campo da comunicação interna nas IES.

Por fim, esta pesquisa está estruturada em quatro seções, além desta introdução. A seção 2 aborda o contexto da comunicação organizacional. A seção 3 descreve a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa. A seção 4 traz uma análise dos resultados obtidos, e a seção 5 apresenta as conclusões e contribuições mais importantes do estudo.

## 2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: CONTEXTO

De acordo com Moreira (2009), a comunicação organizacional tem suas raízes no início do século XX com as primeiras iniciativas de relações públicas nos EUA, surgidas para resolver conflitos entre grandes corporações e o público. O jornalista Ivy Lee foi pioneiro ao criar práticas para melhorar a imagem das empresas, estabelecendo as bases das relações públicas.

No Brasil, ainda de acordo com Moreira (2009), a comunicação organizacional evoluiu de forma distinta devido à industrialização tardia. Inicialmente, grandes empresas internacionais introduziram práticas de seus países de origem, mas, com o tempo, as diferenças culturais e econômicas exigiram adaptações. A partir dos anos 1980, com o crescimento econômico e a redemocratização, surgiu um modelo brasileiro que valorizava a cultura local e planejava, estrategicamente, as ações de comunicação para enfrentar um mercado mais competitivo e globalizado.

Michel, Michel e Porciúncula (2013) apontam que a comunicação organizacional é vista como uma função estratégica devido

à sua importância nas relações humanas, assim como em outras áreas, como recursos humanos e finanças. Para alinhar-se aos valores sociais contemporâneos, como meio ambiente e sustentabilidade, as organizações devem adotar práticas de comunicação que sejam inicialmente internalizadas pelo público interno e, posteriormente, reconhecidas pelos demais públicos.

A esse respeito, Melo (2006) salienta que é fundamental que as organizações reconheçam a importância da comunicação interna em todos os níveis hierárquicos, tratando-a como um instrumento essencial da administração estratégica para alcançar a eficácia organizacional. Compreender e gerir esse processo de comunicação, de modo que ele flua de forma eficiente e no momento oportuno, garantindo que os objetivos pretendidos sejam atingidos, é um desafio para as organizações.

Nesse sentido, Marchiori (2010) destaca que os principais desafios para a comunicação interna nas organizações incluem a correta interpretação das mensagens pelos diferentes públicos, a adaptação às novas tecnologias e a resistência à mudança por parte dos colaboradores. Esses desafios são cruciais, pois impactam diretamente a eficácia da comunicação interna e, conseqüentemente, o sucesso da administração estratégica. Além disso, Jesus *et al.* (2020) e Cruz e Aguiar (2020) observam que a comunicação interna pode assumir tanto um papel operacional, voltado à eficácia das atividades, quanto um papel estratégico, responsável por impulsionar a inovação, o engajamento e o alinhamento institucional.

Ainda nesse escopo, a comunicação interna também exerce papel relevante na construção de vínculos e na consolidação da cultura organizacional, favorecendo os relacionamentos, o compartilhamento de propósitos e o fortalecimento dos valores institucionais (Ferrari, 2016). A conexão entre comunicação interna e cultura organizacional se reflete, inclusive, na capacidade de inovação das instituições, já que o engajamento interno e a fluidez informacional

estimulam a criatividade e a adaptação (Lima; Silveira, 2024; Kunsch, 2018).

Considerando o exposto, no contexto das instituições de ensino superior, a comunicação interna é essencial para alinhar objetivos institucionais às expectativas dos públicos internos. Diante das transformações tecnológicas e das novas dinâmicas de trabalho, essa dimensão comunicacional tem-se consolidado como um recurso estratégico para fortalecer a cultura organizacional e promover o engajamento dos colaboradores (Verčič *et al.*, 2024; Reis; Baldessar, 2021). Além disso, estudos indicam que, quando estruturada de forma eficiente, a comunicação interna contribui para a inovação, a integração entre equipes e a efetividade dos processos institucionais (Caixeta *et al.*, 2022).

Portanto, neste trabalho, tem destaque a comunicação interna nas instituições de ensino superior, cuja produção científica tem demonstrado evolução expressiva nos últimos anos, evidenciando o crescente interesse e a relevância do tema na literatura acadêmica. Essa ênfase se justifica pela importância dessa dimensão comunicacional na articulação entre gestão, processos institucionais e valorização dos públicos internos.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Para alcançar o objetivo proposto por este estudo, foi realizada uma análise quantitativa e sistemática da literatura existente, com base em um levantamento bibliográfico abrangente e

estruturado para assegurar a inclusão das obras mais relevantes. Um estudo bibliométrico foi utilizado a fim de garantir uma avaliação rigorosa e objetiva dos dados coletados.

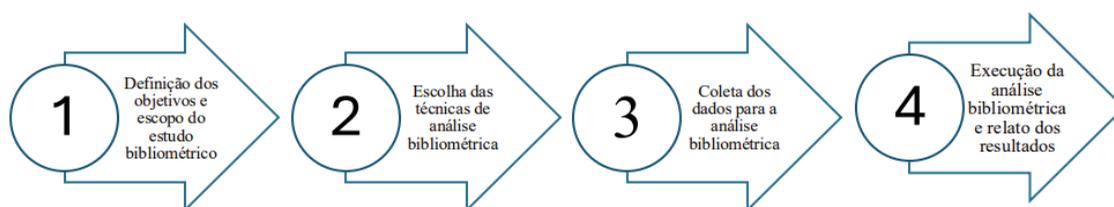
Segundo Sousa, Almeida e Bezerra (2024), a bibliometria é um método quantitativo e sistemático que utiliza métricas estatísticas e matemáticas para analisar e avaliar a produção científica em uma área específica do conhecimento, baseando-se em indicadores específicos, como exemplo, o de citações. A pesquisa bibliográfica consiste em um apanhado geral dos principais trabalhos realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados ao tema (Marconi; Lakatos, 2003).

A fim de fundamentar a execução desta pesquisa bibliométrica, utilizou-se a metodologia proposta por Donthu *et al.* (2021), que recomendam a aplicação de quatro etapas:

- a) definição dos objetivos e escopo do estudo bibliométrico;
- b) escolha das técnicas de análise bibliométrica;
- c) coleta dos dados para a análise bibliométrica e;
- d) execução da análise bibliométrica e relato dos resultados.

As etapas para elaboração deste estudo bibliométrico estão ilustradas na figura 1, como forma de facilitar a compreensão do passo a passo para a seleção dos artigos.

Figura 1 - Etapas da pesquisa



Fonte: elaborada pelos autores (2024).

### 3.1 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS E ESCOPO DO ESTUDO

Com o intuito de comprovar a relevância da pesquisa, realizou-se uma busca preliminar no repositório da *Web of Science* para verificar a existência de estudos bibliométricos, infométricos e cientométricos sobre o tema “comunicação interna nas instituições de ensino superior”. Para isso, foram utilizadas as palavras-chave acrescidas dos termos “*bibliometric\**”, “*scientometric\**”, “*systematic\**”. Foram localizados 8 resultados, dos quais 7 são artigos.

Percebe-se, entretanto, a partir de uma análise minuciosa dos artigos encontrados, que eles não focam especificamente no tema “comunicação interna nas instituições de ensino superior”, mas sim na “comunicação interna” em organizações não acadêmicas. Essa constatação evidencia uma lacuna significativa na pesquisa, uma vez que o conceito de comunicação interna ainda não foi suficientemente explorado nem aplicado ao contexto das instituições de ensino superior.

Deste modo, a despeito dos resultados encontrados, ao avaliar as tendências de pesquisa e os tópicos recorrentes, este trabalho busca oferecer uma visão abrangente do estado atual do conhecimento na área, possibilitando identificar lacunas e oportunidades para novas pesquisas. Assim, definiu-se o tema de investigação deste estudo como sendo a comunicação interna nas instituições de ensino superior, com a questão central de analisar a evolução e o *status quo* da produção científica nesse campo.

Optou-se por realizar a pesquisa somente na base de dados da plataforma *Web of Science*, devido à sua abrangência em relação a fontes de publicações técnicas e científicas, bem como à disponibilidade de acesso gratuito à maioria dos artigos. A *Web of Science*, da Clarivate, originalmente produzida pelo *Institute for Scientific Information* (ISI), proporciona acesso a diversos bancos de dados com informações de citações em várias disciplinas acadêmicas,

facilitando a verificação e análise pelos usuários (Rosas; Almeida; Silva, 2020).

Além disso, como as publicações disponibilizadas na base de dados escolhida são, em sua maioria, na língua inglesa, utilizaram-se correspondentes em inglês para os termos “comunicação interna” e “instituições de ensino superior”, com o intuito de delimitar o escopo do estudo. Salienta-se, ainda, que não houve restrições quanto ao idioma ou à área de pesquisa.

### 3.2 ESCOLHA DAS TÉCNICAS DE ANÁLISE

Nas pesquisas conduzidas durante os meses de julho e agosto de 2024, foram realizadas buscas das publicações disponíveis na plataforma escolhida. Estabeleceram-se as palavras-chave, os operadores booleanos e os descritores para orientar o processo de pesquisa. Definiu-se, então, o uso dos seguintes descritores: TS=(“internal communication” or “organizational communication” or “corporate communication”) and TS=(*universit\** or “Higher Education Institution\*” or College or Academy or “Institute of Higher Education” or Polytechnic or “School of Higher Education” or “Higher Learning Institution\*” or “Graduate School” or “Tertiary Institution\*” or “Academic Institution\*” or “Higher Education College”) not TS= (“secondary education”).

Ressalta-se que a variação terminológica utilizada para definir instituições de ensino superior exigiu a inclusão de todos esses termos, acima descritos, na estratégia de busca. Optou-se pelo uso do operador booleano “not” antes do termo “*secondary education*” devido à ambiguidade do termo “*college*”, que, no contexto do Reino Unido, se refere a instituições de ensino secundário.

Como estratégia de busca, decidiu-se filtrar, exclusivamente, os artigos entre todos os resultados encontrados, de modo que, na próxima etapa, sejam selecionados apenas aqueles diretamente relacionados ao tema da pesquisa. Na primeira busca, ao empregar os

descritores mencionados, foram identificadas 306 publicações, das quais 231 eram artigos.

### 3.3 COLETA DOS DADOS PARA ANÁLISE

Nesta etapa, a partir dos 231 artigos encontrados na WoS, realizou-se uma análise dos títulos, dos resumos e das palavras-chave para a seleção daqueles relevantes ao tema investigado. Para tanto, foram adotadas, como critério de inclusão, pesquisas com foco na análise da comunicação interna em instituições de ensino superior e, como critério de exclusão, publicações irrelevantes que não abordem essa temática. A partir desta triagem, obtiveram-se 78 artigos, que serão utilizados para a análise bibliométrica.

A partir da lista selecionada anteriormente, denominada lista marcada da WoS, procedeu-se às análises dos artigos, para que fosse possível responder à investigação da pesquisa. Para garantir a robustez e a qualidade dos resultados, foram aplicados filtros variados e recursos avançados da plataforma, de forma a processar e refinar os dados de maneira adequada, assegurando que as análises fossem conduzidas com rigor e precisão.

### 3.4 EXECUÇÃO DA ANÁLISE E RELATO DOS RESULTADOS

Nesta fase, como forma de garantir a relevância e a qualidade na realização da análise bibliométrica da amostra selecionada, foi necessária a utilização de um *software*. Optou-se então, pelo uso do aplicativo *Biblioshiny*, a interface gráfica para o pacote *Bibliometrix* do *Software R*.

O *Bibliometrix* é uma ferramenta de código aberto para executar análises abrangentes de mapeamento da literatura científica. Desenvolvida na linguagem de programação R, destaca-se por sua flexibilidade, permitindo uma integração eficaz com outros pacotes estatísticos e gráficos, o que amplia suas capacidades analíticas (Aria; Cuccurullo, 2017).

Complementando as funcionalidades do *Bibliometrix*, o *Biblioshiny* propicia análises detalhadas de autores, incluindo afiliação e países; fontes de publicações, avaliando impacto e produtividade; e documentos, abrangendo referências e palavras mais citadas. Os resultados são fornecidos em formato de tabelas e podem ser exportados para arquivos ou diretamente para planilhas no Microsoft Excel®, que também foi utilizado para elaborar o gráfico que integra os resultados desta pesquisa.

Por fim, a discussão sobre a análise e a interpretação dos principais resultados obtidos por meio do estudo bibliométrico está disponibilizada na seção subsequente, em que serão exploradas suas implicações e significados. Espera-se que a metodologia adotada, ao integrar ferramentas avançadas de análise bibliométrica, permita uma compreensão abrangente e aprofundada sobre a comunicação interna nas instituições de ensino superior. Dessa forma, busca-se contribuir para a formulação de uma base sólida a fim de orientar futuras pesquisas e ações no campo, promovendo avanços significativos na gestão e na prática da comunicação interna em ambientes acadêmicos.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir, são apresentados os resultados da análise bibliométrica, organizados em tópicos que evidenciam a evolução das publicações, os países e os autores mais atuantes, os estudos mais citados, os periódicos de maior destaque, as redes de cocitação e os temas emergentes no campo investigado.

### 4.1 EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA

A análise dos dados extraídos do relatório de citações da WoS revelou que, dos 78 artigos da amostra, 662 artigos citaram os trabalhos encontrados, sendo 652 sem autocitações, resultando em uma média de 8,49 citações

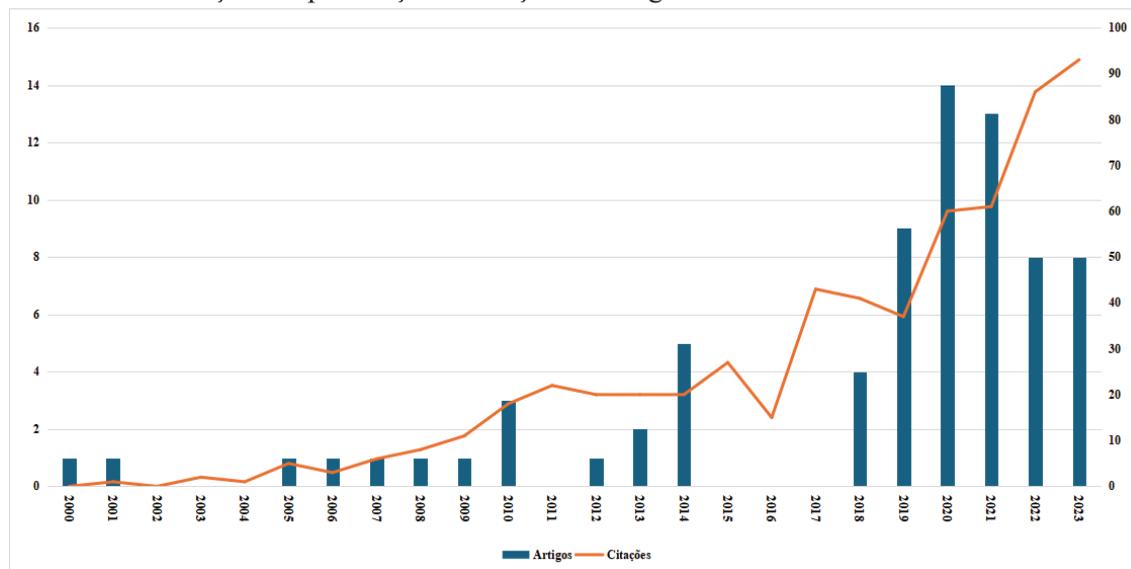
por artigo. O h-index alcançado é de 13, o que significa que, nessa amostra, 13 artigos foram citados, pelo menos, 13 vezes cada. Esse valor reflete a produtividade e o impacto coletivo das publicações na amostra analisada, não necessariamente de um único autor, mas da amostra como um todo.

A primeira publicação sobre o tema comunicação “organizacional” (interna) ocorreu no ano de 1975, sendo o artigo intitulado: *Status of Organizational Communication in Colleges of Business*, (Lewis, 1975), o precursor. Contudo, esse trabalho não se destacou em termos de impacto acadêmico, sendo referenciado apenas quatro vezes, com a última citação ocorrendo em 2014. Observa-se um hiato na produção científica subsequente, com o retorno das publicações

apenas em 2000. Por essa razão, o gráfico 1 foi elaborado a partir desse ano, facilitando a visualização da evolução temporal. Entre 2000 e 2013, a produção científica permaneceu baixa, atingindo um pico modesto em 2010 com três publicações. Em 2014, houve um pequeno aumento, registrando-se cinco publicações, seguido por uma queda acentuada e a ausência de publicações entre 2015 e 2017.

A interrupção na produção científica entre 2015 e 2017 pode estar associada a uma série de fatores, tais como mudanças nas prioridades de pesquisa, redução de financiamento destinado ao tema, alterações nas diretrizes editoriais dos periódicos ou, até mesmo, o impacto de eventos globais. Contudo, apenas uma investigação mais aprofundada da literatura pode esclarecer as causas específicas dessa lacuna.

Gráfico 1 - Evolução das publicações e citações ao longo dos anos



Fonte: dados da pesquisa (2024).

A partir de 2018, a produção científica sobre comunicação organizacional interna demonstrou um crescimento consistente, com uma média anual de oito publicações. O ano de 2020 se destaca como o mais produtivo do período, apresentando quase o dobro de publicações em comparação ao ano anterior e superando, significativamente, a média anual. Além disso, em 2020, foram publicados dois dos artigos mais citados na base de dados utilizada nesta pesquisa, além das contribuições de autores reconhecidos entre os mais relevantes, conforme será abordado, detalhadamente, em seções posteriores.

No que se refere às citações, observa-se uma tendência de crescimento ao longo dos anos, especialmente a partir de 2018. Até 2014, as citações aumentaram de forma modesta,

indicando que a produção científica sobre o tema pesquisado não havia alcançado grande impacto. No entanto, a partir de 2018, observa-se uma aceleração significativa no número de citações, acompanhando o aumento das publicações. Esse crescimento culmina em 2023, indicando que os trabalhos publicados nos anos anteriores começaram a receber mais atenção e reconhecimento. Esse aumento contínuo nas citações reflete um impacto científico crescente, evidenciando a maior relevância e aceitação dos estudos sobre o tema na literatura acadêmica.

Petrou (2020) afirma que a COVID-19 alimentou a produção científica em 2020 e, embora o mecanismo de crescimento não tenha sido totalmente compreendido, ele sugere algumas explicações para o grande crescimento apurado. A primeira delas é que os autores reenviaram artigos antigos e rejeitados; a segunda está relacionada ao fato de que os laboratórios fechados levaram à antecipação de envios de trabalhos planejados para uma data posterior; e a terceira seria a divisão de trabalhos em vários artigos separados, em vez da concentração em uma única publicação.

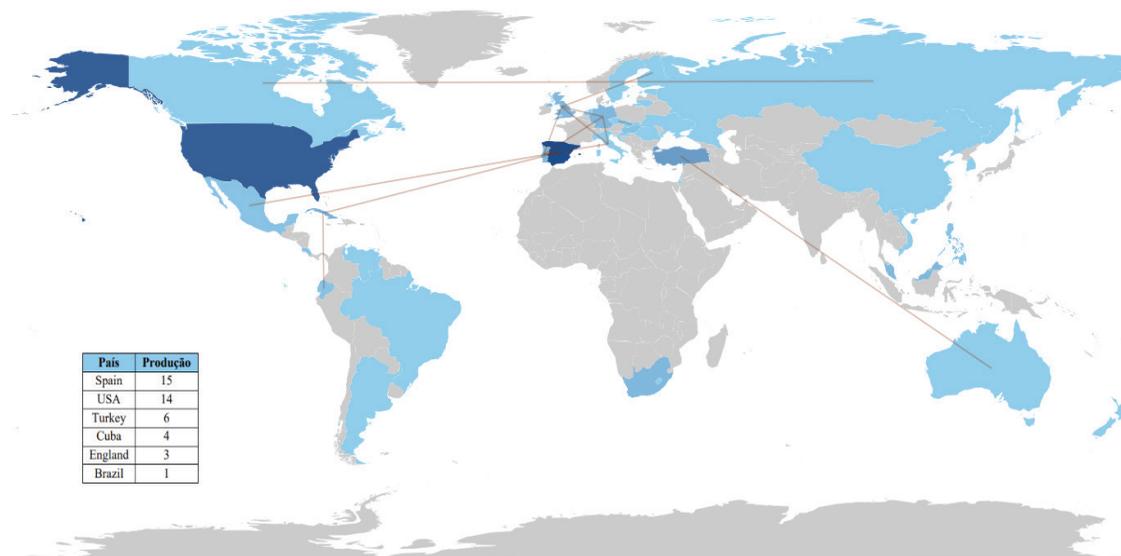
Uma hipótese para o aumento da produção científica do tema desta pesquisa pode estar

relacionada às rápidas e profundas mudanças provocadas pela pandemia de COVID-19 nas formas de trabalho, incluindo a necessidade de adaptação imediata ao trabalho remoto e o uso intensificado de tecnologias para comunicação. Esse aspecto é abordado no artigo *Higher education in the grip of COVID-19: 10 years in 10 days? Quick report on the effects of the digital switchover at work at the University of Pecs* (Sipos; Jarjabka; Venczel-Szakó, 2020), presente na amostra desta pesquisa. O artigo explora como a mudança digital, acelerada pela crise, afetou o trabalho, a educação e a gestão na universidade, analisando os desafios e as adaptações necessárias durante a pandemia.

## 4.2 PAÍSES

A figura 2 ilustra a distribuição, por continentes, das publicações científicas sobre o tema pesquisado, em que a intensidade da cor indica a frequência e a relevância dessas publicações. Observa-se, devido ao grande destaque, que a Espanha aparece como um dos principais centros de colaboração, indicando ser um dos países com maior número de parcerias internacionais. Destaque semelhante aplica-se aos Estados Unidos.

Figura 2 - Mapa de colaboração entre países



Fonte: Extraída do Bibliometrix R (2024) (Aria; Cuccurullo, 2017).

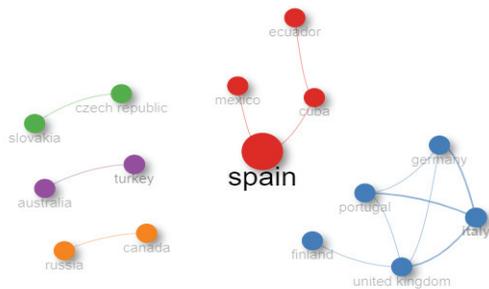
Com relação às conexões entre países, observa-se que a Espanha está ativamente envolvida em colaborações com vários países europeus, formando uma rede robusta de cooperação tanto regional quanto internacional. Essa interconexão sugere uma intensa colaboração científica e troca de conhecimentos dentro da Europa, além de evidenciar o papel da Espanha como um ponto central na construção de parcerias internacionais.

Ao analisar a abrangência global, verifica-se que América do Norte e Europa são mais ativas em termos de colaboração, enquanto a América do Sul e Oceania apresentam menor intensidade em comparação aos EUA e países europeus. A Ásia apresenta uma quantidade reduzida de colaborações internacionais no contexto representado.

Além do mais, é possível notar que as colaborações estão concentradas entre países desenvolvidos, com algumas ligações para países em desenvolvimento, o que pode sugerir uma busca por colaboração com centros de pesquisa mais estabelecidos. Por outro lado, nota-se que o Brasil não está conectado a nenhuma rede de colaboração, apresentando apenas uma publicação, o que indica uma grande escassez de produção científica sobre o tema.

As análises apresentadas na figura 2 são corroboradas pela visualização da figura 3. Observa-se que a Espanha aparece como o país com maior centralidade na rede, indicado pelo tamanho maior do nó e pela quantidade de conexões com outros países, comprovando, assim, ser o principal colaborador em termos de produção científica sobre o tema abordado.

Figura 3 - Redes de colaboração científica entre países



Fonte: Extraída do *Bibliometrix R* (2024) (Aria; Cuccurullo, 2017).

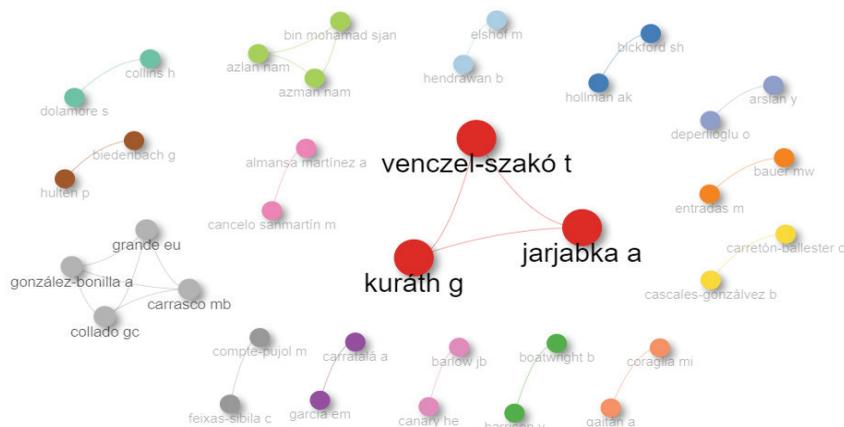
Percebe-se, também, a presença de dois grupos colaborativos mais fortes, cada um demonstrando uma sólida rede de cooperação científica. O primeiro grupo é composto por Espanha, Cuba, México e Equador, e mostra uma colaboração intensa e coordenada entre esses países. Essa rede regional reflete um compartilhamento significativo de conhecimentos e recursos, resultando em uma produção científica conjunta considerável sobre o tema. O segundo grupo inclui Alemanha, Portugal, Finlândia, Reino Unido e Itália, que também mostram uma forte colaboração entre si.

Além desses dois grupos principais, a análise revela a presença de mais três deles isolados que, embora não estejam diretamente conectados aos grupos colaborativos principais, ainda representam uma parte significativa da rede de pesquisa. Eles, estando isolados podem indicar áreas emergentes ou regiões com colaborações científicas mais recentes e menos estabelecidas, sugerindo potenciais oportunidades para o fortalecimento de redes e para o aumento da integração global no futuro. Observa-se, por fim, que alguns grupos são geográfica e colaborativamente isolados, como Turquia-Austrália e Canadá-Rússia, enquanto a rede principal está concentrada na Europa e na América Latina.

#### 4.3 AUTORES

Na figura 4, estão representadas as redes internas de autores. A análise dessa figura permite identificar os autores e as redes que mais publicam sobre o tema. Destacam-se os autores húngaros Venczel-Szakó T., Kuráth G. e Jarjabka A., que formam um núcleo central na rede, indicado pela cor vermelha e pelo maior tamanho dos nós, apontando que são os autores com o maior número de colaborações entre si.

Figura 4 - Redes de Coautoria



Fonte: Extraída do *Bibliometrix R* (2024) (Aria; Cuccurullo, 2017).

Além de colaborarem frequentemente, como evidenciado pela publicação conjunta dos artigos *Higher education in the grip of COVID-19: 10 years in 10 days? Quick report on the effects of the digital switchover at work at the University of Pecs* (Sipos et al., 2020) e *The project of the 650th anniversary of the foundation of the first Hungarian university as the pillar of internal organizational communication of the University of Pecs* (Venczel-Szakó; Jarjabka; Kuráth, 2020), esses três autores são os mais relevantes no tema de comunicação interna. Embora o número total de publicações não seja expressivo, ele se destaca no âmbito desta pesquisa.

Percebe-se, ainda, na figura 4, a presença de várias sub-redes menores ao redor do núcleo central, cada uma composta por dois ou três autores. A falta de ligação entre as diferentes redes indica que os autores, dentro de cada grupo, trabalham ou citam uns aos outros, mas não há colaboração ou citação entre os diferentes grupos. Fatores como a diferença de foco temático e o isolamento geográfico ou institucional podem explicar essa falta de conexão. Além disso, a distinção entre campos de estudo e o período das publicações também são fatores relevantes que justificam a ausência de colaboração no contexto analisado.

#### 4.4 ESTUDOS MAIS REFERENCIADOS

A tabela 1 apresenta os dez principais artigos, entre os 78 analisados, classificados conforme a quantidade de citações recebidas, refletindo a relevância e o impacto desses trabalhos sobre o tema comunicação interna. Os três primeiros artigos se destacam notavelmente, sendo o terceiro o que possui mais do que o dobro de citações em comparação ao quarto colocado da lista.

Tabela 1 - Artigos mais citados

	Artigo	Autor	Citações
1	<i>Differences between public relations and corporate social responsibility: An analysis.</i>	Clark (2000)	131
2	<i>Employee voice: Untapped resource or social media time bomb?</i>	Miles e Mangold (2014)	97
3	<i>Internal Communication, Information Satisfaction, and Sense of Community: The Effect of Personal Influence.</i>	White et al. (2010)	83

4	<i>Communication in an academic context.</i>	Güzir e Simsek (2005)	27
5	<i>The process of organizational communication: A model and field study.</i>	Te'eni et al. (2001)	24
6	<i>Technostress and Commitment to Change: The Moderating Role of Internal Communication.</i>	Zainun et al. (2020)	21
7	<i>Communication strategies in social networks. Comparative Study between Spain and Mexico universities.</i>	Cancelo Sanmartín e Almansa Martínez (2013)	20
8	<i>The influence of universities' organizational features on professorial intellectual leadership.</i>	Uslu e Welch (2018)	19
9	<i>Internal brand management in the public sector: the effects of internal communication, organizational practices, and PSM on employees' brand perceptions.</i>	Leijerholt et al. (2022)	16
10	<i>Internal crisis communication and the social construction of emotion: university leaders' sensegiving discourse during the COVID-19 pandemic.</i>	Yeomans e Bowman (2021)	15

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Em termos temporais, o artigo *Differences between public relations and corporate social responsibility: An analysis*, (Clark, 2000), apesar de ser o mais antigo da lista, permanece altamente citado, sendo o que apresenta o maior número de citações. Em 2017, alcançou o pico de 20 citações, e sua média anual de citações é de 5,24. O estudo compara as relações públicas e a responsabilidade social corporativa, duas práticas interligadas que influenciam a imagem pública e a reputação organizacional, o que justifica sua alta citação dentro do tema pesquisado. Por outro lado, há também artigos mais recentes, como o de Leijerholt, Biedenbach e Hultén (2022) e Yeomans e Bowman (2021), que já acumularam um número considerável de citações em um curto período, sugerindo que abordam questões atuais.

O segundo trabalho mais citado, *Employee voice: Untapped resource or social media time bomb?* (Miles; Mangold, 2014), aborda o conceito de “voz do empregado”, examinando como as opiniões e o *feedback* dos funcionários podem representar tanto um recurso valioso quanto um potencial risco, especialmente no contexto das mídias sociais. O tema é central para a comunicação

organizacional, considerando os riscos e as oportunidades associados às redes sociais. Em 2020, o artigo alcançou o pico de 21 citações.

Outra publicação altamente citada é *Internal Communication, Information Satisfaction, and Sense of Community: The Effect of Personal Influence* (White; Vanc; Stafford, 2010). O artigo explora a percepção dos funcionários sobre o fluxo de informações, suas preferências de comunicação e o senso de comunidade, analisando de que forma esses fatores influenciam sua disposição em defender a universidade.

O artigo *Communication in an Academic Context* (Güzir; Simsek, 2005) examina a gestão da comunicação interna nas instituições de ensino superior. Com 27 citações, o estudo foi referenciado por dois outros artigos da amostra desta pesquisa: *Lost in Communication in Higher Education* (Delpont, 2020) e *The Influence of Universities' Organizational Features on Professorial Intellectual Leadership* (Uslu; Welch, 2018).

Entre as demais publicações, destaca-se o artigo *Technostress and Commitment to Change: The Moderating Role of Internal Communication* (Zainun; Johari; Adnan, 2020), que aborda o conceito de “tecnostress” ou estresse relacionado ao uso de tecnologia.

Embora não tenha tantas citações quanto os três primeiros artigos, ele foi citado por outro trabalho da amostra: *Managing Presenteeism Among Academicians Through Effective Internal Communication* (Azlan; Mohamad; Azman, 2022).

Os demais artigos analisados oferecem uma visão abrangente sobre diversos aspectos da comunicação interna em instituições de ensino superior e organizações em geral. Te'eni *et al.* (2001) propõem um modelo teórico para compreender o fluxo da comunicação organizacional, enfatizando sua influência na tomada de decisões e no comportamento organizacional. Sua abordagem é frequentemente citada devido à base teórica robusta. Cancelo Sanmartin e Almansa Martínez (2013) comparam as estratégias de comunicação em redes sociais entre universidades da Espanha e do México, oferecendo perspectivas sobre como diferenças culturais impactam as práticas de comunicação digital em contextos acadêmicos. Uslu e Welch (2018) investigam a influência das características organizacionais das universidades na liderança intelectual profissional, ressaltando o papel da comunicação na construção de um ambiente colaborativo e inovador. Leijerholt, Biedenbach e Hultén (2022) exploram a gestão da marca interna no setor público, focando na importância da comunicação interna para alinhar as percepções dos funcionários com a

identidade da organização. Por fim, Yeomans e Bowman (2021) analisam a comunicação interna durante a crise da COVID-19, destacando o papel crucial dos líderes universitários na orientação emocional dos membros da organização, o que é essencial para a resiliência organizacional em tempos de crise.

#### 4.5 PERIÓDICOS

Na tabela 2, estão listados os principais periódicos relacionados a este trabalho, juntamente com a quantidade de publicações. A tabela foi limitada a seis resultados entre os dez principais, pois os quatro subsequentes também apresentaram duas publicações cada. O *Journal of Communication Management*, de origem inglesa, lidera a lista com três publicações e um JCR de 3.1, o que reflete seu alto impacto e prestígio na área da comunicação. Este periódico é reconhecido por sua contribuição significativa ao estudo da comunicação organizacional, especialmente no contexto global. Por outro lado, a revista espanhola *Profesional de la Información* também se destaca com três publicações e um JCR de 2.6, sendo uma das principais fontes de referência para pesquisadores da área. Este periódico é amplamente respeitado por sua abordagem abrangente e inovadora em temas relacionados à informação e comunicação.

Tabela 2 - Revistas científicas mais utilizadas

ISSN	Periódico	Publicações	JCR	JCI
1363-254X	<i>Journal of Communication Management</i>	3	3.1	1.22
1386-6710	<i>Profesional de la Información</i>	3	2.6	1.17
2174-3681	<i>Revista Internacional de Relaciones Publicas</i>	3	0.1	0.08
1786-3341	<i>Civil Szemle</i>	2	0.4	0.13
0250-0167	<i>Communicatio-South African Journal for Communication Theory and Research</i>	2	0.5	0.26
1023-0556	<i>Communitas</i>	2	0.6	0.14

Fonte: dados da pesquisa (2024).

O *Journal Citation Reports (JCR)* é uma métrica de impacto que mede a frequência com que os artigos de um periódico são citados em outros trabalhos acadêmicos em um ano específico. O *Journal Citation Indicator (JCI)*, por sua vez, é uma métrica que avalia o impacto de citação de artigos individuais dentro de um periódico, ajustado para diferentes áreas de conhecimento. Logo, a análise desses indicadores na tabela 2 indica que a maioria das pesquisas sobre comunicação interna foi publicada em periódicos de alto nível, com fatores de impacto elevados.

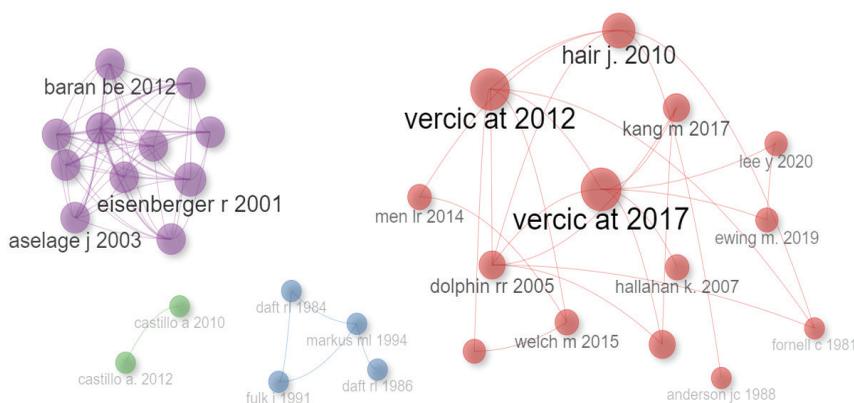
A partir de uma busca minuciosa na amostra deste trabalho, localizou-se apenas uma publicação em uma revista brasileira, conforme já mencionado na subseção 4.2. O artigo: *The Relationship Between the Academy and Professional Organizations in the Development of Organizational Communication* (Kunsch; Oliveira, 2009) foi publicado na Revista

Cadernos de Saúde Pública, em 2009. Entretanto, a publicação foi realizada em língua inglesa, o que pode indicar uma estratégia para aumentar a visibilidade das pesquisas desenvolvidas no Brasil.

#### 4.6 REDES DE COCITAÇÃO

Na figura 5, verifica-se um destaque para o cluster vermelho, indicando que este conjunto é central para o tema pesquisado, a partir, principalmente, dos trabalhos de Verčič (2012, 2017) e Hair *et al.* (2010). A análise desses estudos evidencia que Ana Tkalac Verčič é bastante citada devido à relevância de suas contribuições para a comunicação organizacional, com ênfase na comunicação interna. Enquanto Joseph F. Hair Jr. é referenciado não pelo conteúdo específico sobre o tema, mas por sua *expertise* em métodos de pesquisa e análise de dados, amplamente utilizados em estudos rigorosos na área.

Figura 5 - Redes de cocitação



Fonte: Extraída do *Bibliometrix R* (2024).

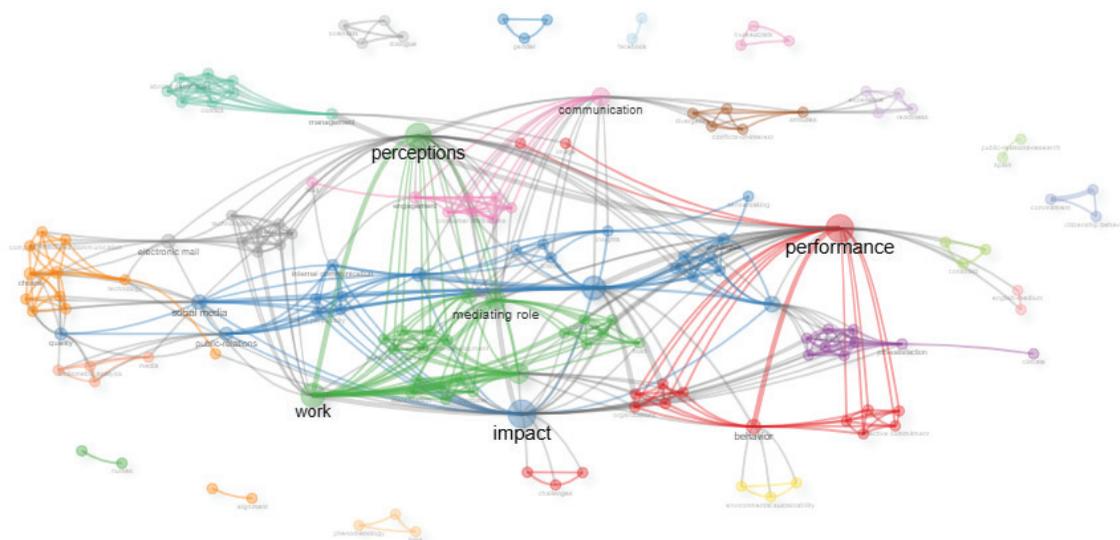
O cluster roxo também se destaca para os trabalhos de Baran, Shanock e Miller (2012), Rhoades, Eisenberger e Armeli (2001) e Aselage e Eisenberger (2003). Robert Eisenberger é bastante citado, principalmente devido ao seu trabalho sobre Suporte Organizacional Percebido (*Perceived Organizational Support - POS*), aplicado neste contexto para compreender como a comunicação interna influencia a percepção dos funcionários sobre o reconhecimento e o apoio da organização. Justin Aselage ganha relevância por sua colaboração com Robert Eisenberger em pesquisas sobre POS. Benjamin E. Baran contribui, expressivamente, para o tema ao explorar as interseções entre clima organizacional, liderança e bem-estar dos funcionários.

## 4.7 ANÁLISE TEMÁTICA

A figura 6 ilustra os termos mais utilizados e sua frequência de ocorrência, refletindo as áreas de investigação e as tendências de interesse no conjunto de dados analisados nesta pesquisa. Entre os principais campos evidenciados estão os termos: “*impact*”, “*perceptions*”, “*performance*”, “*work*”, “*mediating role*” e, “*communication*”. Cada um será analisado individualmente para destacar seus principais aspectos.

O campo temático “*performance*” indica que a pesquisa está vinculada à relação entre o tema investigado e o desempenho organizacional. O termo “*perceptions*” refere-se à percepção do público envolvido com a comunicação interna e sua influência nos resultados institucionais. Já “*impact*” demonstra o foco da pesquisa na avaliação dos efeitos da comunicação interna nas instituições. O campo “*work*” sugere uma relação entre a comunicação interna e as condições de trabalho, podendo também estar associado à produtividade. O termo “*mediating role*” aponta para o papel mediador da comunicação interna entre fatores como a liderança e o desempenho, por exemplo. Por fim, “*communication*” está diretamente relacionado ao estudo da própria comunicação dentro das instituições.

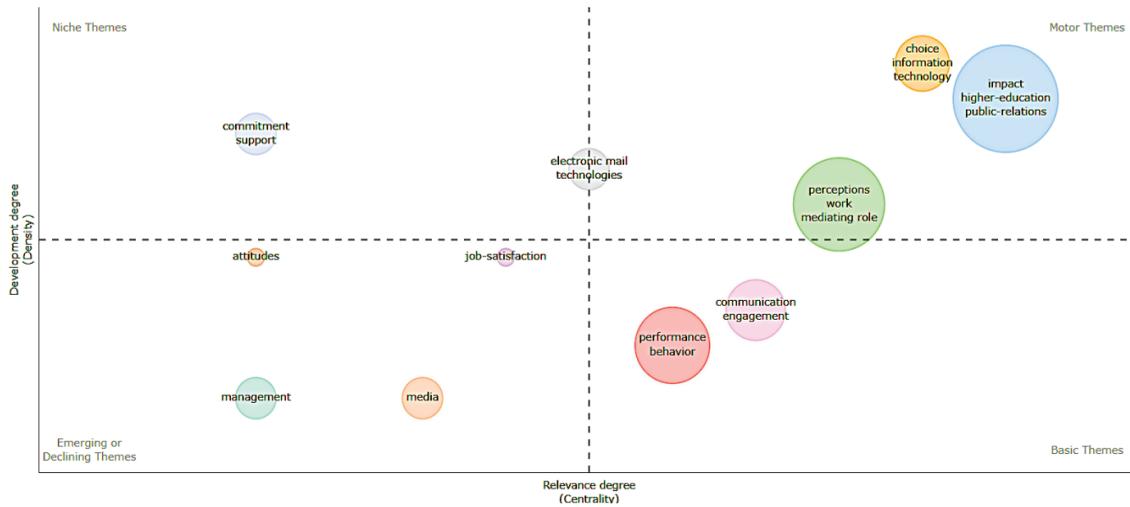
Figura 6 - Rede de associação temática



Fonte: Extraída do *Bibliometrix R* (2024).

O mapa temático, representado na figura 7, possibilita análises de acordo com duas dimensões: o grau de desenvolvimento e o grau de relevância. A interpretação é realizada de acordo com os quadrantes nos quais os temas se encontram. No quadrante superior direito, ficam localizados os temas motores; no quadrante inferior direito, os temas básicos; no quadrante superior esquerdo, os temas de nicho; e, por fim, no quadrante inferior esquerdo, os temas emergentes ou em declínio. A análise desse mapa possibilita visualizar o nível de excelência do tema pesquisado, detectar as áreas que necessitam de maior investigação e orientar pesquisas futuras.

Figura 7 - Mapa temático



Fonte: Extraída do Bibliometrix R (2024).

Portanto, no contexto desta pesquisa, a presença dos termos “*impact*”, “*higher-education*”, “*public-relations*”, no quadrante dos temas centrais e bem desenvolvidos, indica que a pesquisa já estabeleceu uma base sólida sobre o impacto da comunicação interna nas instituições de ensino superior, especialmente no que diz respeito à credibilidade e ao relacionamento com o público. Os termos “*choice*” e “*information technology*”, no mesmo quadrante, mostram que a escolha e o uso de tecnologias de informação são igualmente centrais, refletindo a crescente importância da tecnologia na facilitação e na gestão da comunicação interna. Nessa área, também estão destacados os termos “*perceptions*”, “*work*” e “*mediating role*”, o que revela que já está bem estabelecida a compreensão de como as percepções dos públicos impactam o ambiente de trabalho e o papel mediador que a comunicação interna desempenha entre fatores organizacionais.

No quadrante dos temas básicos, observa-se que a presença dos termos “*communication*” e “*engagement*” sugere que ainda há espaço para aprofundar a compreensão do impacto da comunicação interna no engajamento dos membros da comunidade acadêmica. Os termos “*performance*” e “*behavior*”

apontam para a necessidade de mais pesquisas relacionadas à influência da comunicação interna no comportamento e no desempenho dos funcionários e estudantes.

Em relação às áreas com potencial de expansão, observa-se a ocorrência dos termos “*commitment*” e “*support*”, que sugerem que o compromisso e o apoio podem ser fortalecidos por meio de estratégias de comunicação interna. Por fim, a área dos temas emergentes ou em declínio, em que estão localizados os termos “*management*” e “*media*”, indica que eles podem representar áreas importantes para a investigação futura, especialmente à medida que novas formas de mídia e práticas de gestão emergem e influenciam a comunicação interna.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos resultados obtidos, este estudo revela que a comunicação interna nas instituições de ensino superior é um campo de pesquisa em expansão, embora ainda relativamente novo. A análise bibliométrica mostrou que a produção científica sobre o tema cresceu, significativamente, nos últimos anos, com destaque para o período entre 2018 e 2023, em que o número de trabalhos publicados aumentou consideravelmente, sobretudo em

2020. Em contrapartida, o estudo também evidenciou a concentração das pesquisas em determinadas regiões geográficas, com destaque para a Espanha e os Estados Unidos, enquanto o Brasil demonstra uma notável escassez de publicações e colaborações internacionais.

A avaliação das publicações mais citadas possibilita identificar uma variedade de abordagens dentro do tema, como responsabilidade social corporativa, voz do empregado, estratégias de comunicação em redes sociais, comunicação em tempos de crise, entre outros assuntos. Esse cenário posiciona a comunicação interna como um campo multidisciplinar que abrange várias perspectivas e contextos.

A análise temática demonstra que a pesquisa já estabeleceu uma base sólida sobre o impacto da comunicação interna nas instituições de ensino superior, destacando tanto a importância da credibilidade e do relacionamento com o público quanto o papel crescente da tecnologia da informação na gestão dessa comunicação. Além disso, fica evidente como as percepções do público afetam o ambiente de trabalho e como a comunicação interna atua como mediadora entre os fatores organizacionais.

A literatura atual revela que, apesar de existirem áreas bem estabelecidas, ainda há lacunas que precisam ser investigadas para uma melhor compreensão da influência da comunicação interna no comportamento e no desempenho de funcionários e estudantes. Além disso, temas emergentes ou em declínio podem abrir novas perspectivas para pesquisas futuras, à medida que novas mídias e práticas de gestão evoluem.

Portanto, este estudo oferece uma contribuição substancial e expressiva para o entendimento do estado atual da pesquisa sobre comunicação interna nas instituições de ensino superior, ao fornecer uma análise detalhada e fundamentada das tendências emergentes e das lacunas na literatura, além de sugerir direções estratégicas que podem orientar estudos futuros. Esses estudos futuros têm o potencial

de fortalecer ainda mais essa área de pesquisa, promovendo avanços teóricos e práticos que possam beneficiar tanto o campo acadêmico quanto a aplicação da comunicação interna em contextos educacionais.

O estudo foi realizado, exclusivamente, na base de dados da *Web of Science*; desta forma, as limitações estão relacionadas não apenas aos termos de busca específicos que foram utilizados, os quais podem ter restringido o alcance dos resultados, mas também à quantidade de informações fornecidas por essa base única. Finalmente, como estudos futuros, propõe-se ampliar o número de bases de pesquisa utilizadas e a realização de revisões sistemáticas para fornecer uma visão ainda mais abrangente e detalhada sobre o tema.

## REFERÊNCIAS

ARIA, M.; CUCCURULLO, C. bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. **Journal of Informetrics**, [s. l.], v. 11, n. 4, p. 959-975, 2017.

ASELAGE, Justin; EISENBERGER, Robert. Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, [s. l.], v. 24, n. 5, p. 491-509, 2003.

AZLAN, N.; MOHAMAD, S. Bin; AZMAN, N. Managing presenteeism among academicians through effective internal communication. Search: **Journal of Media and Communication Research**, [s. l.], v. 14, n. 1, p. 151-166, 2022.

BARAN, Benjamin E.; SHANOCK, Linda Rhoades; MILLER, Lindsay R. Advancing organizational support theory into the twenty-first century world of work. **Journal of business and psychology**, [s. l.], v. 27, n. 2, p. 123-147, 2012.

- CAIXETA, Kamila *et al.* Comunicação Organizacional nas Instituições: Uma Revisão Sistemática da Literatura. **Revista Humanidades e Inovação**, [s. l.], v. 9, n. 13, p. 303-312, 2022.
- CANCELO SANMARTÍN, María; ALMANSA MARTÍNEZ, Ana. Communication strategies in social networks: Comparative study between Spain and Mexico universities. **Historia y Comunicación Social**, [s. l.], v. 18, p. 423-435, 2013.
- CLARK, C. E. Differences between public relations and corporate social responsibility: an analysis. **Public Relations Review**, [s. l.], v. 26, n. 3, p. 363-380, 2000.
- CRUZ, Adriano Charles Silva; AGUIAR, Jeferson Bruno Silva. A comunicação interna na perspectiva dos servidores públicos: um estudo de caso de uma universidade. **Comunicação e Informação**, [s. l.], v. 23, 2020.
- DELPORT, M. Lost in communication in higher education. *Communicatio: South African Journal for Communication Theory and Research*, [s. l.], v. 46, n. 3, p. 106-126, 2020.
- DONTHU, N. *et al.* How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 133, p. 285-296, 2021.
- FERRARI, Maria Aparecida. Relações públicas: gestão estratégica de relacionamentos. *In: KUNSCH, M. M. K. (org.). Comunicação organizacional estratégica*. São Paulo, SP: Summus Editorial. 2016.
- GÜZIR, S.; SIMSEK, H. Communication in an academic context. **Higher Education**, [s. l.], v. 50, n. 2, p. 197-221, 2005.
- HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E. **Multivariate Data Analysis**. 7. ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2010.
- JESUS, Magali Silveira de; EBERLE, Luciene; MATTE, Juliana; CHAIS, Cassiane; OLEA, Pelayo Munoz; GANZER, Paula Patrícia. A Comunicação Interna em uma Empresa Prestadora de Serviços de Saúde e sua Influência no Comprometimento Organizacional. *internal communication in a healthcare provider and its influence on organizational engagement*. **Brazilian Journal of Management and Innovation (Revista Brasileira de Gestão e Inovação)**, [s. l.], v. 7, n.3, p. 63-82, 2020.
- KUNSCH, M.; OLIVEIRA, P. de. The relationship between the academy and professional organizations in the development of organizational communication. **Management Communication Quarterly**, [s. l.], v. 22, n. 4, p. 655-662, 2009.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling. A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. **Media & Jornalismo**, [s. l.], v. 18, n. 2, p. 13-24, 2018.
- LEIJERHOLT, Ulrika; BIEDENBACH, Galina; HULTÉN, Peter. Internal brand management in the public sector: the effects of internal communication, organizational practices, and PSM on employees' brand perceptions. **Public Management Review**, [s. l.], v. 24, n. 3, p. 442-465, 2022.
- LEWIS, P. Status of organizational communication in colleges of business. **Journal of Business Communication**, [s. l.], v. 12, n. 4, p. 25-28, 1975.
- LIMA, André Luíz Logello de; SILVEIRA, Marco Antônio. Comunicação interna, inovação e presenteísmo: percepção na gestão de micro e pequenas empresas. **Revista de Tecnologia Aplicada**, [s. l.], v. 12, n. 3, p. 4-26, 2024.
- MARCHIORI, Marlene. Os desafios da comunicação interna nas organizações. **Conexão-Comunicação e cultura**, [s. l.], v. 9, n. 17, p. 145-159, 2010.

- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.
- MATEUS, Anabela Félix. A gestão da comunicação interna para o bem-estar nas organizações. **International Visual Culture Review (Revista Internacional de Cultura Visual)**, [s. l.], v. 10, n. 4, p. 1-18, 2022.
- MELO, Vanêssa Pontes Chaves de. Comunicação interna e sua importância nas organizações. *Tecitura*, [s. l.], v. 1, n. 1, 2006.
- MICHEL, Margareth; MICHEL, Jerusa; PORCIÚNCULA, Cristina Geraldês. A Comunicação Organizacional, as redes sociais e seus desafios: afetos e emoções nesse contexto. **Revista Internacional de Relaciones Públicas**, [s. l.], v. 3, n. 6, p. 117-136, 2013.
- MILES, S. J.; MANGOLD, W. G. Employee voice: untapped resource or social media time bomb? **Business Horizons**, [s. l.], v. 57, n. 3, p. 401-411, 2014.
- MOREIRA, Henrique. A comunicação nas organizações-uma análise histórica. **Universitas: Arquitetura e Comunicação Social**, [s. l.], v. 5, n. 2, 2009.
- PETROU, C. **Guest post** – scientific output in the year of COVID. The Scholarly Kitchen, 19 nov. 2020. Disponível em: <https://www.acessoaberto.usp.br/2020-producao-cientifica-no-ano-da-pandemia>. Acesso em: 2 ago. 2024.
- REIS, Kleiton Luiz Nascimento; BALDESSAR, Maria José. A influência da comunicação interna na inovação nas organizações: uma revisão sistemática integrativa. **Organicom**, [s. l.], v. 18, n. 37, p. 126-139, 2021.
- RHOADES, Linda; EISENBERGER, Robert; ARMELI, Stephen. Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. **Journal of applied psychology**, [s. l.], v. 86, n. 5, p. 825, 2001.
- ROSAS, Fábio Sampaio; ALMEIDA, Cátia Cândida de; SILVA, Deise Deolindo. Indicadores de citação. In: GRÁCIO, Maria Cláudia Cabrini; MARTÍNEZ-ÁVILA, Daniel; OLIVEIRA, Ely Francina Tannuri de; ROSAS, Fábio Sampaio (org.). **Tópicos da bibliometria para bibliotecas universitárias**. Marília: Oficina Universitária; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2020. p. 94-133.
- SANTOS, Maria Dionísia dos; VENTURA, Andréa Cardoso. Comunicação interna em instituições públicas de ensino superior: canais e conteúdos. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, [s. l.], v. 14, n. 3, p. 130-151, 2021.
- SILVA, Paula Bortolini; VILAÇA, Wilma Pereira Tinoco. Comunicação interna em instituições de ensino superior. **Portal Administradores**, 2008.
- SIPOS, N.; JARJABKA, A.; VENCZEL-SZAKÓ, T. Higher education in the grip of COVID-19: 10 years in 10 days? - Quick report on the effects of the digital switchover at work at the University of Pecs. **Civil Szemle**, [s. l.], v. 17, p. 73, 2020.
- SOUSA, Milena Nunes Alves de; ALMEIDA, Elzenir Pereira de Oliveira; BEZERRA, André Luiz Dantas. Bibliometria: O que é? Para que serve? E como se faz? **Bibliometrics: What is it? What is it used for? And how to do it? Bibliometría: ¿qué es? ¿para qué es? ¿y cómo lo haces? Cultura, Comunicación y Desarrollo**, [s. l.], v. 16, n. 2, 2024.
- TE'ENI, D.; SAGIE, A.; SCHWARTZ, D. G.; ZAIDMAN, N.; AMICHAH-HAMBERGER, Y. The process of organizational communication: a model and field study. **IEEE Transactions on Professional Communication**, [s. l.], v. 44, n. 1, p. 6-20, 2001.
- USLU, B.; WELCH, A. The influence of universities' organizational features on professorial intellectual leadership. **Studies in Higher Education**, [s. l.], v. 43, n. 3, p. 571-585, 2018.

VENCZEL-SZAKÓ, T.; JARJABKA, A.; KURÁTH, G. The project of the 650th anniversary of the foundation of the first Hungarian university as the pillar of internal organizational communication of University of Pecs. **Civil Szemle**, [s. l.], v. 17, p. 175, 2020.

VERČIČ, Ana Tkalac; VERČIČ, Dejan; SRIRAMESH, Krishnamurthy. Internal communication: Definition, parameters, and the future. **Public relations review**, [s. l.], v. 38, n. 2, p. 223-230, 2012.

VERČIČ, Ana Tkalac; VOKIĆ, Nina Pološki. Engaging employees through internal communication. **Public relations review**, [s. l.], v. 43, n. 5, p. 885-893, 2017.

VERČIČ, Ana Tkalac *et al.* A systematic review of digital internal communication. **Public Relations Review**, [s. l.], v. 50, n. 1, p. 102400, 2024.

WHITE, C.; VANC, A.; STAFFORD, G. Internal communication, information satisfaction, and sense of community: the effect of personal influence. **Journal of Public Relations Research**, [s. l.], v. 22, n. 1, p. 65-84, 2010.

YEOMANS, L.; BOWMAN, S. Internal crisis communication and the social construction of emotion: university leaders' sensegiving discourse during the COVID-19 pandemic. **Journal of Communication Management**, [s. l.], v. 25, n. 3, p. 196-213, 2021.

ZAINUN, N. F. H.; JOHARI, J.; ADNAN, Z. Technostress and commitment to change: the moderating role of internal communication. **International Journal of Public Administration**, [s. l.], v. 43, n. 15, p. 1327-1339, 2020.

**Submetido:** 10 mar. 2025

**Aprovado:** 1 jul. 2025