

# Comunicação institucional em IES sob a ótica da infocomunicação e da dialógica Moriniana: uma investigação qualitativa<sup>1</sup>

*Institutional Communication in Higher Education Institutions from the Perspective of Infocommunication and Morin's Dialogics: A Qualitative Investigation*

**Jorge Manoel Adão**

**Universidade Estadual de Goiás (UEG Luziânia), Brasil**

[jorge.adao@ueg.br](mailto:jorge.adao@ueg.br)

## Resumo

O presente artigo, intitulado “Comunicação institucional em IES sob a ótica da infocomunicação e da dialógica moriniana: uma investigação qualitativa”, possui como problema de pesquisa: como estão organizadas as equipes ou setores de comunicação institucionais nas Instituições de Ensino Superior (IES) no Brasil e quais seus desafios. Em geral, objetiva investigar, em níveis acadêmico e científico, a organização de Setores de Comunicação Institucionais (SCI) – com suas respectivas equipes de profissionais -, e desafios de IES públicas brasileiras, sob a ótica da infocomunicação e da dialógica moriniana da teoria da complexidade. A fundamentação teórica embasa-se, em especial em: Kunsch (2002; 2006) e Ventura (2021), para comunicação organizacional e institucional; Gouveia e Silva (2020; 2023) para infocomunicação; e, Morin (2002; 2003; 2005), para a dialógica da teoria da complexidade. Como metodologia adotada, trata-se de uma pesquisa qualitativa teórica. Esta investigação ratifica que a informação e a comunicação, como infocomunicação,

## Abstract

*This article, entitled "Institutional Communication in Higher Education Institutions from the Perspective of Infocommunication and Morinian Dialogic: A Qualitative Investigation," addresses the following research question: how institutional communication teams or sectors are organized in Higher Education Institutions (HEIs) in Brazil and what challenges they face. In general, it aims to investigate, at an academic and scientific level, the organization of Institutional Communication Sectors (ICS)—with their respective teams of professionals—and the challenges faced by Brazilian public HEIs, from the perspective of infocommunication and Morinian dialogism of complexity theory. The theoretical foundation is based, in particular, on Kunsch (2002; 2006) and Ventura (2021), for organizational and institutional communication; Gouveia and Silva (2020; 2023) for infocommunication; and Morin (2002; 2003; 2005), for the dialogism of complexity theory. The methodology adopted is theoretical qualitative research. This investigation confirms that*

<sup>1</sup> O presente artigo é fruto de uma pesquisa de pós-doutoramento, com lócus na Faculdade de Letras da Universidade do Porto (Portugal), realizada no período de outubro de 2024 a outubro de 2025, intitulada “Infocomunicação na era digital à luz da dialógica moriniana: abordagem a partir do setor de comunicação institucional da Universidade Estadual de Goiás – UEG”, com a supervisão de Armando Manuel Barreiros Malheiro da Silva.

são dimensões estratégicas para as universidades, não apenas como instrumentos organizacionais, mas como mediações fundamentais entre instituições, Estado e sociedade, contribuindo para a democratização do conhecimento e para a construção da cidadania. Enfim, constatamos que a infocomunicação presentifica a teoria da complexidade porque, desde o fato de ela ser constituída pela informação e pela comunicação, abarca, constitui-se e apresenta-se como interdisciplinar. E, conseqüentemente, é também dialógica na medida em que contém interações, encontros de ordem, desordem e organização.

**Palavras-chave:** Setores de Comunicação Institucional; Instituições de Ensino Superior; Infocomunicação; Princípio da Dialógica de Edgar Morin.

*information and communication, as infocommunication, are strategic dimensions for universities, not only as organizational instruments, but also as fundamental mediators between institutions, the State, and society, contributing to the democratization of knowledge and the construction of citizenship. Ultimately, we found that infocommunication embodies complexity theory because, since it is constituted by information and communication, it encompasses, constitutes, and presents itself as interdisciplinary. Consequently, it is also dialogical insofar as it contains interactions, encounters of order, disorder, and organization.*

**Keywords:** Institutional Communication Sectors; Higher Education Institutions; Infocommunication; Edgar Morin's Dialogic Principle.

## Introdução

O presente artigo possui como temática a “Comunicação institucional em Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras: sob a ótica da infocomunicação e da dialógica moriniana: uma investigação qualitativa”. Esta abordagem possui como problema de pesquisa: como estão organizadas as equipes ou Setores de Comunicação Institucionais em Instituições de Ensino Superior (IES) no Brasil e quais seus desafios, presentificando a infocomunicação e a dialógica moriniana da teoria da complexidade?

Em geral, este estudo objetiva investigar, em níveis acadêmico e científico, a organização de Setores de Comunicação Institucionais (SCI) – com suas respectivas equipes de profissionais -, e desafios de IES públicas brasileiras, sob a ótica da infocomunicação e da dialógica moriniana da teoria da complexidade. E, como objetivos específicos: (a) explicitar os conceitos e entendimentos de comunicação institucional, de infocomunicação e do princípio dialógico da teoria da complexidade de Edgar Morin; (b) identificar os Setores de Comunicação Institucional (SCI) de IES públicas brasileiras e suas respectivas organizações e elementos constituintes; (c) e, enfatizar alguns elementos basilares e importantes destes e para estes Setores de Comunicação Institucional de IES públicas brasileiras.

Contemporaneamente, vivemos em contextos complexos e desafiadores, em nível global e local, nas dimensões sociais, políticas e econômicas, marcados por conflitos bélicos entre países, crise climática, desigualdades sociais e desrespeito às diversidades grupais e individuais – como as relacionadas a gênero, sexualidade, raça e etnia. Tais situações, certamente, impactam e desafiam os setores de informação e comunicação nas Instituições de Ensino Superior.

E, especificamente, vivemos uma revolução, em nível de informação e comunicação. Em outras palavras, a informação, seja correta ou não, se encontra à disposição de qualquer usuário. Ou seja, desde meados da década de 1980, estamos acompanhando um crescendo sempre mais rápido das tecnologias em todos os segmentos de nossas vidas individuais, em grupos, em sociedades em todos os níveis. Este contexto de mudanças, como não poderia deixar de ser, afeta também as áreas de

informação e comunicação, em nosso caso, em nível de pesquisas acadêmico-científicas. Em outras palavras, em nível de informação e comunicação, vivemos em um contexto mais digital e conectado. Conforme Gouveia e Silva (2020, p. 18), “vivemos num mundo digital, conectado, dependente, complexo e entrópico e que impõe novos e recorrentes desafios”.

A presente investigação, como embasamento teórico, utiliza, entre outros: Kunsch (2002; 2006) e Ventura (2021), para comunicação organizacional e institucional; Gouveia e Silva (2020;2023), InFocom (2020), Araújo, Paula e Silva Neto (2022), Lopes (2022), Passarelli, Silva e Ramos (2014), para infocomunicação; e, Morin (2002; 2003; 2005), Morin e Le Moigne (2000), Morin, Ciurana e Motta (2003), para a dialógica da teoria da complexidade.

Como conceito e entendimento de comunicação institucional, utilizamos a definição de Kunsch (2006), que a coloca como partícipe da comunicação organizacional. Essa autora propões e defende uma comunicação organizacional integrada “em que a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa canalizem, de maneira unida, toda a sua sinergia para os objetivos institucionais/corporativos e negociais das organizações” (id. *ibid.*, p. 10).

Para essa autora, citada acima, a Comunicação Institucional (Relações Públicas), juntamente com o Marketing (Comunicação Mercadológica), são as duas áreas fulcrais para a direção da comunicação organizacional. “A primeira abarcaria, pela sua essência teórica, a comunicação institucional, a comunicação interna e a comunicação administrativa. O Marketing responderia por toda a comunicação mercadológica” (Kunsch, 2006, p. 16).

O termo aglutinado “infocomunicação”, em nível de origem e histórico, é utilizado pela primeira vez por Gouveia e Silva (2023, p. 55), no livro “e-Infocomunicação: estratégias e aplicações”, publicado no ano de 2014. E, em nível de conceito e entendimento, esses mesmos autores nos chamam a atenção para que

Tomemos, pois, a infocomunicação não apenas como um conceito operatório, mas como a expressão funcional de um objeto de estudo que, desde logo, desafia a Ciência da Informação a construí-lo e a explorá-lo enquanto ‘arco processual’ ou ciclo dinâmico, basculando do contextual ao aplicativo e tecnológico, e que, conseqüentemente, agrega construtivamente as Ciências da Informação e da Comunicação, através de três eixos fundamentais: 1º. Gênese/produção do fluxo informacional; 2º. Organização e representação da informação; 3º. ‘Recepção’, busca e uso ou comportamento informacional (Gouveia e Silva, 2020, p. 29, grifos dos autores).

Podemos perceber que, contemporaneamente, a infocomunicação vem sendo abordada em diferentes áreas, como exemplo, com a supervisão e/ou coautoria de Armando Manuel Barreiros Malheiro da Silva, citamos as seguintes investigações: (a) de Gouveia e Silva (2023), “Método e infocomunicação: introdução à dinâmica quadripolar da pesquisa”; (b) de Braga, Silva e Santos (2019), “A infocomunicação no contexto das cooperativas de base agrícola Cooperreca, Cooperprojirau e Coomade em Rondônia, Brasil”; (c) de Silva e Gouveia (2023), “Da infocomunicação ou uma abordagem interdisciplinar”; (d) e, de Silva (2024), “A infocomunicação em comunidades rurais de baixa literacia: proposta de um modelo de orientação colaborativa para e-turismo em Fontoura”.

Em nível metodológico, trata-se de uma pesquisa qualitativa teórica. Sobre modalidades e metodologias de pesquisa científica, Severino (2014) afirma que, em geral, é preferível se falar em abordagem qualitativa, pois a nota “qualitativa” não se refere, necessariamente, a uma metodologia em específico. Nas palavras do próprio autor: “são várias metodologias de pesquisa que podem adotar uma abordagem qualitativa, modo de dizer que faz referência mais a seus fundamentos epistemológicos do que propriamente a especificidades metodológicas” (id. ib., p. 125).

Sobre a etimologia, conceito e entendimento de “teoria”, do grego Θεωρία (theoria), concepção, reflexão, contemplação, olhar para algo. Para Severino (2014, p. 90), teoria é um “conjunto de concepções, sistematicamente organizadas; síntese geral que se propõe a explicar um conjunto de fatos cujos subconjuntos foram explicados pelas leis”.

Enfim, esse artigo apresenta os seguintes tópicos: fundamentação teórica, onde apresenta, brevemente informação e comunicação, infocomunicação e a dialógica moriniana da teoria da complexidade; Setores de Comunicação Institucionais de IES brasileiras; infocomunicação e dialógica moriniana presentificadas em SIC de IES: e, Infocomunicação e dialógica moriniana presentificadas em SIC de IES, como considerações finais.

## **1. Comunicação institucional, infocomunicação e dialógica moriniana**

Como já anunciado na introdução da presente abordagem, temos e apresentamos como embasamento teórico, especificamente, os conceitos e entendimentos de comunicação organizacional e institucional, infocomunicação e a dialógica ou princípio dialógico da teoria da complexidade de Edgar Morin.

### **1.1. Comunicação institucional**

Em termos de conceito e entendimento de comunicação institucional, como já anunciado na introdução deste texto, adotamos a definição de Kunsch (2006), que a coloca como constituinte da comunicação organizacional. Em outras palavras, esta autora ao propor e defender uma comunicação organização integrada, explicita que esta é composta por um mix da Comunicação nas Organizações, que integra a Comunicação Institucional (Relações Públicas), a Comunicação Interna (Comunicação Administrativa) e a Comunicação Mercadológica (Marketing).

Por sua vez, Kunsch (2006) apresenta, em forma de diagrama, estas áreas ou modalidades que compõem o mix da Comunicação nas Organizações, que constituem a Comunicação Organizacional Integrada, com os seguintes segmentos da Comunicação, respectivamente:

- (a) Comunicação Institucional (Relações Públicas) – Marketing Social, Marketing Cultural, Jornalismo Empresarial, Assessoria de Imprensa, Identidade Corporativa, Imagem Corporativa, Editoração Multimídia e Publicidade Institucional;
- (b) a Comunicação Interna (Comunicação Administrativa) – Processo Comunicativo, Fluxos Informativos, Redes Formais e Informais, Barreiras e Mídias Internas;
- (c) e, Comunicação Mercadológica (Marketing) – Publicidade, Promoção de Vendas, Feira e Exposições, Marketing Direto, Merchandising e Venda Pessoal (id. ibid., p. 16).

Kunsch (2006), ao conceituar comunicação organizacional, afirma que vem se debruçando nesta temática desde a década de 1980 e que esta continua em estado de desenvolvimento. Assim, esta autora expressa que, em terras brasileiras, “o que defendemos é a adoção, por parte das organizações, de uma filosofia da comunicação integrada e a não-fragmentação dessa comunicação” (id. ib., p. 15). Esta autora explicita que, as expressões “comunicação organizacional”, “comunicação empresarial” e “comunicação corporativa” “são terminologias usadas indistintamente no Brasil para designar todo o trabalho de comunicação levado a efeito pelas organizações em geral” (Kunsch, 2002, p. 72).

Enfim, para Kunsch (2002, p. 72), a “comunicação organizacional, como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos”. E, como explicitado acima, comunicação organizacional esta que compreende a comunicação institucional. Em outras palavras, uma comunicação organizacional integrada “em que a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa canalizem, de maneira unida, toda a sua sinergia para os objetivos institucionais, corporativos e negociais das organizações” (Kunsch, 2006, p. 10).

## **1.2. Infocomunicação**

Em termos conceituais, como já anunciado desde o título da presente abordagem, e presente no termo aglutinado, a “infocomunicação” constitui-se, simultaneamente, de informação e comunicação. Assim, Lopes (2022) destaca que, separadamente, as ciências da informação e da comunicação não tinham a capacidade de abordar, englobar todos os fenômenos emergentes, contemporâneos em níveis de comunicação e informações da sociedade. Ou seja, para esta autora, “[...] a Infocomunicação pode ser compreendida como a união de dois campos de pesquisas ligados de modo interdisciplinar e transdisciplinar com um objetivo em comum: compreender de forma mais complexa os fenômenos que abrangem as novas formas de comunicação e informação da sociedade atual [...]” (id. ib., p. 6).

Em nível de contextualização da Infocomunicação, conforme Gouveia e Silva (2020), vivemos em uma realidade em que o analógico foi transformado pelo digital, em um contexto multiverso; e, em um ecossistema digital, “[...] que torna o mundo cada vez mais digitalizado e se relaciona com este por múltiplas formas, criando novos relacionamentos e transformando modos mais tradicionais de processar, organizar e comunicar informação (id. ib., p. 18).

Lopes (2022, p. 5) enfatiza que o surgimento da Infocomunicação, como uma linha específica de pesquisa e como campo interdisciplinar, se dá neste contexto de necessidade de compreensão de mudanças sociais. Especificamente,

As iniciativas para o surgimento dessa nova linha de pesquisa e campo epistemológico transdisciplinar partiu de instituições provenientes de Portugal e Brasil (mais precisamente na Universidade do Porto, Universidade de Aveiro e na Universidade de São Paulo-USP), em um esforço conjunto de compreender as atuais interações sociais mediadas pelas novas tecnologias da informação e da comunicação (id. ib., p. 6).

A infocomunicação, como partícipe da Ciência da Informação, em nível de entendimento conceitual, conforme Araújo, Paula e Silva Neto (2022), trata-se de um processo de intercâmbio com várias causas. Ou seja, que se constitui de informação e comunicação:

[...] (1) no aspecto informacional, se sustenta na noção de que a informação é (A) derivada da apreensão cognitiva (a partir da reunião de representações e experienciais/percepções sobre os objetos) que os indivíduos fazem de protoinformações; e (B) é, simultaneamente, fixada na mente desses indivíduos – entendidos como mecanismos replicadores de ideias passíveis de se reproduzirem e se modificam através de seleção, associações, variações e acumulação de variantes que seguem o modelo evolutivo darwiniano (advinda da memética) quando das interações com novos ‘hospedeiros’ – e que, (2) no aspecto comunicacional, é sustentada por relações estabelecidas entre indivíduos que comunicam, não somente uma determinada quantidade de informações, mas também intercambiam significações (id. ib., p. 9-10, grifo dos autores).

### 1.3. Dialógica moriniana

A dialógica ou princípio dialógico, aqui como categoria de análise, como enfatizado, desde o título desta abordagem, faz parte da teoria moriniana da complexidade. Edgar Morin nasceu em Paris (França), em 1921. É formado em História, Geografia e Direito, migrou para a Filosofia, à Sociologia e à Epistemologia, depois de ter participado da Resistência ao Nazismo na França ocupada na II Guerra Mundial. Autor de mais de 70 livros, tornou-se um dos pensadores mais importantes do século XX. Este autor, sendo conhecido, em geral, por sua obra intitulada O Método, estuda, explicita e propõe para o conhecimento humano uma perspectiva transdisciplinar. Sobre a obra O Método, Santos et al. (2023, p. 4504) afirmam que

A escrita dessa obra é resultado de um processo longo de aprendizado, de idas e vindas às suas ideias mais profundas sobre a vida e a natureza. Um verdadeiro percurso epistemológico, de reflexão, de construção e reconstrução do seu ser. [...] Seu pensamento complexo teve impacto significativo em vários campos, especificamente em educação, filosofia, sociologia, mídia, ecologia, ciência política, antropologia e estudos de sistemas biológicos complexos.

Na teoria da complexidade, o termo “complexo”, do latim *complexus*, significa aquilo que é tecido, entrelaçado em conjunto. As relações complexas são, simultaneamente, complementares, concorrentes e antagônicas. Assim, o desafio está no alcance de um conhecimento complexo, que consiste em poder rejuntar uma informação a seu contexto e ao conjunto ao qual pertence (Morin, 2002).

Na teoria da complexidade, a dialógica constitui-se em um dos princípios fundamentais do pensamento complexo de Edgar Morin (Santos, Santos e Chiquieri, 2009). Isto é, o diálogo, em Morin, transforma-se em princípio dialógico, que nos permite manter a dualidade no sentido da unidade.

Em Morin e Le Moigne (2000, p. 205), o pensamento complexo é um pensamento que se pensa. “[...] É preciso articular os princípios da ordem e da desordem, da separação e da junção, de autonomia e da dependência, que estão em dialógica (complementares, concorrentes e antagônicas), no seio do universo [...]”.

Na teoria da complexidade, em nível geral, são três princípios que nos ajudam a pensar a complexidade (o dialógico, o recursivo e o hologramático). Simultaneamente, estes três princípios são também os princípios da reaprendizagem pela religação; ou seja, são os princípios da religação dos saberes. No princípio dialógico há duas lógicas: “[...] estes dois princípios (duas lógicas) não são simplesmente justapostos, eles são necessários um ao outro [...]” (Morin, 2005, p. 73).

No princípio recursivo ou da recursão organizacional há um ciclo autoconstrutivo, auto-organizador e autoconstrutor. Esse princípio - afirmando que os produtos e efeitos gerados por um processo são, ao mesmo tempo, co-causadores desse processo - revela um circuito onde os efeitos retroagem sobre as causas, sendo os próprios produtos produtores do que os produz. Conforme Morin, Ciurana e Motta (2003, p. 31), “é um processo no qual os efeitos ou produtos são, simultaneamente, causadores e produtores do próprio processo, no qual os estados finais são necessários para a geração dos estados iniciais”.

O princípio hologramático reconhece que a parte está no todo e o todo está na parte. “Um holograma é uma imagem em que cada ponto contém a quase totalidade da informação sobre o objeto representado [...]” (Morin, 2002, p. 302). Morin, Ciurana e Motta (2003, p. 31), abordando este princípio enfatizam que “assim como num holograma, cada parte contém praticamente a totalidade da informação do objeto representado; em qualquer organização complexa, não só a parte está no todo, mas também o todo está na parte”.

Conforme Menezes e Lago (2015, p. 475), na complexidade, a ligação fundamental deve ser de natureza dialógica, o que implica uma unidade simbiótica de duas lógicas, que simultaneamente alimentam uma à outra, se opõe e se combatem mutuamente. Em outras palavras,

O diálogo (διάλογος), elaboração dos gregos antigos, na acepção de Morin, transforma-se em um princípio teórico: o princípio dialógico. Um princípio que possibilita a articulação de ideias que à primeira vista, são antagônicas, mas, ao mesmo tempo, complementares e possibilita religação de diferentes saberes, construindo relações das partes com o todo, em busca de uma compreensão significativa (Santos, Santos e Chiquieri, 2009, p. 02, grifo dos autores).

A dialógica, em Morin, manifesta-se, realiza-se no anel tetralógico (ordem – desordem - interações/encontros - organização). Isto é, este autor se utiliza do anel tetralógico para explicar (na relação dialógica) a relação recursiva, complementar, concorrente e antagônica. Assim, quando duas lógicas se encontram elas geram, são, simultaneamente, relações (de): recursividade (circuito de alimentação recíproca); complementaridade (sociedades, associações, mutualismos); concorrência (competições e rivalidades); e, de antagonismo (parasitismo, depredações).

No anel ou circuito tetralógico, ordem, desordem e organização se estruturam e são inconcebíveis sem interações. Ou seja,

[...] O circuito tetralógico significa também que quanto mais a organização e a ordem se desenvolvem, mais elas tornam-se complexas, mais elas toleram, utilizam e até necessitam da desordem. [...] Esses termos ordem/organização/desordem e, sem dúvida, interação se desenvolvem mutuamente uns nos outros. O circuito tetralógico significa então que não se saberá isolar ou hipostasiar algum desses termos. Cada um adquire sentido na sua relação com

os outros. E preciso concebê-los juntos ou seja, como termos ao mesmo tempo complementares, concorrentes e antagônicos (Morin, 2002, p. 78-79, grifos do autor).

Na teoria da complexidade, o princípio dialógico diferencia-se da dialética hegeliana; “[...] pois, em Hegel, as contradições encontram uma solução e suprimem-se numa unidade superior. Na dialógica, os antagonismos persistem e são constitutivos das entidades ou dos fenômenos complexos” (Morin, 2002b, p. 300). Ou seja, este princípio moriniano une duas ou mais lógicas que se nutrem e se complementam, também ao se oporem, se contradizerem e se combaterem - constitui-se em uma condição sine qua non para a existência, ao funcionamento e ao desenvolvimento de um fenômeno organizado.

Ainda a respeito da dialética hegeliana e da dialógica moriniana, Santos et al. (2023) fazem uma abordagem intitulada “A transição da dialética para a dialógica, na trajetória de vida de Edgar Morin”. Estes autores possuem como objetivo central “apresentar um itinerário do percurso de vida e das ideias de Edgar Morin, sua transição entre dialética e dialógica e sua abordagem sobre o pensamento complexo, a fragmentação dos saberes e a transdisciplinaridade, a partir da dimensão da educação” (id. ib., p. 4508). Em poucas palavras, estes autores enfatizam que a dialética hegeliana presume momentos de superação definitivos, onde o encontro dos contrários redundariam em uma síntese finalmente superadora. “Morin não vê esta possibilidade de sínteses definitivas e sim a dura realidade da convivência dos contrários como que a sustentar o movimento da vida, o movimento da história e o movimento do pensamento” (id. ib., p. 4510).

## **2. Setores de comunicação institucionais de IES brasileiras (do Relatório Final)**

À guisa de contextualização da temática abordada, aqui, apresentamos a organização e a constituição de equipes, setores de comunicação de algumas Instituições de Ensino Superior (IES). Especificamente, apresentamos estes setores de dez universidades públicas, abrangendo todas as regiões do País. Estas universidades são as seguintes: (a) Universidade de Brasília (UnB), da Região Centro Oeste; (b) Universidade de São Paulo (USP), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e Universidade Federal de Viçosa (UFV), da Região Sudeste; (c) Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), da Região Nordeste; (d) Universidade Federal do Pará (UFPA), da Região Norte; (e) e, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Universidade Federal do Paraná (UFPR), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), da Região Sul.

### **2.1. Universidade de Brasília (UnB)**

A Universidade de Brasília (UnB), em nível de organização de comunicação institucional possui a Secretaria de Comunicação (Secom). Em sua missão, a Secom

é responsável por informar a comunidade interna e externa sobre atividades de ensino, pesquisa e extensão da instituição. Dá transparência aos atos da administração e aos fatos associados à UnB que produzam efeitos na comunidade acadêmica. Zela pela imagem, responsabilidade ética, intelectual e administrativa da instituição (UnB, 2025, s/p).

Esta Secretaria evidencia um modelo diversificado, reunindo secretário de comunicação, coordenação de produção de conteúdo, editores, jornalistas, fotógrafos, revisores, relações públicas e suporte técnico. Essa multiplicidade de funções mostra que a comunicação institucional da UnB é concebida como espaço estratégico de diálogo entre universidade e sociedade. Ainda que não haja dados quantitativos, a descrição permite perceber a amplitude de sua estrutura (UnB, 2025).

A Secom, em sua atuação, é constituída pelos seguintes Núcleos/Unidades: Núcleo de Jornalismo Institucional e Científico; Núcleo de Mídias Sociais; Núcleo de Assessoria de Imprensa; Núcleo de Comunicação Institucional; Núcleo de Design; Núcleo de Fotografia e Audiovisual; e, Núcleo de Revisão. Especificamente, esta Secretaria conta com “designers, fotógrafos, jornalistas, revisoras, produtores culturais e relações públicas compõem a equipe de profissionais da Secom, além da participação indispensável de profissionais de apoio administrativo e suporte em tecnologia da informação” (UnB, 2025, s/p).

## **2.2. Universidade de São Paulo (USP)**

A comunicação institucional da Universidade de São Paulo (USP) é articulada pela Superintendência de Comunicação Social (SCS), órgão central responsável pela política global de comunicação. A SCS opera como eixo integrador entre a Reitoria, as unidades acadêmicas e a sociedade, coordenando veículos institucionais, campanhas e a padronização da imagem da Universidade (USP, 2025).

A SCS da USP é constituída de: Agência USP de Notícias; APG - Associação dos Pos-Graduandos; Assessoria Administrativa e Financeira; Associação dos Docentes da USP (Adusp); Banco de Dados, Banco de Dados Geral da USP; Central Técnica – Radio, Discoteca; Divisão de Informação Documentação e Serviços On-line (DVIDSON); Divisão de Relações Pública, Marketing e Publicidade; Escola do Futuro; Estúdio – Radio; Gráfica; Jornal da USP; Jornalismo – Radio; Livraria Reitoria Antiga; Posto de Informações; Protocolo; Radio USP; Revista Espaço Aberto; Revista USP; Secretaria da Administração; Teatro Universitário (TUSP); Transportes; TV USP; e, USP on-line. (USP, 2025).

Além da SCS, a USP conta com uma rede descentralizada de assessorias de comunicação em suas faculdades, institutos e museus. Essas assessorias, embora autônomas em relação às atividades cotidianas, estão vinculadas à orientação da SCS. Suas equipes costumam incluir analistas de comunicação, profissionais de jornalismo/assessoria de imprensa, design gráfico, audiovisual, gestão de portais e redes sociais, além de secretarias de apoio administrativo. Exemplos são a Escola Politécnica (Poli), a Faculdade de Ciências Farmacêuticas (FCF) e o Instituto de Matemática e Estatística (IME), todos com setores próprios de comunicação que atuam em diálogo com a Superintendência (USP, 2025).

## **2.3. Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)**

Como principal organização de comunicação institucional, a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) tem o Centro de Comunicação da UFMG (Cedecom). O Cedecom, como órgão auxiliar da Reitoria, “tem entre suas atribuições contribuir para que os programas, projetos e ações da UFMG nas áreas de ensino, pesquisa e extensão se tornem conhecidos pela sociedade e zelar pela imagem

institucional”. (UFMG, 2025a, s/p.). Assim, o Cedecom atua por meio de suas mídias e serviços oferecidos à comunidade acadêmica, em uma perspectiva integrada, para alcançar seus objetivos insatitucionais. (UFMG, 2025a, s/p.).

Esta universidade também possui, em nível de estrutura de gestão, o Departamento de Comunicação Social (DCS), que, como o próprio nome sinaliza, incrementa a Comunicação Social desta IES. A atribuição da DCS é a de “planejar, coordenar e executar a política de comunicação institucional. Sua equipe inclui jornalistas, fotógrafos, designers e técnicos de audiovisual, refletindo a necessidade de integrar jornalismo, produção editorial e mídias digitais”. (UFMG, 2025b, s/p). Assim, os setores de comunicação e relações institucionais são representados pelos seguintes cargos: Diretora do Centro de Comunicação; Diretora da Imprensa Universitária; Diretora de Cooperação Institucional; Diretor e Diretora Adjunta de Relações Internacionais; e, Coordenadora de Assuntos Comunitários.

#### **2.4. Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)**

Atualmente, a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) possui, em sua organização da comunicação institucional, a Superintendência-Geral de Comunicação Social (SGCOM) e a Coordenação de Comunicação (CoordCom), pertencente a estrutura superior da instituição, que atua “como mecanismo comunicacional integrador da Universidade, com as suas unidades acadêmicas e a sociedade em geral” (UFRJ, 2025, s/p.). Esta IES, sobre a SGCOM, ainda especifica que

Sua principal atribuição é propor e executar as diretrizes de uma política global de Comunicação Social para a instituição, bem como coordenar os serviços ligados a essa área. Os veículos da SGCOM divulgam informações originais, criam mediações na comunidade interna e sugerem o diálogo direto ou indireto com as comunidades externas, empenhando-se em aprofundar temas emergentes e aproximar o cidadão comum do cientista ou pesquisador.

Entre os serviços e núcleos de atuação da SGCOM estão os seguintes: apoio a boas práticas (diretrizes e manuais como “Manual de Estilo de Mídias Virtuais”); sites institucionais: padronização, migração de plataformas (tema Arion, WordPress etc.); divulgue sua pesquisa e assessoria de imprensa (para divulgar pesquisas via release); combate a fake news (canal para denúncias, verificação); e mailing de eventos e pautas; boletim de eventos; registros de eventos por portal dedicado.

Os setores e cargos constituintes da SGCOM da UFRJ são os seguintes: Superintendência-Geral de Comunicação Social; Diretoria de Audiovisual; Diretor de Audiovisual de Audiovisual; Equipe Diretoria de Design; Diretoria de Jornalismo; Diretoria de Operações e Projetos; e, Gráfica UFRJ.

#### **2.5. Universidade Federal de Viçosa (UFV)**

Universidade Federal de Viçosa (UFV), como setor institucional de comunicação, possui uma Diretoria de Comunicação Institucional (DCI). Essa Diretoria é responsável pela comunicação oficial da universidade, desenvolvendo atividades em jornalismo, audiovisual e mídias digitais. A equipe é formada por jornalistas, relações públicas, fotógrafos e designers, conformando uma base multidisciplinar semelhante às demais universidades analisadas (UFV, 2025).

A estrutura da equipe da DCI da UFV é constituída de seguinte forma: Diretoria de Comunicação Institucional; Seção de Expediente e Apoio Administrativo; Produção (de conteúdo e execução); Divisão de Atendimento aos Públicos; Serviço de Cerimonial (campus Viçosa); Serviço de Correspondência Institucional; Divisão de Divulgação Institucional; e, Divisão de Design Gráfico e Audiovisual.

## **2.6. Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)**

Em nível de informação e comunicação institucional, Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) possui a Superintendência de Comunicação (Supercom), constituída pela Assessoria de Comunicação (Ascom), Diretoria de Comunicação (Dircom) e Núcleo de TV e Rádios Universitárias (NTRU); “tem por competência planejar, coordenar e executar ações na área de comunicação com o objetivo de fortalecer a imagem institucional” (UFPE, 2025, s/p). E, cabe à Supercom: a divulgação de ações da UFPE; a produção de conteúdo estratégico, institucional e público; a gestão dos canais oficiais da UFPE nas redes sociais; a transmissão de eventos; serviços de design; planejamento de comunicação; capacitação para uso do portal institucional; e, manutenção de conteúdo no portal institucional

A Ascom apresenta uma das descrições mais detalhadas em nível de cargos e funções. A equipe é composta por jornalistas, com um coordenador de redação, além de fotógrafa, diagramadora, técnico em audiovisual, diretora de produção e designer. Também são citados jornalistas colaboradores ligados a outras unidades acadêmicas, reforçando a articulação entre setores. Essa configuração demonstra um núcleo fortemente jornalístico-editorial, apoiado em suporte gráfico e audiovisual, o que garante pluralidade de linguagens e fortalece a inserção institucional nos meios de comunicação (UFPE, 2025).

## **2.7. Universidade Federal do Pará (UFPA)**

Na Universidade Federal do Pará (UFPA), a comunicação institucional possui seu lócus na Superintendência de Comunicação (Supercom). Em outras palavras, esta Secretaria é a unidade responsável pela coordenação e execução da política de comunicação institucional da Universidade. “Ao longo dos últimos 40 anos, o órgão passou por inúmeras transformações, como reflexo do processo de desenvolvimento e crescimento desta que é a maior universidade da Amazônia e uma das principais instituições de ensino, pesquisa e extensão do País” (UFPA, 2025, s/p).

A Supercom/UFPA centraliza a comunicação institucional, reunindo jornalistas, relações públicas, fotógrafos, designers e técnicos de rádio e TV. Além disso, integra bolsistas em seus quadros, o que garante renovação e dinamicidade no trabalho. Essa combinação de servidores e estudantes ilustra a aposta na comunicação como prática formativa e estratégica para a relação entre universidade e sociedade.

A Superintendência de Comunicação da UFPA é constituída por jornalistas, relações públicas, fotógrafos, designers e técnicos de rádio e TV, além de bolsistas. E, a Ascom é organizada da seguinte forma: (a) Direção - responsável pela coordenação geral das atividades da Assessoria de Comunicação; (b) Secretaria – presta apoio administrativo e de atendimento; (c) Coordenadoria de Divulgação Científica (CDC) - responsável pela produção e difusão de conteúdos científicos e institucionais, jornalismo científico, design gráfico e apoio de bolsistas; (d) Coordenadoria de Web e Redes Sociais

(CWR) – responsável pela gestão do portal institucional, redes sociais e conteúdos digitais, jornalismo digital, revisão de textos e fotografia institucional; (e) Coordenadoria de Imprensa e Informação (CII) – com a tarefa de relacionamento com a imprensa e atendimento às demandas jornalísticas, jornalismo informativo e atendimento à imprensa (f) e, Coordenadoria de Marketing e Propaganda (CMP) - produção de campanhas publicitárias, materiais gráficos e peças institucionais, publicidade e propaganda e apoio em informática e design (UFPA, 2025).

## **2.8. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)**

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), em nível de gestão e sistema de comunicação institucional, tem a Secretaria de Comunicação da UFSC (Secom), que é composta pela Agência de Comunicação (Agecom), TV UFSC e Rádio UFSC (em implantação), embasada nos princípios de boas práticas de comunicação pública (UFSC, 2025a). Esta Secretaria

atua no planejamento e em frentes estratégicas relacionadas ao seu escopo de atividades, articulando e aproximando agentes internos e externos. Viabiliza ações de capacitação e treinamento com o objetivo de preparar agentes de comunicação e gestão para desempenho das múltiplas interfaces comunicacionais. Zela pela projeção de uma imagem institucional positiva junto à sociedade, fomentando conexões e desenvolvendo ações de comunicação com foco na promoção da divulgação científica, dos valores plurais e democráticos (UFSC, 2025b, s/p).

A equipe da Secretaria de Comunicação (Secom) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) está organizada da seguinte forma: Secretário de Comunicação; Secretária Executiva; Atendimento à Imprensa; Técnico em Audiovisual – Coordenador de Implantação da Rádio UFSC; e, Estagiário de Cinema (UFSC, 2025a).

## **2.9. Universidade Federal do Paraná (UFPR)**

O sistema de comunicação institucional da Universidade Federal do Paraná (UFPR) corporifica-se na Superintendência de Comunicação (Sucom). Esta Superintendência, por sua vez, organiza-se em núcleos funcionais, cada qual voltado a uma dimensão específica da comunicação: Assessoria de Imprensa e Jornalismo, Relações Públicas, Comunicação Institucional, Redes Sociais e TV UFPR. Organização que evidencia a pluralidade de linguagens e a divisão funcional clara, refletindo a importância estratégica da comunicação para a imagem institucional. A presença da TV e a produção de podcasts demonstram a expansão para formatos contemporâneos de divulgação (UFPR, 2025).

Assim como responsabilidades e tarefas, o Jornalismo e Divulgação Científica é responsável pela produção de reportagens jornalísticas aprofundadas; divulgação científica para comunidade interna e externa. A Assessoria de Imprensa faz mediação com veículos de mídia locais e nacionais; sugestão de pautas; busca de fontes para matérias. A Administração do Portal da UFPR faz a edição de conteúdos institucionais, matérias, editoriais (“Ensino e Educação”, “Extensão e Cultura”, “Ciência e Tecnologia”, etc.).

A Revista “Ciência UFPR” realiza publicação impressa e eletrônica de divulgação científica, distribuída institucionalmente e por edições digitais. O Informativo UFPR (newsletter) publica boletim semanal por e-mail para comunidade universitária com destaques das notícias. O Podcast “Boletim UFPR” é

quem produz áudio informativo para divulgação científica/institucional. A equipe de Materiais e Campanhas Institucionais é responsável pela elaboração de campanhas de divulgação, produção de material gráfico institucional (folders, catálogos etc.).

A Relações Públicas se debruça no planejamento de ações institucionais com públicos internos e externos; comunicação pública; transparência institucional. As Redes Sociais realizam a gestão dos perfis oficiais da UFPR nas redes sociais; produção de conteúdo para esses canais. A UFPR TV é veículo de televisão universitária; que faz as produções de vídeos, transmissões de eventos institucionais. E, a Rádio UFPR Web — rádio web institucional; realiza a programação musical e boletins informativos sobre atividades universitárias.

## **2.10. Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)**

Em nível de organização institucional de Comunicação, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) possui a Secretaria de Comunicação Social (Secom).

trabalha no desenvolvimento de planos e ações estratégicas que buscam o fortalecimento da identidade institucional e a excelência na interação entre a Universidade e as comunidades interna e externa. Atua na produção e circulação de conteúdo, abrangendo jornalismo impresso e digital, assessoria à imprensa, criação e gestão das redes sociais institucionais, design visual, editoração e impressão gráfica, e realização audiovisual e radiofônica, visando dialogar com diferentes públicos (UFRGS, 2025, s/p).

A Secom da UFRGS é constituída pelos seguintes setores: Assessoria de imprensa, Design visual, Gráfica, Jornal da Universidade, Comunicação Estratégica, Rádio da Universidade, Redes Sociais, UFRGS TV e UFRGS Ciência. Como atribuições, a Secom

Estabelece e executa a política de comunicação da UFRGS; agiliza os serviços de comunicação existentes na instituição e cria novos, de acordo com as necessidades; facilita a ação dos veículos de comunicação na busca de informações sobre a Universidade e mantém constante relacionamento com a imprensa; dá apoio aos eventos científicos, educacionais e culturais que se realizam na instituição (UFRGS, 2025, s/p).

Em nível geral, percebemos que as universidades, acima abordadas, apresentam núcleos de comunicação estruturados de forma convergente: jornalistas e assessores de imprensa, designers gráficos, fotógrafos, profissionais de audiovisual e gestores de mídias digitais constituem o núcleo recorrente. Em algumas instituições, como a UFRGS e a UFPA, há destaque para a participação de bolsistas, o que reforça o caráter formativo e aproxima a comunicação institucional da prática acadêmica. Em outras, como a UFPE e a UnB, observa-se maior detalhamento nominal de funções, permitindo visualizar a pluralidade interna das equipes. O padrão predominante é de equipes multidisciplinares, vinculadas à reitoria, operando por núcleos ou coordenações específicas.

### **3. Infocomunicação e dialógica moriniana presentificadas em SIC de IES: considerações finais**

Aqui, em nível de considerações finais – presentes nos objetivos desta investigação – abordamos alguns elementos basilares e centrais de Setores de Comunicação Institucional (SCI) de Instituições de Ensino Superior (IES). Esses elementos resultam de reflexões e aproximações destes SCI de IES com o fenômeno da infocomunicação e com a dialógica – princípio dialógico – da teoria da complexidade de Edgar Morin.

Em geral, com Severino (2014), em sua abordagem sobre metodologia do trabalho científico, propomos que se tenha nos SCI de IES as três dimensões de toda e qualquer atividade científica e acadêmica: a teórica, a metodológica e a técnica. Soma-se a isso a presentificação da tríplice tarefa da formação universitária, que é, ao mesmo tempo, científica, profissional e política.

Em específico, o percurso histórico da informação e da comunicação nas Instituições de Ensino Superior (IES) públicas brasileiras revela avanços significativos, ainda que marcados por descontinuidades. Da incorporação inicial das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs) em contextos internacionais e nacionais, passando pela institucionalização de setores especializados, observa-se que a comunicação e a informação deixaram de ser apenas funções auxiliares para se consolidarem como dimensões estratégicas na vida universitária.

No cenário atual, a diversidade de arranjos organizacionais — pró-reitorias, diretorias, secretarias e superintendências — evidencia tanto a relevância crescente do tema quanto a ausência de padronização. Essa pluralidade, por um lado, permite adequação às especificidades locais; por outro, pode fragilizar a consolidação de políticas institucionais mais amplas e integradas. Estudos recentes, como os de Costa e Hoff (2020), Oliveira et al. (2023) e Ventura (2021), mostram que a vinculação direta à Reitoria e a carência de setores específicos para divulgação científica ainda limitam a amplitude da comunicação universitária.

Entre os desafios, destacam-se a necessidade de fortalecer políticas institucionais de comunicação, promover maior integração entre ciência e sociedade, ampliar a transparência e superar a lógica centrada apenas no relacionamento com a mídia. Possibilidades emergem no incentivo a práticas colaborativas em rede, na consolidação de agências interinstitucionais de divulgação científica e na valorização da aprendizagem organizacional como espaço de diálogo e participação.

Assim, pode-se afirmar que a informação e a comunicação ocupam hoje lugar estratégico no ensino superior público brasileiro. Mais do que instrumentos organizacionais, constituem mediações fundamentais entre universidade, Estado e sociedade, contribuindo para a democratização do conhecimento e para a construção da cidadania.

Na dimensão conceitual de informação e comunicação, ao se afirmar que uma não existe sem a outra (Gouveia e Silva, 2020), explicitamos que as mesmas possuem uma relação dialógica. Em outras palavras, em um primeiro momento, cada uma delas – informação e comunicação –, possuem em seus fulcros a complexidade.

Em um segundo momento, ao se explicitar a existência de uma interdisciplinaridade, na informação e na comunicação, estamos, necessariamente, nos referindo, também, a relações complexas. Maricato e Reis (2017) enfatizam que, desde a literatura, a concepção de informação e comunicação, enquanto ciências, manifesta-se de modo interdisciplinar.

Conforme o InFocom (2020, p. 14), a informação é elaborada a partir de dados e “pode ser entendida como um conceito representativo de algo que possui significado para alguém”. Assim, a complexidade está presente desde a constituição dos dados até a atribuição de significado, dependendo das pessoas e situações enquanto lócus diferentes. Da mesma forma, a complexidade está presente na própria transmissão dos dados. Ferrater Mora (2001, p. 1516) nos lembra que uma informação “que não ofereça indeterminação não é, propriamente falando, informação”. Morin (2003, p. 12) reforça que “a comunicação ocorre em situações concretas, acionando ruídos, culturas, bagagens diferentes e cruzando indivíduos diferentes. Ela é sempre multidimensional e complexa”.

Em termos de comunicação, desde o entendimento de Passarelli et al. (2014, p. 103), por exemplo, de que “comunicar é um exercício de cooperação, negociação, que se pressupõe o respeito pelo interlocutor”; afirmamos que esta possui em sua gênese uma relação complexa, ao ter vários elementos entrelaçados em conjunto. Ou seja, para que o processo de comunicação aconteça é necessário que todos os elementos – emissor, receptor, mensagem, código, canal e referente - estejam entrelaçados em conjunto.

Em nível de infocomunicação, como enfatiza Lopes (2022), esta resulta da união de dois campos de pesquisa de maneira inter e transdisciplinar, com um objetivo comum: “compreender, de forma mais complexa, os fenômenos que abrangem as novas formas de comunicação da sociedade atual” (id. ib., p. 6).

Assim como há complexidade no seio da informação e da comunicação, também existe dialogicidade quando as duas se encontram na infocomunicação. A dialógica moriniana ocorre e se corporifica no anel ou circuito tetralógico, constituído de ordem, desordem, encontros (interações) e organização. Como já explicitado, esse anel tetralógico explica, na dialógica, as relações recursivas, complementares e antagônicas.

Em outras palavras, na infocomunicação há a presença do princípio dialógico e, ao mesmo tempo, relações recursivas e hologramáticas entre informação e comunicação. As relações dialógicas se manifestam no fato de que, entre informação e comunicação, desde seus elementos constituintes, há sempre interações entre ordem, desordem e organização.

As relações recursivas se fazem presentes, por exemplo, quando se constata que as pessoas se comunicam e vivem em comunidade. Em outras palavras, o princípio recursivo, rompendo com a causalidade linear, constata que nós mesmos, em nível de reprodução, somos produtos e produtores desta comunidade, que é gerada e se mantém pela infocomunicação.

No princípio hologramático, a ideia de holograma ultrapassa tanto o reducionismo (que só vê as partes) quanto o holismo (que só vê o todo). Ou seja, o todo está na parte, que está no todo (Morin, 2005). Assim, na infocomunicação (o todo) temos presentes todos os elementos constituintes da informação e da comunicação (as partes). Contudo, é importante reconhecer que a infocomunicação

não consegue abarcar todas as particularidades da informação e da comunicação, e que esses elementos, por sua vez, não se subsumem na infocomunicação.

De modo geral, constatamos que a infocomunicação presentifica a teoria da complexidade porque, sendo constituída pela informação e pela comunicação, abarca, constitui-se e apresenta-se como interdisciplinar. Consequentemente, também se revela como dialógica, na medida em que contém interações e encontros de ordem, desordem e organização.

## Referências Bibliográficas

---

- Araújo, E. P. O., Paula, C. P. A., & Silva Neto, R. da S. (2022). *Infocomunicação e protoinformação: Ensaio conceituais e definições (Resumo expandido)*. In XXII Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação (ENANCIB), Porto Alegre, 7–11 nov. 2022.
- Costa, C. R. Z. da, & Hoff, T. M. E. P. (2020). A percepção dos núcleos de comunicação de universidades públicas quanto à divulgação científica. *Revista Internacional de Educação Superior*, 6, 102–120.
- Ferrater Mora, J. (2000). *Dicionário de filosofia*. S. Paulo: Loyola.
- Gouveia, L. B., & Silva, A. M. da. (2020). A infocomunicação ou a convergência das ciências da informação e da comunicação para um objeto comum. *Páginas a&b, Série 3*(Número especial), 15–33.
- Gouveia, L. B., & Silva, A. M. da. (2023). *Método e infocomunicação: Introdução à dinâmica quadripolar da pesquisa*. Conhecimento.
- InFocom. (2020). *Glossário de conceitos infocomunicacionais*. Porto Alegre: InFocom.
- Kunsch, M. M. K. (2002). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada* (5.ª ed.). São Paulo: Summus.
- Kunsch, M. M. K. (2006). Comunicação organizacional: Conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In M. Marchiori (Ed.), *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão.
- Lopes, F. (2022). Pós-verdade: Uma crítica a partir da perspectiva da infocomunicação. *Austral Comunicación*, 11(2).
- Maricato, J. de M., & Reis, F. (2017). Relações interdisciplinares entre a Ciência da Informação e a Ciência da Comunicação. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 22(1), 112–132.
- Menezes, N. C. R., & Lago, C. (2015). Diálogo entre pensamento complexo e hermenêutica filosófica. *Revista Contrapontos*, 15(3), 469–488.
- Morin, E. (2002). *O método 1: A natureza da natureza*. Porto Alegre: Sulina.

- Morin, E. (2003). A comunicação pelo meio (Teoria complexa da comunicação). *Revista FAMECOS*, 20, 6–12.
- Morin, E. (2005). *Introdução ao pensamento complexo* (5.ª ed.). Porto Alegre: Sulina.
- Morin, E., Ciurana, E.-R., & Motta, R. D. (2003). *Educar na era planetária: O pensamento complexo como método de aprendizagem pelo erro e incerteza humana*. Cortez/Unesco.
- Morin, E., & Le Moigne, J.-L. (2000). *A inteligência da complexidade*. S. Paulo: Peirópolis.
- Oliveira, G. P., Araújo, C. P., Lemos, L., & Nogueira, M. (2023). Comunicação pública nas universidades. In *Anais da Compólítica 2023* (pp. 1–21). Fortaleza: Universidade Federal do Ceará.
- Passarelli, B., Silva, A. M. da, & Ramos, F. (Orgs.). (2014). *e-Infocomunicação: Estratégias e aplicações*. Senac/Escola do Futuro-USP.
- Passarelli, B., Ribeiro, F., Oliveira, L., & Mealha, O. (2014). Identidade conceitual e cruzamentos disciplinares. In B. Passarelli, A. M. da Silva, & F. Ramos (Orgs.), *e-Infocomunicação: Estratégias e aplicações* (pp. 79–121). Senac/Escola do Futuro-USP.
- Santos, A. A., Rozendo, J. F., Hansel, T. F., Soares, L. G., Placido, R. L., Placido, I. T. M., Monteiro, R. R., Coelho, H. V., Silva, J. A. da, Nascimento, I. J. B. M. F., Jorke, G. A. O., & Almeida, D. A. de. (2023). A transição da dialética para a dialógica na trajetória de vida e pensamento de Edgar Morin. *Cuadernos de Educación y Desarrollo*, 15(5), 4501–4519.
- Santos, A., Santos, A. C. S. dos, & Chiquieri, A. M. C. (2009). A dialógica de Edgar Morin e o terceiro incluído de Basarab Nicolescu: uma nova maneira de olhar e interagir com o mundo. In *Anais do III EDIPE – Encontro Estadual de Didática e Prática de Ensino* (pp. 1–26).
- Severino, A. J. (2014). *Metodologia do trabalho científico* (23.ª ed.). São Paulo: Cortez.
- Universidade de Brasília. (2025). Secretaria de Comunicação. <https://noticias.unb.br/secom>
- Universidade de São Paulo. (2025). Superintendência de Comunicação Social. <https://www5.usp.br/tag/superintendencia-de-comunicacao-social/>
- Universidade Estadual de Goiás. (2025). Comunicação setorial. <https://www.ueg.br/referencia/12673>
- Universidade Federal de Minas Gerais. (2025a). Centro de Comunicação. <https://ufmg.br/comunicacao/sobre-o-cedecom>
- Universidade Federal de Minas Gerais. (2025b). Departamento de Comunicação Social – DCS. <https://www.fafich.ufmg.br/dcs/#>
- Universidade Federal de Pernambuco. (2025). Assessoria de Comunicação. <https://www.ufpe.br/ascom/equipe>
- Universidade Federal de Santa Catarina. (2025a). Secretaria de Comunicação (Secom). <https://secom.ufsc.br/contatos/>
- Universidade Federal de Santa Catarina. (2025b). Sobre a Secom. <https://secom.ufsc.br/sobre/>

- Universidade Federal do Pará. (2025a). Assessoria de Comunicação Institucional (ASCOM). <https://www.ascom.ufpa.br/index.php/atendimento/57-ascom/77-equipe>
- Universidade Federal do Pará. (2025b). Superintendência de Comunicação – Supercom. <https://www.ufpa.br/>
- Universidade Federal do Paraná. (2025). Superintendência de Comunicação – Sucom. <https://ufpr.br/comunicacao/>
- Universidade Federal do Rio de Janeiro. (2025). Superintendência-Geral de Comunicação Social (SGCOM). <https://ufrj.br/comunicacao/sgcom/>
- Universidade Federal do Rio Grande do Sul. (2025a). Portaria nº 2766, de 17 de abril de 2025: Calendário de Comunicação Institucional da UFRGS. <https://www.ufrgs.br/secom/Documentos/calendário%20de%20comunicação%20institucional%20da%20ufrgs.pdf>
- Universidade Federal do Rio Grande do Sul. (2025b). Secretaria de Comunicação Social – Secom. <https://www.ufrgs.br/proplan/wp-content/uploads/2018/03/Anexo-II-SECOM-2017.pdf>
- Universidade Federal de Viçosa. (2025). Diretoria de Comunicação Institucional (DCI). <https://www.dci.ufv.br/>
- Ventura, M. F. D. D. (2021). *O processo de comunicação organizacional da Superintendência de Comunicação Social da UFPB* (Dissertação de mestrado, Universidade Federal da Paraíba).