v7.n5.2026

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS: DESAFIOS E TENDÊNCIAS EM UMA REVISÃO INTEGRATIVA

ORGANIZATIONAL COMMUNICATION IN THE MANAGEMENT OF UNIVERSITY LIBRARIES: CHALLENGES AND TRENDS IN AN INTEGRATIVE REVIEW

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN DE BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS: DESAFÍOS Y TENDENCIAS EN UNA REVISIÓN INTEGRATIVA

Kelen Suely de Alencar Leão Cunha[1], Danielly Oliveira Inomata[2]

e757681
https://doi.org/10.47820/recima21.v7i5.7681

PUBLICADO: 05/2026

RESUMO

O artigo tem como objetivo analisar a literatura científica sobre a abordagem da comunicação organizacional na gestão das bibliotecas universitárias para uma compreensão dos seus desafios e tendências. Trata-se de uma pesquisa exploratória descritiva e de abordagem quanti-qualitativa. Quanto aos procedimentos metodológicos, a pesquisa utiliza-se de uma revisão integrativa da literatura, em bases de dados, cujos dados são analisados por meio da análise de conteúdo definidos por categorização temática. A categorização dos estudos deu-se a partir da classificação conceitual do mix composto da comunicação organizacional integrada. A amostra final para análise consistiu em catorze estudos em que as tendências estão na efetivação de práticas comunicacionais integradas nas bibliotecas universitárias, bem como a comunicação mercadológica, com foco na comunicação digital externa, no uso de mídias sociais e, como os desafios, a exploração de estudos para comunicação interna, além de estudos na comunicação institucional e administrativa.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação organizacional. Bibliotecas universitárias. Gestão da comunicação. Revisão integrativa.

ABSTRACT

The article aims to analyze the scientific literature on the approach to organizational communication in the management of university libraries to understand its challenges and trends. This is an exploratory, descriptive research with a quantitative-qualitative approach. As for methodological procedures, the research uses an integrative literature review, in databases, whose data are analyzed through content analysis defined by thematic categorization. The categorization of studies was based on the conceptual classification of the mix composed of integrated organizational communication. The final sample for analysis consisted of fourteen studies in which the findings indicate trends toward the implementation of integrated communication practices in university libraries, as well as marketing communication, with a focus on external digital communication, the use of social media and, as challenges, the exploration of studies for internal communication, in addition to studies in institutional and administrative communication.

KEYWORDS: *Organizational communication. University libraries. Communication management. Integrative review.*

[1] Universidade Federal do Amazonas (UFAM), mestranda no Programa de Pós-Graduação em Informação e Comunicação (PPGIC) da Universidade Federal do Amazonas (UFAM). Especialista em Museologia pela UFAM. Bibliotecária-Documentalista do Sistema de Bibliotecas da UFAM.

[2] Universidade Federal do Amazonas (UFAM), Mestre e doutora em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professora da Faculdade de Informação e Comunicação (FIC), da Universidade Federal do Amazonas (UFAM). Professora do Programa de Pós-Graduação em Informação e Comunicação (PPGIC/UFAM).

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

RESUMEN
El artículo tiene como objetivo analizar la literatura científica sobre el enfoque de la comunicación organizacional en la gestión de bibliotecas universitarias para comprender los desafíos y tendencias dentro de este tema. Se trata de una investigación exploratoria, descriptiva con enfoque cuanti-cualitativo. En cuanto a procedimientos metodológicos, la investigación utiliza una revisión integradora de literatura, en bases de datos, cuyos datos son analizados a través de análisis de contenido definidos por categorización temática. La categorización de los estudios se basó en la clasificación conceptual del mix compuesto por la comunicación organizacional integrada. La muestra final para el análisis estuvo compuesta por catorce estudios en los que las tendencias están en la implementación de prácticas de comunicación integrada en las bibliotecas universitarias, así como comunicación de marketing, con enfoque en la comunicación digital externa, el uso de las redes sociales y, como desafíos, la exploración de estudios para la comunicación interna, además de los estudios en comunicación institucional y administrativa.

PALABRAS CLAVE*: Comunicación organizacional. Bibliotecas universitárias. Gestión de comunicación. Revisión integradora.*

INTRODUÇÃO

Como engrenagem de suporte ao tripé ensino, pesquisa e extensão, a biblioteca universitária lida com os desafios complexos de uma gestão que abrange desde a estrutura organizacional até a curadoria de produtos e serviços informacionais específicos. Nesse cenário, a gestão comunicacional assume papel protagonista, exigindo uma condução sistêmica e integrada. Segundo a perspectiva de Kunsch (2016), tal abordagem é vital para o cumprimento dos objetivos institucionais, consolidando a biblioteca como um centro de disseminação informacional indispensável à vida acadêmica. Por outro lado, a ausência de um olhar estratégico sobre a comunicação pode fragilizar a eficiência administrativa dessas unidades (Ordovás; Grants, 2019).

Vale sublinhar a necessidade de compreensão de como a comunicação organizacional é abordada na gestão das bibliotecas universitárias. Para isso, são aspectos relevantes para evidenciar as tendências e apontar os desafios deste fenômeno: apuração se há abordagem integrada (comunicação integrada); valorização dos colaboradores com escuta ativa, com vistas à melhor interação entre estes (comunicação interna); observância com imagem institucional (comunicação institucional); se a informação administrativa flui de forma eficaz (comunicação administrativa); uso instrumental da comunicação, alavancada pelas Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) (comunicação mercadológica).

A literatura (Silva e Nogueira, 2016; Marcus e Turnbull, 2018) aponta que há pouca disponibilidade de publicações sobre comunicação em bibliotecas universitárias. Destarte, observa-se uma lacuna qualitativa devido à ausência de modelos de gestão que valorizem a comunicação para além de uma ferramenta de divulgação (aspecto instrumental), envolvendo o

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

paradoxo da transformação digital, impactando no papel da comunicação que constitua a estratégia organizacional da biblioteca universitária. Do exposto, questiona-se: Como a comunicação organizacional tem sido abordada na gestão de bibliotecas universitárias?

Em consonância com essas reflexões, este estudo tem como objetivo analisar a literatura científica sobre abordagem da comunicação organizacional na gestão das bibliotecas universitárias, por meio de revisão integrativa da literatura.

Desta forma, a partir da produção científica encontrada, buscou-se destacar alguns aspectos, como conhecimento sobre a realidade e as práticas comunicacionais das bibliotecas universitárias, principalmente, para subsidiar gestores deste tipo de ambiente de informação em prol de uma atuação estratégica no contexto em que se encontram perante a universidade e a sociedade.

COMPREENDENDO A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

As imbricações teóricas envolvendo a comunicação, gestão da informação e gestão do conhecimento na Ciência da Informação são essenciais para compreensão do contexto em que a gestão de bibliotecas, especificamente, as bibliotecas universitárias se encontram contextualizadas. A interdisciplinaridade é um elemento chave que as une, formando uma teia de ligações e interações, onde o processo de comunicação se faz presente através da socialização, externalização, troca, compartilhamento, interação, fenômenos e elementos (emissor/produtor e receptor/usuário), não havendo hierarquia nesta interação (Costa; Leite, 2018).

A importância da comunicação se dá como fenômeno que estrutura a organização que cria, sustenta e representa suas realidades (Carareto, 2024), sendo objeto de estudo de várias disciplinas. Na vida em sociedade, as pessoas não vivem sem se comunicar (Kunsch, 2006), onde a comunicação implica ao fato que “tudo o que acontece comunica algo e, tudo o que pensamos e dizemos é comunicação” (Wood, 2007, p. 13). Portanto, a comunicação “precisa incluir a transferência e a compreensão do significado” (Robbins, Judge e Sobral, 2010, p. 325), sendo imperativa na contemporaneidade (Santaella, 2001), ou seja, vital para o funcionamento da sociedade, das organizações e das relações humanas.

Na mesma perspectiva de Carareto (2024), Angeloni (2010) já abordava o caráter híbrido e imperativo em que a comunicação tem sido destacada pelas organizações, pois tem se tornado centro da atenção dos seus dirigentes, aumentando a cooperação entre as pessoas, dirimindo as incertezas e sua evolução altera o comportamento e auxilia o processo de conhecimento,

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

principalmente, devido às mudanças que aconteceram com o capital intelectual sendo objeto de valor dentro das organizações.

É importante destacar sobre os elementos básicos do processo de comunicação, que é composto por emissor, receptor, mensagem, canal, codificação, decodificação, resposta, feedback e ruído (Yanaze, 2021). No processo básico da comunicação, infere-se que os elementos principais diretos - emissor, mensagem, canal e receptor - podem ser considerados os essenciais neste processo. Não está no escopo desta pesquisa o aprofundamento sobre este tema, mas compreender os elementos do processo de comunicação é questão básica para contextualizar a comunicação nas organizações, constatada nos próximos tópicos.

Marchiori (2008, 2012) propõe o protagonismo da comunicação organizacional no processo da gestão estratégica das organizações para além da transmissão de informação, projetando-a para um processo real de troca efetiva de informações com geração de sentido, não mecanicista, com compartilhamento de conhecimento, pois traz novas experiências e crescimento do público e da própria organização. Ademais, a comunicação precisa ser valorizada para ser estratégica.

O processo de implantação da comunicação nas organizações não é uma tarefa fácil, ao contrário, é de grande desafio e uma arte que precisa ser desenvolvida através de um sistema de comunicação eficaz, pois muitos problemas podem ser resultados de falhas na comunicação (Angeloni, 2010).

Além disso, Duarte e Monteiro (2012) discutem sobre a consciência comunicativa e prática comunicacional na gestão da comunicação, sendo uma visão sistêmica, integrada, em que todos da organização estejam engajados na construção, atuando de forma ativa, tanto dentro, como fora das organizações.

Complementando sobre a prática da comunicação nas organizações, Pio (2017) cita que se não há uma comunicação de qualidade em tempos normais é improvável que a organização a terá em tempos de crise e aponta que a comunicação de qualidade é alcançada com o tempo, melhorando continuamente os processos, e não por iniciativas improvisadas. Ademais, a organização com uma comunicação menosprezada em seus processos ofusca as competências de uma organização, desmotiva seus colaboradores, produzindo ineficácia e gerando crises causadas pela falta de comprometimento e adesão dos colaboradores junto às estratégias da organização, corroborando as ideias de Angeloni (2010) sobre possíveis problemas que são resultados de falhas na comunicação.

Na visão de Margarida Kunsch (2016, p. 149), referência nacional de estudos sobre comunicação organizacional, define o tema como:

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

> [...] 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;

No que tange à comunicação integrada, Kunsch (2016) define-a como o composto da comunicação organizacional que viabiliza o relacionamento da instituição com seus públicos e com a sociedade. Esse mix compreende as seguintes dimensões: comunicação administrativa, interna, mercadológica e institucional, detalhado a seguir.

A comunicação administrativa se constitui na comunicação inerente das funções administrativas, do intercâmbio das informações, nos processos de planejamento, execução e controle das atividades e recursos para resultados eficazes. A comunicação administrativa viabiliza o funcionamento do sistema organizacional, relaciona-se com fluxos, níveis e redes, portanto, assume um processo contínuo de informação fazendo convergir todas as instâncias, para maior eficiência e o melhor atendimento ao público, ou seja, alcançar os objetivos estratégicos.

A comunicação interna tem como objetivo promover toda a interação entre a organização e seus funcionários, usufruindo das ferramentas do mix da comunicação organizacional integrada com as políticas, estratégias e ações voltadas para o pessoal interno, objetivando uma atuação eficiente e eficaz. Deverá ser pensada, planejada e avaliada de forma permanente, e não de forma aleatória. Na comunicação interna, o colaborador deverá ser considerado como indivíduo e um cidadão, antes de ser considerado colaborador. Ou seja, ele atua em um ambiente organizacional formado por outras pessoas que interagem para o cumprimento dos objetivos da organização. Se as ações estratégicas de comunicação não observarem o aspecto humano, cidadão, participação, diálogo e não houver respeito aos seus direitos e não forem considerados como público prioritário da organização, pois é o público multiplicador, estas ações serão temporárias em processo de longo prazo.

É importante salientar que se deve combater a visão capitalista individualista, característica predominante nas organizações brasileiras, devendo ser assimilada pela cúpula diretiva da organização. A participação ativa e colaborativa do coletivo deve ser incentivada e o avanço das tecnologias têm auxiliado neste processo, conforme observado nos projetos de comunicação da organização, devendo haver compatibilização dos interesses, tanto dos funcionários, como da organização, investindo mais neste tipo de comunicação do que na externa, onde, muitas vezes, os funcionários eram os últimos a saberem das ações e acontecimentos da organização.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

A comunicação mercadológica, também definida como de marketing, vinculada ao marketing de negócios, objetiva a divulgação publicitária dos produtos e/ ou serviços, sendo responsável pela produção comunicativa, através de instrumentos de comunicação de convencimento em torno dos objetivos mercadológicos da organização para cativar seu público-alvo. É, também, considerada, por Angeloni (2010), como categoria da comunicação externa, por se comunicar com o público externo da organização.

A comunicação institucional é a responsável pela elaboração e formação de uma imagem e identidade organizacional positiva e construtiva para seu público e para sociedade, influenciando-a política e socialmente e é opinião sobre a imagem de uma organização e por meio dela dialoga com a sociedade. Portanto, considerada como parte da comunicação externa, pois revela a representatividade da sua visão e missão como instituição fundamental para a sociedade.

Portanto, a comunicação integrada estabelece uma diretriz global que conecta a organização aos seus públicos. Ao promover a cooperação entre as áreas, ela garante que as estratégias organizacionais sejam cumpridas em harmonia com as expectativas de cada grupo de interesse, seja internamente ou externamente.

A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO PILAR ESTRATÉGICO NA GESTÃO DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

Visto que a biblioteca atua como uma unidade organizacional sem fins lucrativos dentro de uma instituição maior — a exemplo das bibliotecas universitárias — ela possui estrutura administrativa e processos de gestão da informação próprios. Nesse contexto, a comunicação deve integrar o planejamento estratégico de maneira indissociável e estar em plena sintonia com as diretrizes da organização mantenedora, sendo formal ou informal e vertical ou horizontal, esta última como característica que respectivamente, é comunicação entre superior e subordinado e vice-versa e, entre integrantes de setores diferentes (Maciel; Mendonça, 2006).

Cunha e Neves (2021) destacam a necessidade das bibliotecas universitárias atuarem como protagonistas nas mudanças que ocorrem nos processos inerentes da universidade, o que na visão de Lopes (2003) existem desafios a serem mitigados em longo prazo em bibliotecas, arquivos e museus, que carecem de políticas claras de trabalho e sintonias finas com a realidade sociocultural, pois a sociedade brasileira ainda não considera essas instituições como parte essencial em suas vidas.

Contextualizando a observação de Carareto (2024) sobre comunicação nas organizações, a biblioteca universitária não deve ser vista apenas como um depósito de acervos, mas como uma organização complexa onde a comunicação é o fenômeno que a estrutura,

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

sustenta e representa sua realidade. No contexto da Ciência da Informação, as interações entre gestão da informação e comunicação formam uma teia interdisciplinar essencial para que a biblioteca cumpra seu papel social e acadêmico.

Retomando os preceitos de Kunsch (2016) para viabilizar uma gestão eficiente e eficaz no contexto das bibliotecas universitárias, pode-se perceber a aplicação da comunicação integrada aplicada nos diferentes setores e/ou atividades desta unidade de informação, através do mix composto.

A prática da comunicação administrativa viabiliza o funcionamento do sistema organizacional da biblioteca universitária através do intercâmbio de informações nos processos de seleção, aquisição, passando pelo processamento técnico ao atendimento aos usuários, refletido nos fluxos verticais (chefia-subordinado) e horizontais (entre diferentes setores da biblioteca). Desta forma, a eficácia da comunicação administrativa na gestão impacta na agilidade e na transparência dos processos de decisão. Fluxos de informação e comunicação bem estruturados e que ocorrem em bibliotecas universitárias enquanto organizações (Maciel; Mendonça, 2006) garantem que as diretrizes estratégicas cheguem a todas as instâncias para resultados eficazes.

A comunicação interna consolida-se na valorização dos bibliotecários e todos que atuam no ambiente da biblioteca universitária, em que cada colaborador deve ser visto como um "público multiplicador" no contexto organizacional. Revisitando a visão de Pio (2017) e Angeloni (2010), nota-se que falhas nesta área desmotivam a equipe e produzem ineficácia nos serviços de informação, ou seja, no atendimento das necessidades de informação dos usuários e impactando os objetivos estratégicos da instituição.

Ademais, a proposta em ouvir, saber e conhecer a satisfação dos colaboradores das bibliotecas universitárias, frente aos processos comunicacionais internos, abrangendo a interação e buscando estratégias para melhorar este cenário, evitando a comunicação assimétrica, da qual nascem as "fofocas", traz uma cultura de confiança, onde há engajamento dos funcionários (Zaumane, 2016; Mautino; Lorenzen, 2013).

A comunicação mercadológica é viabilizada, principalmente, na atuação da divulgação dos serviços e produtos informacionais disponibilizados pelas bibliotecas universitárias e pode equivaler ao "marketing de bibliotecas". Geralmente, os canais de comunicação modernos, como as mídias sociais institucionais, são bastante valorizados para este tipo de comunicação e, onde há predominância do aspecto instrumental, mecanicista da comunicação, através da transmissão da informação, abordado por Marchiori (2008, 2012).

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Nesta perspectiva, González Fernández-Villavicencio (2009) afirma que as bibliotecas necessitam gerenciar a comunicação de recursos e ativos tangíveis e intangíveis, resultando na oferta de melhores serviços e produtos de informação e prospectando um posicionamento da instituição dentro e para a comunidade na qual está inserida (ou projetada).

Para transcender o aspecto instrumental da comunicação, ou seja, a simples divulgação de serviços, as bibliotecas universitárias podem se utilizar da comunicação mercadológica para operacionalizar temas emergentes, como a inteligência artificial, acessibilidade comunicacional, métricas de engajamento e combate à desinformação, contribuindo para a formação crítica e social dos usuários.

A adoção de inteligência artificial, como o uso de *chatbots*, otimiza a interação com o usuário ao oferecer suporte ininterrupto, enquanto a acessibilidade comunicacional em ambientes digitais garante que a informação seja inclusiva e alcance todos os públicos. Complementarmente, a análise de métricas de engajamento em mídias sociais permite ajustar as estratégias às reais necessidades informacionais dos usuários, ao passo que o combate à desinformação reafirma o papel da biblioteca como uma autoridade informacional segura e essencial no ecossistema acadêmico.

A construção da imagem positiva da biblioteca universitária perante a administração superior da universidade e a sociedade, posicionando-a como unidade essencial e não apenas acessória, é observada na comunicação institucional. A não observância para esta comunicação pode acarretar a perda de identidade institucional e invisibilidade dos serviços prestados.

Destarte, neste cenário institucional, o papel estratégico da comunicação necessita de incorporação e melhorias, desde internamente, como externamente, para eficácia de modo a agregar valor às bibliotecas universitárias e aos seus serviços (Herrera-Morillas, 2021). Sob os argumentos destacados, a observância estratégica da comunicação agrega valor ao ecossistema da universidade, posicionando a biblioteca universitária como uma unidade pertencente e valorizada neste contexto. Este cenário possibilita a possível mitigação dos desafios citados por Lopes (2003) e tem potencial para alterar o papel das bibliotecas perante a sociedade.

Ou seja, para além da formação da imagem, uma comunicação institucional consistente constrói uma reputação sólida ao longo do tempo. Em bibliotecas universitárias, isso se traduz em credibilidade acadêmica e confiança dos usuários. Portanto, a reputação é um ativo intangível que posiciona a biblioteca como unidade essencial no ecossistema da universidade, influenciando decisões sobre investimentos e parcerias.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Dada a complexidade estrutural das bibliotecas universitárias, a gestão da comunicação organizacional deve ser uma prática real e constante. Ao integrar fluxos, redes, canais e recursos humanos ao planejamento estratégico, garante-se a eficiência na difusão e no acesso à informação. Por outro lado, a negligência nesse setor pode desmotivar a equipe, insatisfazer usuários e diluir a identidade institucional da biblioteca e da organização à qual ela pertence.

METODOLOGIA

A pesquisa é de caráter exploratório e descritivo, com abordagem quanti-qualitativa. Optou-se pelo método de revisão integrativa porque, conforme preconizam Souza, Silva e Carvalho (2010), essa modalidade permite sintetizar o conhecimento e incorporar resultados significativos na prática. Para a operacionalização da pesquisa, adotaram-se as etapas definidas por Botelho, Cunha e Macedo (2011), que são: 1. Identificação do tema e seleção da questão de pesquisa; 2. Estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão; 3. Identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados; 4. Categorização dos estudos selecionados; 5. Análise e interpretação dos resultados; 6. Apresentação da revisão/síntese do conhecimento; seguidamente detalhadas:

Identificação do tema e seleção da questão de pesquisa

A pesquisa tem como tema a comunicação organizacional em bibliotecas universitárias e busca responder a seguinte questão de pesquisa: *Como a comunicação organizacional tem sido abordada na gestão de bibliotecas universitárias?*

As palavras-chave definidas para comporem a estratégia de busca foram estabelecidas conforme os termos oficiais e os termos variantes constantes no Tesauro Brasileiro de Ciência da Informação (Pinheiro; Ferrez, 2014), publicado pelo Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), que seguem: “comunicação nas organizações” (termo oficial) para “comunicação organizacional”, também definida para compor a estratégia de busca e a palavra-chave “gestão da comunicação”. Assim como, “bibliotecas universitárias” (termo oficial) e “bibliotecas acadêmicas” como variação do termo, adicionando flexão no singular.

Foram definidas as traduções para inglês e espanhol constantes no tesauro supracitado devido a pesquisa em bases de dados internacionais. Portanto, a estratégia de busca principal, em português, para pesquisa em bases de dados nacionais, com utilização dos operadores booleanos, assim estabeleceu-se: ("comunicação organizacional" *OR* "comunicação nas organizações" *OR* "gestão da comunicação") *AND* ("bibliotecas universitárias" *OR* "biblioteca universitária" *OR* "bibliotecas acadêmicas" *OR* "biblioteca acadêmica"). Do mesmo modo, a

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

estratégia de busca em inglês, para pesquisa em bases de dados internacionais, foi estabelecida: *("organizational communication" OR "communication in organizations" OR "communication management") AND ("university libraries" OR "university library" OR "academic libraries" OR "academic library").* Para as bases de dados em espanhol, determinou-se a estratégia para agrupamento junto a de português e inglês: *("comunicación organizacional" OR "comunicación en las organizaciones" OR "gestión de la comunicación") AND* ("bibliotecas universitarias" *OR* "biblioteca universitaria" *OR* "bibliotecas académicas" *OR* "biblioteca académica").

As fontes de coleta de dados foram: Scopus, aplicando campo de busca *"title-abs-key"* (título, resumo e palavras-chave); Library, Information Science & Technology Abstracts with Full Text (LISTA) via EBSCO; ProQuest™ Dissertations & Theses Citation Index (via Web of Science) - acessadas via Portal de Periódicos da Capes. Para recuperação da literatura cinzenta, definiu-se a pesquisa na *Open Access Theses and Dissertations* (OATD) e a Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD); Base de Dados em Ciência da Informação (BRAPCI); Scielo, Google Acadêmico e Portal Brasileiro de Publicações e Dados Científicos em Acesso Aberto (Oasisbr). O gerenciamento das referências foi feito por meio do Zotero.

Estabelecimento dos critérios de inclusão e exclusão

Os critérios de inclusão foram: a) todos os tipos de estudos; b) publicados nos últimos dez anos (2015 a 2024); b) publicações nos idiomas: português, inglês e espanhol.

Como critérios de exclusão, assim foram definidos: a) estudos duplicados; b) estudos sem aderência à gestão da comunicação ou comunicação organizacional em bibliotecas universitárias; e, c) documentos sem texto completo.

Identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados

Após aplicação das etapas 1 e 2, seguiu-se para aplicação da etapa 3, tendo como configuração de resultado o Quadro 1:

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Quadro 1. Bases de dados pesquisadas com a estratégia de busca elaborada

BASE DE DADOS	ESTUDOS PRÉ-SELECIONADOS (CRITÉRIOS DE INCLUSÃO)	ESTUDOS SELECIONADOS (CRITÉRIOS DE EXCLUSÃO)
BDTD	1	0
BRAPCI	2	1
LISTA	15	6
GOOGLE ACADÊMICO	50	5
OASISBR	5	0
OATD	2	1
PROQUEST DISSERTATIONS & THESES	1	0
SCIELO	2	0
SCOPUS	11	1
Total	**89**	**14**

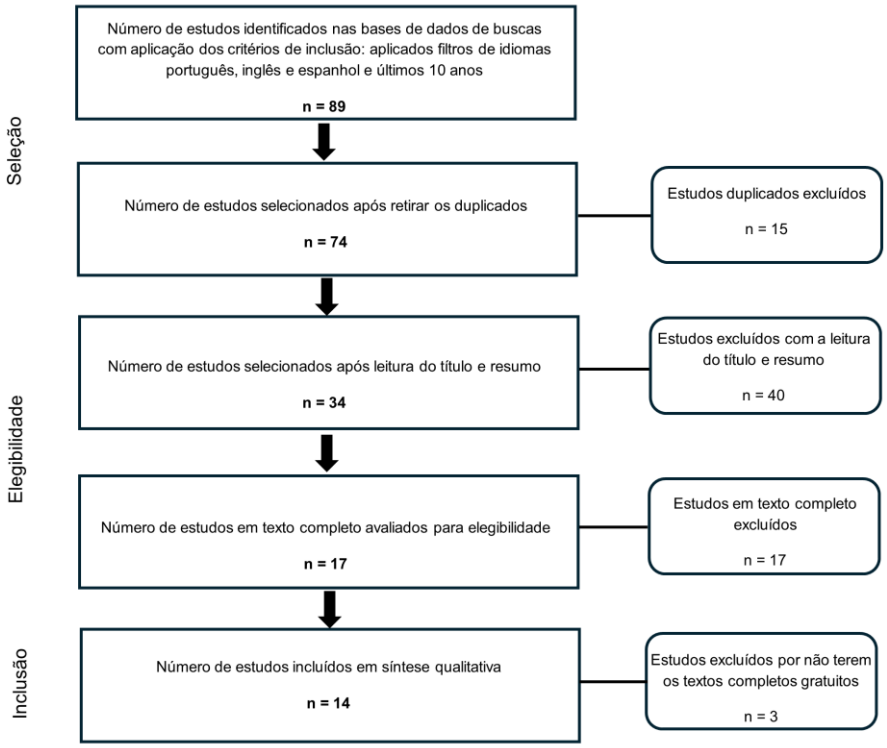
Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Através da estratégia de busca pesquisada em cada base de dados definida nesta pesquisa, aplicados os critérios de inclusão, houve retorno de 89 estudos, conforme Quadro 1. Após identificação (e exclusão) de duplicatas pelo Zotero e, após leitura e análise do título, resumo e palavras-chave, e algumas, quando da incerteza sobre contemplar a questão de pesquisa, houve leitura do texto completo e, após exclusão dos que não contemplavam a resposta para a questão de pesquisa e não havia disponibilidade dos estudos em texto completo, chegou-se a 14 estudos para análise e cumprimento da 4ª etapa da revisão integrativa.

A seguir, na Figura 1, encontra-se o fluxograma adaptado da metodologia PRISMA para revisões sistemáticas em que apresenta detalhadamente as etapas da revisão integrativa com resultados da aplicação dos critérios de inclusão e exclusão dos estudos, bem como a amostra final dos estudos para análise.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Figura 1. Fluxograma da revisão integrativa



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Como supracitado, a busca inicial nas bases de dados selecionadas resultou em 89 estudos pré-selecionados, pois já foram aplicados os critérios de inclusão através dos filtros de idiomas em português, inglês e espanhol e data (2015 a 2024). O processo de triagem foi operacionalizado, resumidamente, em três fases distintas:

1) Seleção: Para a aplicação dos critérios de exclusão, após o resultado da busca inicial com os 89 estudos pré-selecionados, os registros foram exportados para o gerenciador bibliográfico Zotero, no qual procedeu-se à detecção e exclusão automática de 15 duplicatas, resultando em 74 estudos desta etapa.

2) Elegibilidade: Os 74 estudos remanescentes foram submetidos à leitura de títulos, resumos e palavras-chave. Nesta etapa, foram excluídos 40 trabalhos que não possuíam aderência temática, ou seja, não estavam aderentes à gestão da comunicação ou comunicação organizacional em bibliotecas universitárias, já que muitos estudos abordavam o tema, por exemplo, em outros tipos de bibliotecas, como bibliotecas escolares, bibliotecas especializadas ou pública ou citavam um aspecto muito específico e/ou instrumental da comunicação em bibliotecas universitárias, ou seja, externo ao contexto da gestão da comunicação ou

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

comunicação organizacional. Desta forma, remanesceram 34 estudos para a avaliação da elegibilidade.

3) Avaliação de Elegibilidade e Texto Completo: Nos casos em que a análise do resumo foi insuficiente para determinar a inclusão, os 34 textos foram recuperados para leitura integral. Foram removidos 17 estudos que, após exame completo, não responderam à questão de pesquisa: "*Como a comunicação organizacional tem sido abordada na gestão de bibliotecas universitárias?"*. Destaca-se que houve exclusão de 3 estudos pela indisponibilidade gratuita em texto completo.

Ao final desse fluxo, 14 estudos foram considerados elegíveis, compondo o corpus final para a análise e o cumprimento da quarta etapa desta revisão integrativa, a categorização dos estudos.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após aplicação das etapas 1 a 3 de Botelho, Cunha e Macedo (2011), 14 estudos foram definidos para aplicação da 4ª etapa: apresentação dos estudos selecionados, apresentados no Quadro 2, que segue:

Quadro 2. Apresentação dos estudos selecionados para análise

ID[1]	AUTORIA	TÍTULO	PUBLICAÇÃO	ANO
A1	DORNELLES, Dayane; PRADO, Jorge Moisés Kroll do	Indicadores de Gestão da Comunicação para Bibliotecas Universitárias	Brazilian Journal of Information Science	2024
A2	GOULD, Elyssa M.; MEZICK, Jennifer A.	*Communication between Technical Services and Subject Librarians: An Exploratory Study*	Technical Services Quarterly	2021
A3	HERRERA MORILLAS, José Luis	*La comunicación en los planes estratégicos de bibliotecas universitarias españolas*	Palabra Clave	2021
A4	KEACH, Jennifer A.	*Exploring the Role of Networks and Proximity for Communication Satisfaction in an Academic Library*	Masters Theses	2016
A5	MARCUS,E.; TURNBULL, M.	*On the Same Page: Improving the Connection betw een Public Services Units in Academic Libraries*	College and Undergraduate Libraries	2018
A6	MARTÍNEZ-CARDAMA, S.; PACIOS, A.R.	*Twitter Communication of University Libraries in the Face of Covid-19*	Profesional de La Información	2020
A7	ORDOVÁS, Gleide Bitencourte Jo sé; GRANTS, Andréa Figueiredo Leão	A comunicação organizacional da Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina	Anais do 28° Congresso Brasileiro de Biblioteconomia, Documentação e Ciência da Informação - FEBAB	2019
A8	RODRÍGUEZ, Mariela; ANGELOZZI, Silvina	*La gestión de la comunicación externa digital en bibliotecas universitarias. El caso de las bibliotecas pertenecientes a la Red de Bibliotecas de Universidades Católicas y de Orientación Católica en Argentina*	Revista Interamericana de Bibliotecología	2024
A9	SILVA, Rose Mendes da	Comunicação, cultura e biblioteca: uma reflexão sobre o modelo de comunicação do Sistema de Bibliotecas da UFG	Dissertação	2015

[1] Para fins de identificação dos estudos relatados nos artigos científicos recuperados, atribuiu-se a letra A seguido de numeração que vai de 1 a 14, sendo representados pelos identificados A1, A2, A3... A14.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

A10	SILVA, Rose Mendes da; NOGUEIRA, Maria Francisca Magalhães	Estudo de caso: a comunicação no Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Goiás	Revista Panorama - Revista de Comunicação Social	2016
A11	SILVA, Rose Mendes da; NOGUEIRA, Maria Francisca Magalhães	A Comunicação nas bibliotecas universitárias: a busca por novos modelos	Revista Panorama - Revista de Comunicação Social	2016
A12	SILVA, Rose Mendes da; NOGUEIRA, Maria Francisca Magalhães	Estudo de caso: a comunicação no Sistema de Bibliotecas (SIBI) da Universidade Federal de Goiás (UFG)	Temas da diversidade: experiências e práticas de pesquisa (Capítulo de livro)	2021
A13	VALLEFIN, Camila	*La gestión de la comunicación digital en bibliotecas universitarias: El sistema de la UNLP y la construcción de espacios de innovación*	VI Jornadas de Intercambio y Reflexión acerca de la Investigación en Bibliotecología	2021
A14	WAKIMOTO, D. K.	*Internal Communication in Academic Libraries: Challenges and Opportunities*	College and Undergraduate Libraries	2022

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A categorização dos estudos deu-se a partir da classificação do *mix* composto da comunicação organizacional, conforme definido por Kunsch (2016), que assim foram classificados nos Quadros 3, 4 e 5 compondo as matrizes de síntese da abordagem da comunicação organizacional em bibliotecas universitárias. Desta forma, o Quadro 3 apresenta os sete estudos categorizados na comunicação integrada:

Quadro 3. Matriz de síntese da abordagem da comunicação organizacional integrada em bibliotecas universitárias

CATEGORIA IDENTIFICADA	ESTUDO	OBJETIVO	METODOLOGIA	CONCLUSÃO
Comunicação Integrada	A1 - Indicadores de Gestão da Comunicação para Bibliotecas Universitárias (Dornelles; Prado, 2024)	Propor indicadores de gestão de comunicação para bibliotecas universitárias que permitam uma percepção sistêmica.	Pesquisa bibliográfica, exploratória. Utilizou questionário e entrevista enquanto instrumento de coleta de dados. A validação dos indicadores ocorreu por meio do método Delphi.	Os resultados apontam para inexistência de estudos sobre a temática no campo da Ciência da Informação e ausência de indicadores de comunicação nos instrumentos de avaliação de desempenho já publicados. Essa pesquisa apresenta dez indicadores de gestão de comunicação para bibliotecas universitárias e evidencia a importância do estudo e aplicação desse instrumento.
	A3 - La comunicación en los planes estratégicos de bibliotecas universitarias españolas (Herrera Morillas, 2021)	Estudiar la comunicación dentro de la planificación estratégica de las bibliotecas universitarias españolas.	*La muestra está formada por las bibliotecas de las 47 universidades españolas de titularidad pública.*	*Manifiesto las prioridades que presentan por ejemplo las relacionadas con los planes de difusión y marketing; las mejoras en la comunicación interna del personal bibliotecario; o la comunicación con los usuarios etc.*
	A7- A comunicação organizacional da Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina (Ordovás; Grants, 2019)	Diagnosticar a comunicação organizacional da Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina.	Aplicação de um questionário elaborado pela Comissão de Comunicação e Marketing.	Trata-se de um instrumento que oferece alternativas facilitadoras para a administração da instituição, especialmente, no que tange ao planejamento estratégico da comunicação desta unidade de informação, respondendo assim, com um serviço eficiente e eficaz para a sociedade, que é a sua provedora e a principal beneficiária.
	A9 - Comunicação, cultura e biblioteca: uma reflexão sobre o modelo de comunicação do Sistema de Bibliotecas da UFG (Silva, 2015)	Analisar a comunicação do Sistema de Bibliotecas (Sibi) da Universidade Federal de Goiás (UFG).	O método escolhido foi o estudo de caso e foram utilizadas entrevistas para a pesquisa empírica. A população foi dividida em dois grupos:	Observou-se que o Sibi/UFG possui um modelo de comunicação próprio que é baseado em sua cultura organizacional, bem como em seus valores, missão, visão e filosofia; e que também é coerente com o modelo de gestão do Sibi, que é o da corresponsabilidade.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

			colaboradores da Biblioteca Central, efetivos e terceirizados (GRUPO 1); e usuários desta biblioteca, composto por estudantes e servidores da UFG (GRUPO 2).	
	A10 - Estudo de caso: a comunicação no Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Goiás (Silva; Nogueira, 2016)	Refletir sobre o modelo de comunicação do Sibi/UFG.	Estudo de caso como método e técnicas de coleta de dados consideradas apropriadas ao que se desejava compreender, tais como a revisão de literatura, o diário de campo e a pesquisa institucional ou administrativa.	A partir dos resultados obtidos na pesquisa empírica e das inferências feitas ao longo do trabalho, as quais são baseadas em descobertas durante todo o processo de construção do mesmo, considera-se que os meios que vêm sendo utilizados estão adequados e são suficientes ao processo de comunicação no Sibi/UFG.
	A11 - A Comunicação nas bibliotecas universitárias: a busca por novos modelos (Silva; Nogueira, 2016)	Faz a retrospectiva da pesquisa anterior salientando que na busca por novos modelos de assessoria de comunicação para bibliotecas e não foi visto resultado satisfatório na época. Por acaso, em evento do SNBU, tiveram conhecimento do trabalho deste tema realizado no Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Minas.	A fim de buscar mais informações acerca deste trabalho, visando até mesmo a troca de experiências, em 2015 foi realizada uma entrevista por e-mail com a responsável pelo DICOM, que fica na unidade central do Sistema de Bibliotecas da UFMG, denominada Biblioteca Universitária.	O ponto de intersecção entre as duas experiências, no Sistema de Bibliotecas da UFG e da UFMG, é não somente a proposta de promover as bibliotecas, seus produtos e serviços dentro do tempo e da necessidade das bibliotecas e de seus usuários, mas também de forma mais próxima à sua realidade e de maneira centralizada.
	A12 - Estudo de caso: a comunicação no Sistema de Bibliotecas (SIBI) da Universidade Federal de Goiás (UFG) (Silva; Nogueira, 2021)	Refletir sobre o modelo de comunicação do Sistema de Bibliotecas da UFG (Sibi/UFG) a partir da observação da Biblioteca Central (BC) como parâmetro e representação do todo.	Utilizou-se o estudo de caso como método e fez-se uso do diário de campo, das pesquisas documental e institucional e de entrevistas com questionários estruturados para a pesquisa empírica, a qual foi realizada com dois grupos: colaboradores da BC e usuários desta biblioteca.	Como resultados, tem-se que as estratégias e os meios de comunicação usados são pertinentes, mas que ainda há uma grande necessidade de se usar também os meios tradicionais de comunicação, apesar dos digitais. No que diz respeito à comunicação em geral da BC com os usuários, esta foi considerada: acessível, confiável, ágil, clara e atual, nesta ordem de classificação.

Fonte: Dados de pesquisa (2025).

Na categoria de Comunicação Integrada, sete estudos analisaram a gestão comunicacional sob uma perspectiva sistêmica e estratégica. Tais pesquisas ressaltam a relevância da comunicação no planejamento institucional, refletida no alinhamento de objetivos, missões e planos de ação das bibliotecas universitárias, conforme observado nos estudos: (A3)

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

de Herrera Morillas (2021); (A7) de Ordovás e Grants (2019); (A9) de Silva (2015); (A10) de Silva; Nogueira (2016); (A11) de Silva; Nogueira (2016) e (A12) de Silva e Nogueira (2021).

Destarte, as convergências e implicações desta categoria estão na percepção da comunicação como um ativo sistêmico e estratégico, como pode-se observar nos estudos de Herrera Morillas (2021) e Ordovás e Grants (2019) em que reforçam que uma comunicação integrada é inerente ao planejamento estratégico. Constata-se uma evolução conceitual onde a comunicação deixa de ser instrumental para se tornar uma matéria-prima de gestão de sistemas complexos, como no Sibi/UFG (Silva, 2015; Silva; Nogueira, 2016, 2021)

Como ponto de divergência ou, mais especificamente, de avanço, é o estudo de Dornelles e Prado (2024), pois traz uma iniciativa para mensurar a eficácia da comunicação ao propor dez indicadores de gestão da comunicação para bibliotecas universitárias para a realidade brasileira, principalmente, para as públicas, podendo ser adaptados de acordo com a estrutura, como de biblioteca setorial ou para aplicação em um sistema de bibliotecas. Enquanto os demais estudos focalizam na existência de modelos, estes autores enfrentam uma limitação da área: a falta de indicadores de desempenho. Isso sugere que, embora as bibliotecas almejem ser estratégicas, elas ainda necessitam de ferramentas métricas para validar sua eficácia comunicacional perante a administração superior.

Portanto, nesta categoria da comunicação integrada, os estudos vêm em conformidade com os preceitos de Kunsch (2016), Marchiori (2008, 2012) e Duarte e Monteiro (2012) quando afirmam que a comunicação precisa ser valorizada para ser estratégica e a integração permite esta valorização, principalmente, convergida no planejamento estratégico da organização e, onde dentro do escopo dos estudos, houve convergência para ações planejadas, revisadas e compreendidas. Desta forma, percebe-se os esforços estratégicos que estas bibliotecas universitárias estão depreendendo para otimizar sua gestão comunicacional.

O Quadro 4 revela os estudos que envolvem características da comunicação interna, assim categorizados:

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Quadro 4. Matriz de síntese da abordagem da comunicação interna em bibliotecas universitárias

CATEGORIA IDENTIFICADA	ESTUDO	OBJETIVO	METODOLOGIA	CONCLUSÃO
Comunicação Interna	*A2 - Communication between Technical Services and Subject Librarians: An Exploratory Study (Gould; Mezick, 2021)*	*It explored communication between technical services departments and subject librarians.*	*Librarians with subject collection responsibilities at the University of Tennessee Libraries were invited to participate in focus groups and complete a follow-up survey about their experiences, perceptions, and opinions related to their collection development responsibilities.*	*Understanding the expectations and internal communication that underlies these themes can provide insight into how to better work toward a shared goal across departments.*
	A4 - Exploring the Role of Networks and Proximity for Communication Satisfaction in an Academic Library (Keach, 2016)	*It proposes that network centrality and proximity both are related to communication satisfaction.*	*It gathered quantitative and qualitative data from 47 employees of a medium-sized company organizing a large academic library through an online survey focused on communication satisfaction, communication network, proximity and proximity actions.*	*Findings include the value of mixed methods studies for studying the topic as well as the importance of supporting proximity actions within the organization. The study also suggests multiple avenues for future research including additional qualitative data gathering to explore high-impact behaviors which support satisfaction with organizational communication between departments.*
	A5 - On the Same Page: Improving the Connection between Public Services Units in Academic Libraries (Marcus; Turnbull, 2018)	*It explores the importance of quality communication through a review of the literature and a case study at one academic library.*	*A review of the literature and a case study at one academic library.*	*The authors share practical communication improvement strategies for libraries of every size and fiscal ability.*
	A14 - Internal Communication in Academic Libraries: Challenges and Opportunities (Wakimoto, 2022)	*This study surveyed academic libraries in the United States to determine common themes and potential ways to improve internal library communication.*	*This exploratory study used survey methodology to gather information about current practices and feelings around internal communication within academic libraries in the United States. The survey gathered both qualitative and quantitative data from the respondents.*	*Improving internal communication should be a priority—one that relies on engagement among colleagues and not on the hopes that some new technology will solve the problem. It is imperative that library leaders make effective internal communication a priority.*

Fonte: Dados de pesquisa (2025).

A comunicação interna é abordada por quatro estudos que priorizam a dinâmica interdepartamental. Enquanto Gould e Mezick (2021) focam nas percepções subjetivas dos colaboradores, Keach (2016) direciona a análise para o impacto das redes informais e da proximidade na satisfação da equipe. A dimensão estratégica da qualidade da informação surge com Marcus e Turnbull (2018), que relacionam a eficiência comunicativa à preservação da

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

imagem institucional. Encerrando a categoria, Wakimoto (2022) oferece uma perspectiva exploratória sobre métodos para otimizar os processos comunicativos em ambientes acadêmicos.

Os estudos categorizados na comunicação interna compreendem e reconhecem a importância do indivíduo, cidadão, antes da sua função de colaborador, conforme abordado por Kunsch (2016), em que os estudos de Wakimoto (2022) e Keach (2016) convergiram, significativamente, ao indicarem que a tecnologia não substitui o engajamento humano.

Ademais, os estudos desta categoria propuseram ouvir, saber e conhecer a satisfação dos colaboradores da biblioteca, o que minimiza, em certa medida, a possibilidade de colaboradores desmotivados frente aos processos comunicacionais internos, abrangendo a interação e buscando estratégias para melhorá-la, evitando a comunicação assimétrica, da qual nascem as "fofocas", trazendo uma cultura de confiança, onde há engajamento dos funcionários, o que traz uma cultura de colaboração dentro do ambiente da biblioteca universitária (Pio, 2017; Zaumane, 2016; Mautino; Lorenzen, 2013).

Em contrapartida, este cenário do foco em "satisfação" e "percepção", pode ser considerado uma limitação em que há negligência como os fluxos de atividade são afetados por falhas de comunicação. Isto pode indicar que a comunicação interna é tratada mais como um elemento de "clima organizacional" do que como um processo de produção operacional na eficiência organizacional destas bibliotecas universitárias.

Em relação à comunicação mercadológica, houve a categorização de três estudos, conforme Quadro 5, que segue:

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Quadro 5. Matriz de síntese da abordagem da comunicação mercadológica em bibliotecas universitárias

CATEGORIA IDENTIFICADA	ESTUDO	OBJETIVO	METODOLOGIA	CONCLUSÃO
Comunicação Mercadológica	*A6 -Twitter communication of University Libraries in the Face of Covid-19 (Martínez-Cardama; Pacios, 2020)*	*To analyze how Spanish university libraries have communicated this new way of providing their services through Twitter during the first weeks of the state of alarm.*	*A total of 11,867 tweets and retweets from 56 libraries were analyzed based on an adhoc thematic categorization.*	*The conclusions highlight the role of libraries in the face of the health emergency and the transformation and publicity of this new way of working, as well as their role as an important information point to keep up to date with the current situation of the pandemic.*
	A8 - La gestión de la comunicación externa digital en bibliotecas universitarias. El caso de las bibliotecas pertenecientes a la Red de Bibliotecas de Universidades Católicas y de Orientación Católica en Argentina (Rodríguez; Angelozzi, 2024)	*Analiza la gestión de la comunicación externa digital de las unidades de información integrantes de la Red de Bibliotecas de Universidades Católicas y de Orientación católica en cuanto a políticas y planes.*	*Estudio descriptivo de diseño no experimental, de tipo transeccional realizado durante el periodo julio del 2020 hasta enero del 2022 inclusive.*	*Existe un escaso desarrollo de documentos de gestión para la comunicación organizacional y que la formación de las personas colaboradoras se enfoca en mayor medida en la gestión de medios sociales y marketing digital.*
	A13 - La gestión de la comunicación digital en bibliotecas universitarias: El sistema de la UNLP y la construcción de espacios de innovación (Vallefin, 2021)	*Obtener una visión integral acerca de la gestión de la comunicación digital en las bibliotecas universitarias de la UNLP, incluyendo modos de organización, competencias, desafíos y potencialidades respecto a esta labor.*	*Pesquisa exploratorio-descriptiva com enfoque mixto. Técnicas utilizadas: encuestas; entrevistas semi estructuradas e observación virtualizada.*	*Los bibliotecários cumplen un rol esencial en la creación de contenidos; La comunicación es considerada un factor estratégico aunque tiene un lugar secundario estructuralmente; Las RS y otras plataformas digitales se gestionan día a día. No suele haber planes expresos o son incipientes / desactualizados.*

Fonte: Dados de pesquisa (2025).

Quanto à categoria de comunicação mercadológica, três estudos focaram na comunicação digital externa voltada ao marketing e à prestação de serviços. Martínez-Cardama e Pacios (2020) analisaram o uso do Twitter por bibliotecas universitárias espanholas durante a pandemia de Covid-19. Já Rodríguez e Angelozzi (2024), ao investigarem bibliotecas de uma rede católica argentina, observaram que a gestão comunicacional concentra-se prioritariamente em mídias sociais e marketing digital. Este último estudo destaca, ainda, como o uso de logotipos e a divulgação incipiente de missão e objetivos nos sites institucionais impactam a identidade organizacional. Complementarmente, Vallefin (2021) abordou a gestão da comunicação digital no âmbito das bibliotecas da UNLP.

As três pesquisas supracitadas revelam um direcionamento da comunicação para o marketing de negócio, quando há a divulgação publicitária no contexto das bibliotecas universitárias, enfatizando sobre a visibilidade, através da comunicação de seus produtos e serviços para seus públicos, trazendo um posicionamento ativo da instituição, ou seja, trata-se,

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

também, da comunicação institucional e externa, pois reflete o marketing da instituição, conforme abordado por Yanaze (2021), Kunsch (2016), Angeloni (2010) e González Fernández-Villavicencio (2009).

Por conseguinte, tais estudos convergem para o foco nos canais de comunicação modernos, especificamente nas mídias sociais. Estes achados sugerem que a utilização de tais meios pode gerar ambiguidade: enquanto alguns os utilizam como canais de gestão de crise (como na Covid-19), outros sofrem com planos incipientes ou desatualizados, o que compromete a identidade institucional das bibliotecas. De todo modo, o emprego das tecnologias em prol da prestação de serviços em bibliotecas universitárias oferece vantagens, visto que alavanca a comunicação e o marketing de produtos junto ao público, efetivando uma comunicação mercadológica em suas práticas de gestão (Santa Anna, 2020).

Mediante o exposto, percebe-se a ausência de estudos nas categorias da comunicação administrativa e institucional nesta síntese do conhecimento. Isso se configura como um resultado autônomo. Não obstante o fato de o mix composto por Kunsch (2016) prever essas dimensões, verifica-se que os estudos tendem a incorporar, em certa medida, a comunicação administrativa dentro da comunicação interna e a institucional na mercadológica.

Não foram encontrados estudos que abordem especificamente os processos administrativos, como fluxos de normas, orientações de processos e a comunicação essencial para o funcionamento das bibliotecas. Esta lacuna sugere que a área da Ciência da Informação, no que tange à gestão de unidades de informação, pode estar subestimando a importância da comunicação como ferramenta para a administração destas unidades.

Neste mesmo escopo, e como supracitado, a ausência de estudos com foco na comunicação institucional convergem para a ideia de que as bibliotecas universitárias estão concentrando mais esforços em vender seus serviços, principalmente, no uso de mídias digitais, do que construir e consolidar sua reputação institucional. Ademais, essa lacuna compromete a sustentabilidade orçamentária e o reconhecimento do valor social da biblioteca em longo prazo.

Resumidamente, a literatura aponta uma direção para uma comunicação integrada na gestão das bibliotecas universitárias, mas ainda deixam de abordar discussões sobre como a comunicação sustenta os processos administrativos e a identidade institucional das bibliotecas no ecossistema acadêmico e social.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentro do escopo deste estudo, observou-se que as pesquisas identificadas têm seu escopo concentrado na comunicação integrada, em que se percebe que as bibliotecas

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

universitárias valorizam a comunicação, sendo declarada em seus planejamentos estratégicos. Desta forma, há esforços empreendidos para otimizar sua gestão ao perceberem a comunicação de forma integrada e sistêmica.

Observou-se que estudos sobre comunicação interna têm seu espaço e necessitam de estudos nacionais, principalmente, para valorização dos colaboradores e aumentar engajamento, e percebe-se baixa incidência, não deliberada, possivelmente, para este tipo de comunicação nas organizações de forma geral e, consequentemente, nas bibliotecas universitárias brasileiras.

Outra evidência foi sobre o uso das Tecnologias da Informação e Comunicação, principalmente, das mídias sociais na comunicação mercadológica, visando a prestação de serviços e produtos de informação aos usuários. Sobre isso, reforça a percepção da necessidade de estudos mais voltados para a comunicação institucional, com vistas à valorização da identidade, representatividade e reputação das bibliotecas universitárias.

Em acordo com os achados desta revisão integrativa, as tendências estão na efetivação de práticas comunicacionais integradas nas bibliotecas universitárias, bem como a comunicação mercadológica, com foco na comunicação digital externa, no uso de mídias sociais.

Quanto aos desafios, citam-se a exploração de estudos para comunicação interna, pois sem práticas comunicacionais para valorização dos colaboradores a gestão destas unidades de informação fica comprometida; além de estudos na comunicação institucional e administrativa, pois estes não foram citados explicitamente.

Devido à delimitação temática desta pesquisa, consolidada na questão de pesquisa, incentiva-se a realização de novos estudos voltados às lacunas identificadas exploração de temas emergentes, como desinformação, acessibilidade, métricas de engajamento, aplicação da Inteligência Artificial e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU), correlacionando-os às práticas de comunicação organizacional em bibliotecas universitárias.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, M. T. **Comunicação nas organizações da era do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2010. xv, 167 p. ISBN 978-85-224-5809-7.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. de A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, [*S. l.*], v. 5, n. 11, p. 121–136, 2011. DOI: 10.21171/ges.v5i11.1220. Disponível em: https://ges.face.ufmg.br/index.php/gestaoesociedade/article/view/1220. Acesso em: 01 out. 2025.

CARARETO, M. Constituição comunicativa das organizações: uma abordagem da comunicação organizacional para a concepção das organizações. **Organicom**, São Paulo, v. 21, n. 46, p. 29-41, set./dez., 2024.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

COSTA, S. M. de S.; LEITE, F. C. L. Imbricações teóricas entre comunicação e gestão da informação e do conhecimento na ciência da informação. *In*: COSTA, S. M. de S.; LEITE, F.C. L.; TAVARES, R. B. (org.). **Comunicação da Informação, Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento.** Brasília: Ibict, 2018. p. 17-41. Disponível em: https://livroaberto.ibict.br/handle/123456789/1071. Acesso em: 01 out. 2025.

CUNHA, J. S.; NEVES, A. C. de O. B. Protagonismo da biblioteca universitária: tendências de gestão e avaliação com foco em atuação estratégica. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, v. 17, p. 1-33, 2021.

DORNELLES, D.; PRADO, J. M. K. do. Indicadores de gestão da comunicação para bibliotecas universitárias. **Brazilian Journal of Information Science**: research trends, Marília, SP, v. 18, p. e024015, 2024. DOI: 10.36311/1981-1640.2024.v18.e024015. Disponível em: https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/bjis/article/view/15517. Acesso em: 16 jan. 2025.

DUARTE, J.; MONTEIRO, G. Potencializando a comunicação nas organizações. *In*: KUNSCH, M. M. K. (org.). **Comunicação Organizacional**: histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2012. v. 2. E-book. p. 308. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788502109261/. Acesso em: 17 mar. 2026.

GONZÁLEZ FERNÁNDEZ-VILLAVICENCIO, N. Bibliotecas y marketing en red. **BiD:** textos universitaris de biblioteconomia i documentació, n. 23, dez. 2009. Disponível em: http://eprints.rclis.org/14143/. Acesso em: 17 mar. 2026.

GOULD, E. M.; MEZICK, J. A. Communication between technical services and subject librarians: an exploratory study. **Technical Services Quarterly**, [*S. l.*], v. 38, n. 4, p. 341–366, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.1080/07317131.2021.1973794. Acesso em: 16 jan. 2025.

HERRERA-MORILLAS, J. L. La comunicación en los planes estratégicos de bibliotecas universitarias españolas. **Palabra Clave** (La Plata), [*S. l.*], v. 10, n. 2, p. e127, 2021. DOI: 10.24215/18539912e127. Disponível em: https://www.palabraclave.fahce.unlp.edu.ar/article/view/PCe127. Acesso em: 16 jan. 2025.

KEACH, J. A. **Exploring the role of networks and proximity for communication satisfaction in an academic library**. [*S. l.*], 2016. Masters Theses. 112. Disponível em: https://commons.lib.jmu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1092&context=master201019. Acesso em 17 jan. 2025.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. *In*: **Faces da cultura e da comunicação organizacional**, v. 2, p. 169-192, 2006.
KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 6.ed. São Paulo : Summus, 2016.

LOPES, L. C. Comunicação e informação em arquivos, bibliotecas e museus. **Conexão**: Comunicação e Cultura, [*S. l.: s. n.*], v. 1, n. 02, 2003.

MACIEL, A. C.; MENDONÇA, M. A. R. **Bibliotecas como organizações**. Rio de Janeiro: Interciência; Niterói: Intertexto, 2006.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. 2. ed. São Caetano, SP: Difusão, c2008. 285 p. (Comunicação organizacional)

MARCHIORI, M. R. As interconexões entre cultura organizacional e comunicação. *In*: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Comunicação Organizacional**: histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2012. v. 2. E-book. p. 308. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788502109261/. Ac esso em: 16 mar. 2026.

MARCUS, E.; TURNBULL, M. On the same page: improving the connection between public services units in academic libraries. **College and Undergraduate Libraries**, [*S.l.*], v. 25, n. 2, p. 101–109, 2018. Disponível em: https://doi.org/10.1080/10691316.2018.1457896. Acesso: 17 jan. 2025.

MARTÍNEZ-CARDAMA, S.; PACIOS, A. R. Twitter communication of university libraries in the face of covid-19. **Profesional de la Informacion**, [*S. l.*], v. 29, n. 6, p. 1–15, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.3145/epi.2020.nov.18. Acesso em: 16 jan. 2025.

MAUTINO, M.; LORENZEN, M. Interdepartmental communication in academic libraries. *In*: BLESSINGER, K.; HRYCAJ, P. (ed.). **Workplace culture in academic libraries**: The early 21st century. Oxford: Chandos Publishing, 2013. p. 203-217.

ORDOVÁS, G. B. J.; GRANTS, A. F. L. A comunicação organizacional da biblioteca universitária da Universidade Federal de Santa Catarina. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – FEBAB, 2019. **Anais** [...]. *[S. l.: s. n.]*, 2019. Disponível em: https://portal.febab.org.br/cbbd2019/article/view/2261. Acesso em 17 jan. 2025.

PINHEIRO, L. V. R.; FERREZ, H. D. **Tesauro Brasileiro de Ciência da Informação**. Rio de Janeiro; Brasília: Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (Ibict), 2014.

PIO, D. **A força transformadora da comunicação interna**. [*S.l.*]: Simplíssimo, 2017. *E-book*. [Epub]

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRÍGUEZ, M.; ANGELOZZI, S. La gestión de la comunicación externa digital en bibliotecas universitarias: el caso de las bibliotecas pertenecientes a la Red de Bibliotecas de Universidades Católicas y de Orientación Católica en Argentina. **Revista Interamericana de Bibliotecologia**, [*S. l.*], v. 47, n. 2, p. 1–13, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.17533/udea.rib.v47n2e353152. Acesso em: 16 jan. 2025.

SANTA ANNA, J. A inserção da biblioteca universitária na sociedade contemporânea: uma investigação nos serviços prestados por um Sistema de Bibliotecas. **Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação**, [*S.l.*], v. 13, n. 1, p. 130–152, 2020. Disponível em: https://periodicos.unb.br/index.php/RICI/article/view/22916. Acesso em: 18 jan. 2025.

SANTAELLA, L. **Comunicação e pesquisa**: projetos para mestrado e doutorado. São Paulo: Hacker, 2001. 215 p. (Coleção comunicação)

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

SILVA, R. M. **Comunicação, cultura e biblioteca:** uma reflexão sobre o modelo de comunicação do Sistema de Bibliotecas da UFG. 2015. 312 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) - Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2015. Disponível em: https://repositorio.bc.ufg.br/tede/items/637e382d-afa1-4587-ace0-4d8ac5ecb4b6. Acesso em 16 jan. 2025.

SILVA, R. M.; NOGUEIRA, M. F. M. A comunicação nas bibliotecas universitárias: a busca por novos modelos. **Revista Panorama**: Revista de Comunicação Social, [*S. l.*], v. 6, n. 2, p. 93–95, 2016. Disponível em: https://seer.pucgoias.edu.br/index.php/panorama/article/view/5512. Acesso em: 16 jan. 2025.

SILVA, R. M.; NOGUEIRA, M. F. M. Comunicação na biblioteca: uma reflexão sobre o modelo de comunicação do Sistema de Bibliotecas da UFG. *In*: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 2014. **Anais** [...]. [*S. l.: s. n.*], 2014. Disponível em: http://repositorio.febab.org.br/items/show/6697. Acesso em: 17 jan. 2025.

SILVA, R. M.; NOGUEIRA, M. F. M. Estudo de caso: a comunicação no Sistema de Bibliotecas (SIBI) da Universidade Federal de Goiás (UFG). **Temas da diversidade**: experiências e práticas de pesquisa. [*S. l.: s. n.*], 2021. Disponível em: https://www.editoracientifica.com.br/books/chapter/estudo-de-caso-a-comunicacao-no-sistema-de-bibliotecas-sibi-da-universidade-federal-de-goias-ufg. Acesso em: 16 jan. 2025. *E-book*.

SOUZA, Marcela Tavares de; SILVA, Michelly Dias da; CARVALHO, Rachel de. Revisão integrativa: o que é e como fazer. **Einstein**, São Paulo, v. 8, p. 102-106, 2010.

VALLEFIN, C. La gestión de la comunicación digital em bibliotecas universitarias: El sistema de la UNLP y la construcción de espacios de innovación. *In*: JORNADAS DE INTERCAMBIO Y REFLEXIÓN ACERCA DE LA INVESTIGACIÓN EN BIBLIOTECOLOGÍA, 6., 2021, La Plata. **Anais** [...]. La Plata: Universidad Nacional de La Plata, 2021. Disponível em: https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.14284/ev.14284.pdf. Acesso em: 17 jan. 2025.

WAKIMOTO, D. K. Internal communication in academic libraries: challenges and opportunities. **College and Undergraduate Libraries**, [*S. l.*], v. 29, n. 3–4, p. 190–205, 2022. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1080/10691316.2022.2151542. Acesso em: 17 jan. 2025.

WOOD, P. **Os segredos da comunicação interpessoal**: usando a arte da comunicação para melhorar a sua vida e a dos outros. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007.

YANAZE, M. H. **Gestão de marketing e comunicação**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2021. *E-book*.

ZAUMANE, I. The internal communication crisis and is impact on an organization's performance. **Journal of Business Management**, [*S. l.*], n. 12, p. 24-33, 2016.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.