

Etapas para a construção do plano de comunicação interna para instalações animais em universidades públicas brasileiras

Steps to construct the internal communication plan for animal facilities on Brazilian public universities

Etapas para la elaboración del plan de comunicación interna en instalaciones de animales de universidades públicas brasileñas



Fábio Tonissi Moroni

- Doutor em Ciências Biológicas pelo Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia (INPA).
- Docente da Faculdade de Medicina (Famed) da Universidade Federal de Uberlândia (UFU).
- E-mail: ftmoroni@ufu.br



Raquel Borges-Moroni

- Doutora em Ciências Biológicas pelo Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia (INPA).
- Docente do Instituto de Ciências Biomédicas (ICBIM) da Universidade Federal de Uberlândia (UFU).
- E-mail: raquel.moroni@ufu.br



Eduardo Loebel (*in memoriam*)

- Doutor em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP).
- Docente da Faculdade de Gestão e Negócios (Fagen) da Universidade Federal de Uberlândia (UFU).
- E-mail: eduardo.loebel@ufu.br



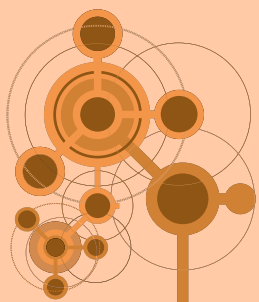
Cristiane Betanho

- Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar).
- Docente da Faculdade de Gestão e Negócios (Fagen) da Universidade Federal de Uberlândia (UFU).
- E-mail: crisbetanho@ufu.br



Renata Rodrigues Daher Paulo

- Doutora em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas São Paulo (FGV-SP).
- Docente da Faculdade de Gestão e Negócios (Fagen) da Universidade Federal de Uberlândia (UFU).
- E-mail: renatadaher@ufu.br



Resumo

Instalações animais são locais onde ocorre reprodução, manutenção ou experimentação em seres vivos para atividades de ensino e pesquisa. Atualmente, elas são legalizadas. Mesmo assim, isso não é suficiente para convencer alguns setores da sociedade civil sobre a necessidade da existência desses espaços. Portanto, para preservar a boa reputação das universidades, é justificável fortalecer a comunicação interna. Logo, este trabalho propõe etapas para a construção desse plano de comunicação. Como resultado, sugerem-se sete passos, os quais são discutidos sob a ótica das teorias institucionais.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO INTERNA • ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA • DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL • PESQUISA TEÓRICA • GESTÃO DE INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTOS.

Abstract

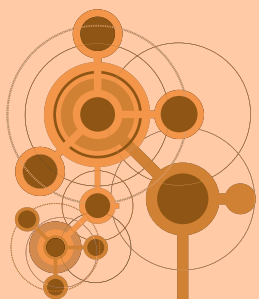
Animal facilities are places where breeding, maintenance, or animal experimentation takes place for teaching and research activities. Nowadays, they are legal. Even so, this is insufficient to convince some sectors of the civil society about the need for these spaces to exist. Thus, to preserve the good reputation of universities, strengthening internal communication is justifiable. Therefore, this work proposes steps for the construction of this communication plan. As a result, seven steps are suggested, which are discussed from the perspective of institutional theories.

KEYWORDS: INTERNAL COMMUNICATION • UNIVERSITY ADMINISTRATION • ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT • THEORETICAL RESEARCH • FACILITIES AND EQUIPMENT MANAGEMENT.

Resumen

Las instalaciones de animales son lugares donde se dan actividades de docencia e investigación relacionadas con la reproducción, el mantenimiento o la experiencia con seres vivos. Esta es una actividad legal actualmente. Aun así, no es suficiente para convencer a algunos sectores de la sociedad civil sobre la necesidad de que existan estos espacios. Por lo tanto, para preservar la buena reputación de las universidades, se justifica fortalecer la comunicación interna. Por lo tanto, este trabajo propone etapas para la elaboración de este plan. Como resultado, se sugieren siete etapas en que se discuten desde la perspectiva de las teorías institucionales.

PALABRAS CLAVE: COMUNICACIÓN INTERNA • ADMINISTRACIÓN UNIVERSITARIA • DESARROLLO ORGANIZACIONAL • INVESTIGACIÓN TEÓRICA • GESTIÓN DE INSTALACIONES Y EQUIPOS.



INTRODUÇÃO

Instalação animal é definida como qualquer local onde ocorre a reprodução, manutenção ou experimentação em seres vivos, em condições controladas, para atividades de ensino e pesquisa. Nelas, modelos animais possibilitam muitos avanços nas ciências da saúde, os quais beneficiam principalmente o ser humano (Machado; Filipeck, 2011). No entanto, o controle social das atividades realizadas nesses ambientes e das condições de alojamento dos animais tem aumentado (Moroni; Loebel, 2017), sendo regulamentados pela legislação federal (Lei nº11.794/2008 e Decreto nº6.899/2009) (Brasil, 2016; Lebov *et al.*, 2017, Decaro *et al.*, 2020).

Assim, atualmente há um consenso de que modelos animais devem ser utilizados apenas quando não existirem métodos alternativos validados (Peters *et al.*, 2006). Por isso, várias associações trabalham para validar os protocolos experimentais, em estudos multicêntricos, com delineamento controlado. No Brasil, um exemplo é o Centro Brasileiro para Validação de Métodos Alternativos (BraCVAM) (Eskes *et al.*, 2009; Presgrave *et al.*, 2016).

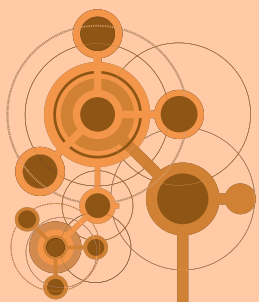
No entanto, várias sociedades protetoras dos animais consideram que essa postura utilitarista, a qual prevalece na comunidade científica, é eticamente questionável (Felipe, 2009). Para algumas, toda experimentação animal deveria ser abolida imediatamente, ou a curto prazo, pois uma espécie não possui o direito de subjugar outra para o seu próprio benefício. Assim, baseados nessa perspectiva, um pequeno número de ativistas mais radicais promoveu a invasão, depredação de prédios públicos e remoção de animais (Assumpção; Schramm, 2008; Barreto *et al.*, 2017). Também, influenciadores digitais podem promover ampla disseminação de críticas e desqualificações por meio das mídias baseadas na internet, promovendo uma prática denominada "cultura do cancelamento" (Norris, 2020; Karhawi, 2021).

Esse ambiente inóspito tem aumentado o receio de alguns gestores de universidades de publicar informações precisas sobre quantidade, localização e formas de uso dos animais presentes em suas instalações animais, a fim de não expor fragilidades institucionais, evitar hostilidades e gerar polêmicas com a opinião pública (Franco *et al.*, 2014).

Porém, esse receio de comunicar publicamente suas atividades pode comprometer a eficiência do gerenciamento de crises reputacionais quando essas surgirem. Isso ocorre porque, ao considerarem a experimentação animal um "dark side" da organização, os gestores podem induzir a opinião pública a formar julgamentos prematuros sobre como a instituição cuida de seus animais (Fombrun; Gardberg; Barnett, 2000; Maio, 2016; Maio; Silva, 2013; Peci, 2006; Zakiri, 2020).

Assim, um plano de comunicação interna justifica-se pela preservação da imagem institucional e do capital reputacional, mediante o exercício de sua responsabilidade social para com os animais alojados. Diante desse contexto, torna-se fundamental que as universidades fortaleçam sua identidade e a boa reputação, utilizando como parceiros os servidores, os estudantes e os prestadores de serviço da instituição. Adicionalmente, essa ação comunicativa permite que eventuais problemas de comunicação sejam sanados com maior rapidez, evitando ou minimizando eventuais crises reputacionais (Kaplan; Haenlein, 2010; Neves, 2002).

Além do gerenciamento de crises reputacionais, outro motivo para a elaboração desse plano é aumentar a humanização das condições de trabalho nas instalações animais, conforme descrito por Kunsch (2010). Nesse sentido, isso significa preservar a qualidade de vida desses servidores que cuidam diariamente dos animais, uma vez que essa ação comunicativa promove interatividade e confiança para estabelecerem diálogos entre eles e com a gestão superior (Mansi, 2014). Assim, evita-se a sobrecarga emocional deles, pois a maioria dessas pessoas já está tensa por uma rotina de trabalho excessiva e exaustiva, em locais onde são permanentemente expostos a riscos ergonômicos, químicos e biológicos (Majerowicz, 2008). Desse modo,



evitar o forte estresse gerado durante os períodos de crise de reputação pode evitar que surjam doenças ocupacionais como a síndrome de burnout ou depressão, nos casos mais graves. Em suma, esse tipo de comunicação, quando bem estruturada, também seria uma forma de mitigar esses prováveis impactos negativos na saúde dos trabalhadores (Baldissera, 2009; Randall; Moody; Turner, 2021; Zyglidopoulos; Phillips, 1999).

De fato, segundo Pimenta (2006) e Kunsch (2003), a comunicação interna é o pilar de sustentação de uma imagem institucional externa coesa e positiva. Assim, ela pode minimizar e/ou evitar eventuais crises e manter a sustentabilidade organizacional. Isso acontece porque, segundo Kalla (2005) e Martínez-Berumen, López-Torres e Romo-Rojas (2014), ela abrange toda a comunicação formal e informal que ocorre internamente em todos os níveis da organização.

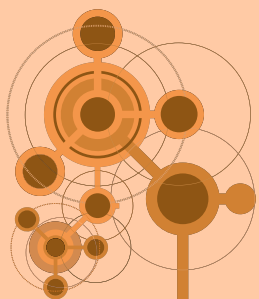
Nesse contexto, uma discussão interessante sobre este campo de pesquisa é que a própria definição de comunicação interna está em constante mutação. Na atualidade, segundo Carramenha e Capellano (2013), não é mais possível defini-la como aquela que está do lado de dentro, limitada aos muros das universidades, pois, devido às transformações sociais contemporâneas que quebraram os limites espaciais, agora os valores públicos estão permanentemente conectados ao mundo digital. Esse fenômeno, conforme definido por Van Dick, Poell e de Wall (2018), é uma característica da denominada "sociedade da plataforma". Segundo esses autores, as plataformas digitais atualmente são os locais onde ocorre a criação de sentido compartilhado, mediando a interação social e a relação entre os públicos, levando a comunicação interna a um novo patamar de complexidade (Nogueira, 2022).

Considerando essa abordagem mais ampla, Damante (1999) reforça a importância da elaboração de estratégias para gerenciar os principais fatores que prejudicam esse tipo de comunicação, por exemplo: a) motivação e interesses divergentes daqueles que a organização apresenta; b) reações emocionais e de desconfiança às comunicações emitidas por colegas, superiores ou subordinados; c) descompasso entre avanços da legislação pertinente e as práticas administrativas adotadas nesses locais; d) diferenças de linguagem e jargão entre os setores da universidade; e e) diferenças de conhecimentos e experiências entre colaboradores. Dessa maneira, a falta de uma política específica para a comunicação interna pode comprometer a efetividade do desenvolvimento organizacional na área da gestão dos animais alojados nessas organizações (Cardoso, 2006; Luque, 2015).

Em função do exposto, o objetivo deste trabalho é propor etapas para a construção de um plano de comunicação interna para as instalações animais das universidades públicas brasileiras. Complementarmente, este texto reflete sobre as possíveis vantagens de se aplicar os conhecimentos sobre planejamento de comunicação interna nas instalações animais, bem como os possíveis benefícios destas para as pesquisas na área da saúde.

Este trabalho trata-se de uma pesquisa teórica, seguindo o método proposto por Demo (2000), que consiste em uma ampla revisão da literatura especializada, na qual foram realizadas consultas a livros didáticos da área e/ou periódicos selecionados por meio de busca no banco de dados do SciELO e do Portal Capes. O levantamento bibliográfico foi realizado conforme a metodologia de Volpato (2000). Adicionalmente, sob a ótica das teorias institucionais, foi possível discutir as vantagens de fortalecer esta forma de comunicação nas universidades públicas. Como principal resultado obtido pode-se destacar as sete etapas para construção, de modo coletivo, do plano de gestão estratégica da comunicação das instalações animais no contexto das universidades públicas brasileiras.

O público-alvo desse plano são os gestores da alta administração das universidades públicas e os membros de conselhos deliberativos superiores, pelo fato de tais pessoas possuírem a liderança formal para concretizar essas ações. No entanto, toda comunidade universitária também pode ser beneficiada com a melhoria dos processos de comunicação interna. Nesse sentido, Karanges *et al.* (2015) demonstraram que existe uma relação positiva entre essa forma de ação comunicativa



e a felicidade de estar no ambiente de trabalho. Esse aumento dos índices de engajamento corporativo se manifesta nos membros dessa comunidade como senso de pertencimento e disposição em permanecer na empresa e falar bem sobre o local onde trabalha para colegas, possíveis funcionários e para a comunidade em geral.

REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Meyer e Rowan (1977), a existência da estrutura formal das organizações dentro de uma instituição está condicionada a fatores-chave.

O primeiro fator seria a elaboração do mito da racionalidade. Segundo esse, a organização deve estar em conformidade com esse fator-chave, gerando legitimidade, recursos e garantindo a sobrevivência de sua boa reputação entre o público interno, tais como discentes, docentes, técnicos administrativos e prestadores de serviço. No caso das instalações animais, conforme exposto, isso se limitaria a atender a legislação vigente (Aldrich; Pfeffer, 1976; Lopes; Judice, 2010).

Na sequência, conforme Rosseto e Rosseto (2005), o segundo fator seria a mobilização de recursos, que possui relação com as habilidades diretivas que as organizações devem desenvolver para se adaptar à escassez de recursos, reduzir as incertezas e gerenciar o poder e a influência dos colaboradores na organização. Adicionalmente, segundo Oliver (1988), a mobilização de recursos é o principal motivador do comportamento organizacional.

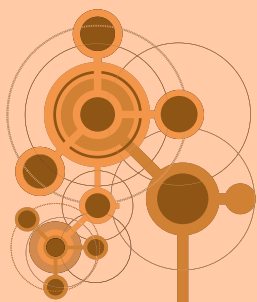
Assim, de acordo com as teorias institucionais, as instituições podem formatar a consciência das pessoas, de forma individual e coletiva (Chiavenato, 2004). Desse modo, para atingir as demandas sociais, DiMaggio e Powel (1983) mencionam que as organizações podem ser criadas por três mecanismos isomórficos: coercitivos, normativos e miméticos.

No entanto, Peci (2006) faz uma crítica a essa teoria institucionalista. Ela considera que as instituições possuem uma compreensão limitada dos processos de institucionalização e falham ao depender excessivamente do isomorfismo e do mimetismo organizacional como processo de reprodução. Em suma, a autora afirma que essa dependência pode priorizar a importação de elementos legitimados externamente, em detrimento da eficiência organizacional. Isso acaba por torná-las mais similares, mas não necessariamente mais eficientes.

Nesse contexto, a comunicação interna adequada pode minimizar o conflito latente entre a burocratização e democratização, conforme descrito por Weber (1999), Motta (1986) e Bourdieu, Chamboredon e Passeron (1999). Essa comunicação deve permitir os controles políticos democráticos sobre a burocracia e a aplicação de modelos de autogestão da informação, conforme verificado por Olivieri (2011) e Onuma, Mafra e Moreira (2012), para engajar os funcionários na solução dos problemas enfrentados.

Um bom exemplo de como o uso eficiente da comunicação interna gera ganhos para o capital reputacional das organizações é o Laboratório Charles River. Sua instalação animal é considerada o maior biotério comercial do Japão, que fornece animais de laboratório de alta qualidade genética e sanitária, principalmente camundongos e ratos, para as mais renomadas universidades e instituições de pesquisa japonesas. Ikeda (2012) descreve que, em sua história, essa organização enfrentou muitas crises, no entanto, conseguiu superar todas elas pelo "espírito de corpo" dos funcionários, isto é, o comprometimento destes com os objetivos organizacionais (Rosa; Brito, 2010).

Portanto, torna-se claro que estar preparado para crises faz toda a diferença. A comunicação rápida e precisa é um dos aspectos-chave desse processo de superação (Shinyashiki; Fischer; Shinyashiki, 2007), pois garante a consistência das informações durante os períodos de crises (Ikeda, 2012). Destaca-se com esses exemplos o valor estratégico da comunicação



interna para estas instalações técnico-administrativa. A seguir, passa-se para a descrição e discussão de cada uma das etapas propostas para a construção de um plano de comunicação interna.

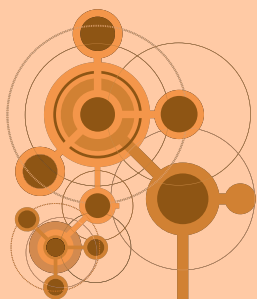
PROPOSTA DAS ETAPAS PARA A CONSTRUÇÃO DO PLANO DE COMUNICAÇÃO INTERNA PARA AS INSTALAÇÕES ANIMAIS EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS

Baseado na literatura consultada é possível propor sete etapas para a construção de um plano de comunicação interna, que dialogam com a lógica da administração da qualidade descrita por Vieira Filho (2014). Nesse sentido, destaca-se a importância da revisão anual deste mediante um seminário de planejamento estratégico. Dito isso, a descrição das etapas bem como as referências de apoio estão sumarizadas no Quadro 1.

Quadro 1: Sugestão de sete etapas para a construção, de modo coletivo, do plano de gestão estratégica da comunicação das instalações animais no contexto das universidades públicas brasileiras

Etapas	Referências
Primeira: Analisar a situação	Lurati e Zamparini (2018)
A. Examine o ambiente externo B. Examine o ambiente interno C. Defina os pontos fortes e fracos, as oportunidades e as ameaças D. Analise o SWOT (<i>strengths, weaknesses, opportunities e threats</i>)	
Segunda: Conectar-se com seu público	
A. Identifique o público-alvo B. Defina o perfil da audiência C. Selecione audiências prioritárias	
Terceira: Definir os objetivos de comunicação	Ogbeiwi (2017)
Quarta: Adequar as mensagens à audiência	Hawkins <i>et al.</i> (2008)
A. Crie mensagens persuasivas B. Coloque princípios humanistas no trabalho	
Quinta: Desenvolver estratégias e veículos apropriados	Hallahan <i>et al.</i> (2007)
A. Avalie as opções estratégicas B. Avalie veículos e estratégias existentes C. Desenvolva novas estratégias e veículos	
Sexta: Avaliar os esforços	
A. Defina estratégias para avaliação B. Desenvolva medidas dos produtos gerados	Sousa e Cavalcante (2018)
Sétima: Criar uma linha do tempo e orçamento	Bueno (2005)
A. Desenvolva um cronograma de atividades B. Estabeleça o orçamento necessário para colocar o plano em ação	

Fonte: Elaborado pelos autores.



Assim, a primeira etapa seria criar um sistema de gerenciamento de banco de dados multilocatário *web-based*, com a capacidade de gerar relatórios de inteligência sobre todos os animais alojados em uma determinada universidade (Date, 2004).

Na sequência, a segunda etapa seria criar uma coordenadoria de comunicação social e marketing institucional das instalações animais, que seria o setor responsável pela publicação de notícias e eventos no portal que congrega as notícias de todas as instalações animais existentes na universidade. O coordenador do setor repassaria relatórios à alta administração da instituição, responsável por compilar os indicadores das instalações animais como um todo, organizá-los e encaminhá-los aos órgãos de controle da administração pública (Melo, 2007).

Em seguida, a terceira etapa seria escolher os canais de comunicação mais adequados para fortalecer a comunicação interna. Essa escolha passaria pela pesquisa e identificação de determinados perfis-alvo. Nesse aspecto, as mídias sociais são ferramentas eficientes para a comunicação interna nos períodos de crise (Vignal Lambret; Barki, 2018).

O Facebook é a principal rede social em escala global (Figueira, 2015). Segundo Beling (2022), Facebook, YouTube e Instagram acumulam 6,8 bilhões de usuários. Somados aos usuários das outras sete maiores redes (TikTok, Sina Weibo, Snapchat, Kuaishou, Pinterest, Reddit e Twitter), esse número chega a aproximadamente 10,8 bilhões de usuários. Levando em conta que um usuário de mídia social tem em média cinco contas diferentes, é possível afirmar que mais de 15% da população mundial possui pelo menos uma conta em redes sociais. Isso sugere que um novo poder se encontra nas mãos conectadas (Vignal Lambret; Barki, 2018).

Também é importante destacar as formas de comunicação interpessoais mais populares no momento. Nessa seara, os aplicativos de mensagem instantânea são efetivos e populares e, dentre eles, o WhatsApp é o mais utilizado. Ali e Kootbodien (2017) entrevistaram 100 estudantes de ambos os sexos da Universidade de Abu Dhabi e concluíram que, em média, as mulheres passam 5 horas e 30 minutos por dia conectadas ao aplicativo, enquanto os homens passam 1 hora e 30 minutos. No entanto, segundo Sutikno *et al.* (2016), os aplicativos Telegram e Viber também são promissores devido à facilidade operacional, interface limpa e segurança do fluxo de informação.

Adicionalmente, a quarta etapa seria criar o plano de gestão estratégica da comunicação das instalações animais. Segundo Freire (2013), a comunicação deve chegar ao ser inserido em uma realidade histórica. De acordo com Kunsch (2018), isso deve ser suficiente para as organizações serem capazes de alcançar os resultados desejados e promover uma ação comunicativa eficaz.

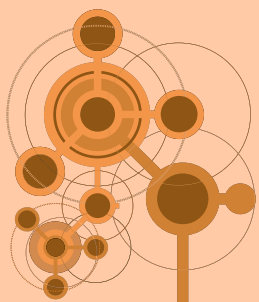
Para finalizar, os demais passos visam criar condições para operacionalizar, avaliar e desenvolver o plano proposto.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação interna tem o potencial de auxiliar as organizações a aprenderem a se adaptar a mudanças. Ela facilita a aproximação de equipes mediante a desconstrução de uma hierarquia sólida. Isso evita que o erro de uma pessoa, ou um pequeno grupo de pessoas, comprometa a eficiência da instituição (Taleb, 2020). Destaca-se, portanto, que o plano de comunicação interna pode ser uma ferramenta importante para manter a reputação social das instalações animais das universidades públicas brasileiras.

REFERÊNCIAS

ALDRICH, Howard E.; PFEFFER, Jeffrey. Environments of organizations. *Annual Review of Sociology*, San Mateo, v.2, n.1, p.79-105, 1976. doi:<https://doi.org/10.1146/annurev.so.02.080176.000455>.



ALI, Muhamad Sham Shahkat; KOOTBODIEN, Ammaarah. The effectiveness of WhatsApp as an interpersonal communication medium among Abu Dhabi University students. *International Journal of Media, Journalism and Mass Communications*, Ongole, v.3, n.1, p.11-19, 2017. doi:<https://doi.org/10.20431/2454-9479.0301002>.

ASSUMPÇÃO, Erick Luiz Araujo de; SCHRAMM, Fermim Roland. A ética da sabotagem da Animal Liberation Front (ALF). *Revista Brasileira de Bioética*, Brasília, DF, v.4, n.3-4, p.198-221, 2008. doi:<https://doi.org/10.26512/rbb.v4i3-4.7887>.

BARRETO, Tiago Franca *et al.* "Soltem os beagles": desvelando o *dark side* das organizações a partir da perspectiva da ética animal. *Revista Brasileira de Estudos Organizacionais*, Curitiba, v.4, n.1, p.279-319, 2017.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. *Organicom*, São Paulo, v.6, n.10-11, p.115-120, 2009. doi:<https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2009.139013>.

BELING, Fernanda. As 10 redes sociais mais usadas em 2022. *Oficina da Net*, Santa Cruz do Sul, 21 set. 2022. Disponível em: <https://www.oficinadanet.com.br/post/16064-quais-sao-as-dez-maiores-redes-sociais>. Acesso em: 5 out 2022.

BOURDIEU, Pierre; CHAMBOREDON, Jean-Claude; PASSERON, Jean-Claude. *A profissão de sociólogo: preliminares epistemológicas*. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

BRASIL. Resolução Normativa nº30, de 2 de fevereiro de 2016. Baixa a Diretriz Brasileira para o Cuidado e a Utilização de Animais em Atividades de Ensino ou de Pesquisa Científica – DBCA. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, p.3, 3 fev. 2016.

BUENO, Wilson da Costa. A comunicação empresarial estratégica: definindo os contornos de um conceito. *Conexão: comunicação e cultura*, Caxias do Sul, v.4, n.7, p.11-20, 2005.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.40, n.6, p.1123-1144, 2006. doi:<https://doi.org/10.1590/S0034-76122006000600010>.

CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane Regina. *Comunicação com empregados: a comunicação interna sem fronteira*. Jundiaí: In House, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

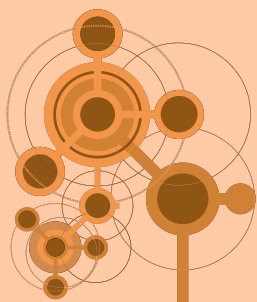
DAMANTE, Nara. O estado da arte da comunicação no Brasil: até que ponto as universidades estimulam e geram diferenciais na formação do líder em comunicação nas empresas. *Comunicação Empresarial*, São Paulo, v.8, n.31, p.22-26, 1999.

DATE, Christopher J. *Introdução a sistemas de banco de dados*. 8.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DECARO, Nicola *et al.* COVID-19 from veterinary medicine and one health perspectives: What animal coronaviruses have taught us. *Research in Veterinary Science*, Oxford, v.131, p.21-23, 2020. doi:<https://doi.org/10.1016/j.rvsc.2020.04.009>.

DEMO, Pedro. *Metodologia do conhecimento científico*. São Paulo: Atlas, 2000.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, Washington, DC, v.48, n.2, p.147-160, 1983.



ESKES, Chantra *et al.* Proposal for a Brazilian centre on alternative test methods. *ALTEX*, Kreuzlingen, v.26, n.4, p.303-306, 2009. doi:<https://doi.org/10.14573/altex.2009.4.303>.

FELIPE, Sônia T. Antropocentrismo, sencientismo e biocentrismo: perspectivas éticas abolicionistas, bem-estaristas e conservadoras e o estatuto de animais não-humanos. *Páginas de Filosofia*, São Bernardo do Campo, v.1, n.1, p.2-30, 2009.

FIGUEIRA, João. O Facebook como estratégia de superação da escassez de meios na comunicação institucional: o caso da Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra. *Organicom*, São Paulo, v.12, n.22, p.161-175, 2015. doi:<https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2015.139275>.

FOMBRUN, Charles J.; GARDBERG, Naomi A.; BARNETT, Michael L. Opportunity platforms and safety nets: corporate citizenship and reputational risk. *Business and Society Review*, Hoboken, v.105, n.1, p.85-106, 2000. doi:<https://doi.org/10.1111/0045-3609.00066>.

FRANCO, Ana Lúcia *et al.* Pesquisa em animais: uma reflexão bioética. *Acta Bioethica*, Santiago, v.20, n.2, p.247-53, 2014. doi:<http://doi.org/10.4067/S1726-569X2014000200012>.

FREIRE, Paulo. *Extensão ou comunicação?* 18.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2013.

HALLAHAN, Kirk *et al.* Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, Abingdon, v.1, n.1, p.3-35, 2007. doi:<https://doi.org/10.1080/15531180701285244>.

HAWKINS, Robert P. *et al.* Understanding tailoring in communicating about health. *Health Education Research*, Oxford, v.23, n.3, p.454-466, 2008. doi:<https://doi.org/10.1093/her/cyn004>.

IKEDA, Takuya. Crisis management and recovery from the damage to the laboratory animal production facility due to the Great East Japan Earthquake. *Experimental Animals*, Tokyo, v.61, n.1, p.1-11, 2012. doi:<https://doi.org/10.1538/expanim.61.1>.

KALLA, Hanna K. Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: an international journal*, Bingley, v.10, n.4, p.302-314, 2005. doi:<https://doi.org/10.1108/13563280510630106>.

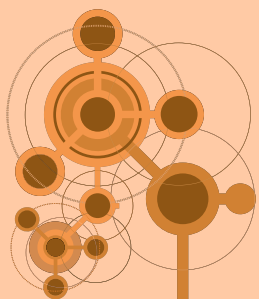
KAPLAN, Andreas M.; HAENLEIN, Michael. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, Amsterdam, v.53, n.1, p.59-63, 2010. doi:<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>.

KARANGES, Emma *et al.* The influence of internal communication on employee engagement: a pilot study. *Public Relations Review*, Amsterdam, v.41, n.1, p.129-131, 2015. doi:<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.003>.

KARHAWI, Issaaf. Crises geradas por influenciadores digitais: propostas para prevenção e gestão de crises. *Organicom*, São Paulo, v.18, n.35, p.45-59, 2021.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). *A comunicação como fator de humanização nas organizações*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4.ed. São Paulo: Summus, 2003.



KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Strategic communication in contemporary organizations. *Media e Jornalismo*, Lisboa, v.18, n.33, p.13-24, 2018. doi:https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_1.

LEBOV, Jill *et al.* A framework for one health research. *One Health*, Amsterdam, v.3, p.44-50, 2017. doi:<https://doi.org/10.1016/j.onehlt.2017.03.004>.

LOPES, Ana Lúcia Magri; JUDICE, Valéria Maria Martins. Redes cooperativas de pesquisa científica e tecnológica para a inovação: a biotecnologia mineira em foco. *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v.7, n.4, p.4-20, 2010.

LUQUE, Carlos Antonio. Alguns desafios para o financiamento das universidades públicas estaduais do estado de São Paulo. *Revista USP*, São Paulo, n.105, p.9-18, 2015. doi:<https://doi.org/10.11606/issn.2316-9036.v0i105p9-18>.

LURATI, Francesco; ZAMPARINI, Alessandra. Communication SWOT Analysis. *In: HEATH, Robert L.; JOHANSEN, Winni (ed.). The international encyclopedia of strategic communication*. Hoboken: Wiley, 2018. p.1-8.

MACHADO, Carlos José Saldanha; FILIPECKI, Ana Tereza Pinto. Socio-antropologia de um fenômeno tecno-científico-político transnacional: o uso de animais em experimentação científica e a realidade brasileira. *Revista Brasileira de Ciência, Tecnologia e Sociedade, São Carlos*, v.2, n.2, p.58-99, 2011.

MAIO, Ana Maria Dantas. Comunicação face a face nas organizações em tempos de sociedade midiaticizada. *Organicom*, São Paulo, v.13, n.24, p.139-150, 2016. doi:<https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2016.139323>.

MAIO, Ana Maria Dantas; SILVA, Marcelo da. A ética como fator de suporte ao discurso da sustentabilidade nas organizações. *Organicom*, São Paulo, v.10, n.19, p.27-38, 2013. doi:<https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2013.139189>.

MAJEROWICZ, Joel. *Boas práticas em biotérios e biossegurança*. Rio de Janeiro: Interciência, 2008. v.1.

MANSI, Viviane Regina. *Comunicação, diálogo e compreensão nas organizações*. Jundiaí: In House, 2014.

MARTÍNEZ-BERUMEN, Héctor A.; LÓPEZ-TORRES, Gabriela C.; ROMO-ROJAS, Laura. Developing a method to evaluate entropy in organizational systems. *Procedia Computer Science*, Amsterdam, v.28, p.389-397, 2014. doi:<https://doi.org/10.1016/j.procs.2014.03.048>.

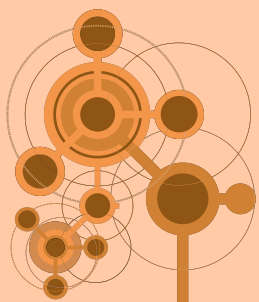
MELO, Waltemir. Comunicação de crises: uma ação obrigatória das organizações que trabalham com produtos perigosos. *Organicom*, São Paulo, v.4, n.6, p.114-135, 2007. doi:<https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2007.138929>.

MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, Chicago, v.83, n.2, p.340-363, 1977.

MORONI, Fábio Tonissi; LOEBEL, Eduardo. Arranjos organizacionais de biotérios em Universidades Públicas Brasileiras. *Revista Gestão Organizacional*, Chapecó, v.10, n.1, p.84-105, 2017.

MOTTA, Fernando C. Prestes. *Teoria das organizações: evolução e crítica*. São Paulo: Pioneira, 1986.

NEVES, Roberto de Castro. *Crises empresariais com a opinião pública: como evitá-las e administrá-las: casos e histórias*. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.



NOGUEIRA, Pedro Arthur. Comunicação organizacional contemporânea: uma atualização necessária. *Organicom*, São Paulo, v.19, n.38, p.226-230, 2022. doi:<https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2022.191440>.

NORRIS, Pippa. Closed minds? Is a 'cancel culture' stifling academic freedom and intellectual debate in Political Science? *HKS Faculty Research Working Paper Series*, Cambridge, RWP20-025, 2020. doi:<https://doi.org/10.2139/ssrn.3671026>.

OGBEIWI, Osahon. Why written objectives need to be really smart. *British Journal of Healthcare Management*, London, v.23, n.7, p.324-336, 2017. doi:<https://doi.org/10.12968/bjhc.2017.23.7.324>.

OLIVER, Christine. The collective strategy framework: an application to competing predictions of isomorphism. *Administrative Science Quarterly*, Thousand Oaks, v.33, n.4, p.543-561, 1988.

OLIVIERI, Cecília. Os controles políticos sobre a burocracia. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.45, n.5, p.1395-1424, 2011. doi:<https://doi.org/10.1590/S0034-76122011000500007>.

ONUMA, Fernanda Mitsue Soares; MAFRA, Flávia Luciana Naves; MOREIRA, Lilian Barros. Autogestão e subjetividade: interfaces e desafios na visão de especialistas da ANTEAG, UNISOL e UNITRABALHO. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v.10, n.1, p.65-81, 2012. doi:<https://doi.org/10.1590/S1679-39512012000100006>.

PECI, Alketa. A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v.4, n.1, p.1-12, 2006. doi:<https://doi.org/10.1590/S1679-39512006000100006>.

PETERS, Jaime L. *et al.* A systematic review of systematic reviews and meta-analyses of animal experiments with guidelines for reporting. *Journal of Environment Science and Health, Part B*, Abingdon, v.41, n.7, p.1245-1258, 2006. doi:<https://doi.org/10.1080/03601230600857130>.

PIMENTA, Maria Alzira. *Comunicação empresarial*. 5.ed. Campinas: Alínea, 2006.

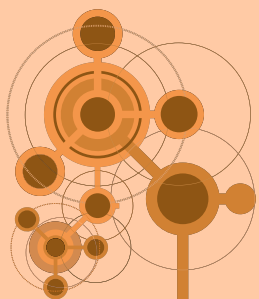
PRESGRAVE, Octavio *et al.* Brazilian Center for the Validation of Alternative Methods (BraCVAM) and the process of validation in Brazil. *Alternatives to Laboratory Animals*, Thousand Oaks, v.44, n.1, p.85-90, 2016. doi:<https://doi.org/10.1177/026119291604400110>.

RANDALL, Michaela S.; MOODY, Carly M.; TURNER, Patricia V. Mental wellbeing in laboratory animal professionals: a cross-sectional study of compassion fatigue, contributing factors, and coping mechanisms. *Journal of the American Association for Laboratory Animal Science*, Memphis, v.60, n.1, p.54-63, 2021. doi:<https://doi.org/10.30802/aalas-jaalas-20-000039>.

ROSA, Alexandre Reis; BRITO, Mozar José de. "Corpo e Alma" nas organizações: um estudo sobre dominação e construção social dos corpos na organização militar. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v.14, n.2, p.194-211, 2010. doi:<https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000200002>.

ROSS, Derek G. Deep audience analysis: a proposed method for analyzing audiences for environment-related communication. *Technical Communication*, Fairfax, v.60, n.2, p.94-117, 2013.

ROSSETTO, Carlos Ricardo; ROSSETTO, Adriana Marques. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. *RAE Eletrônica*, São Paulo, v.4, n.1, p.1-22, 2005. doi:<https://doi.org/10.1590/S1676-56482005000100010>.



SHINYASHIKI, Roberto Tadeu; FISCHER, Rosa Maria; SHINYASHIKI, Gilberto. A importância de um sistema integrado de ações na gestão de crises. *Organicom*, São Paulo, v.4, n.6, p.149-159, 2007. doi:<https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2007.138931>.

SOUSA, Marcos Roberio Santo; CAVALCANTE, Sueli Maria de Araújo. Mensuração e avaliação em comunicação organizacional: estudo de caso de uma instituição federal de ensino superior. *In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO*, 21., 2018, São Paulo. *Anais [...]*. São Paulo: Semead, 2018. p.1-15.

SUTIKNO, Tole *et al.* WhatsApp, Viber and Telegram which is best for instant messaging? *International Journal of Electrical and Computer Engineering*, v.6, n.3, p.909-914, 2016. doi:<http://doi.org/10.11591/ijece.v6i3.pp909-914>.

TALEB, Nassim Nicholas. *Antifragil: coisas que se beneficiam com o caos*. São Paulo: Objetiva, 2020.

VAN DICK, José; POELL, Thomas; DE WALL, Martjin. *The platform society: public values in a connective world*. New York: Oxford University Press, 2018.

VIEIRA FILHO, Geraldo. *Gestão da qualidade total: uma abordagem prática*. Campinas: Alínea, 2014.

VIGNAL LAMBRET, Clémence; BARKI, Edgard. Social media crisis management: aligning corporate response strategies with stakeholders' emotions online. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Hoboken, v.26, n.2, p.295-305, 2018. doi:<https://doi.org/10.1111/1468-5973.12198>.

VOLPATO, Enilze de Souza Nogueira. Pesquisa bibliográfica em ciências biomédicas. *Jornal de Pneumologia*, São Paulo, v.26, n.2, p.77-80, 2000. doi:<https://doi.org/10.1590/S0102-35862000000200006>.

WEBER, Max. *Economia e sociedade: fundamentos de sociologia compreensiva*. Brasília, DF: Editora UnB, 1999.

ZAKIRI, Ezekiel L. The role of communication in effective crisis management: a systematic literature reviews. *International Journal of Humanities and Social Science*, [s.l.], v.10, n.6, p.119-124, 2020.

ZYGLIDOPOULOS, Stelios; PHILLIPS, Nelson. Responding to reputational crises: a stakeholder perspective. *Corporate Reputation Review*, New York, n.2, p.333-350, 1999. doi:<https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540090>.

Artigo recebido em 23/9/2021 e aprovado em 15/9/2022.