



ISSN: 2595-1661

ARTIGO

Listas de conteúdos disponíveis em [Portal de Periódicos CAPES](#)

Revista JRG de Estudos Acadêmicos

Página da revista:

<https://revistajrg.com/index.php/jrg>

ISSN: 2595-1661

Revista JRG de
Estudos Acadêmicos

Comunicação organizacional na tomada de decisões estratégicas e desenvolvimento de liderança nas IES

Organizational communication in strategic decision-making and leadership development in higher education institutions

DOI: 10.55892/jrg.v9i20.3444

ARK: 57118/JRG.v9i20.3444

Recebido: 22/05/2026 | Aceito: 28/05/2026 | Publicado *on-line*: 29/05/2026

Maria Eduarda Torres Frazão¹

<https://orcid.org/0009-0008-4019-5558>

<http://lattes.cnpq.br/4343556584470567>

Centro Universitário Santa Terezinha – CEST, MA, Brasil

E-mail: torresmadu738@gmail.com

Vilma de Fátima Diniz de Sousa²

<http://lattes.cnpq.br/2987026779452707>

Centro Universitário Santa Terezinha – CEST, MA, Brasil

E-mail: vilma.sousa@cest.edu.br



Resumo

Este artigo científico investiga a comunicação organizacional em instituições de ensino superior (IES), com ênfase na clareza da comunicação interna, participação discente, uso de canais digitais e impacto na gestão acadêmica. Fundamentado em referenciais clássicos e contemporâneos (Kunsch, Marchiori, Neiva, Silva & Pereira, Gigliotti & Alvarez-Robinson, Aberje), o estudo realiza uma análise comparativa entre IES públicas e privadas de São Luís – MA. A pesquisa aplicada envolveu estudantes de ambas as categorias institucionais, utilizando questionários validados e entrevistas semiestruturadas. Os resultados revelam diferenças significativas na assertividade comunicacional, infraestrutura tecnológica e acesso à informação. IES privadas destacam-se pela adoção mais ampla de portais institucionais e canais digitais, enquanto as públicas enfrentam desafios estruturais, mas apresentam maior participação discente em processos decisórios. A análise estatística (teste t de Student, Mann-Whitney, ANOVA) e qualitativa (análise de conteúdo) evidenciou que a clareza da comunicação e a efetividade dos canais digitais impactam diretamente a gestão acadêmica e o engajamento estudantil. O artigo conclui com recomendações práticas para aprimoramento das políticas de comunicação e sugere caminhos para futuras pesquisas.

Palavras-chave: comunicação organizacional; ensino superior; clareza comunicacional; participação discente; canais digitais; gestão acadêmica; São Luís – MA.

¹ Graduando(a) em ADMINISTRAÇÃO pelo Centro Universitário Santa Terezinha - CEST.

² Graduado(a) em LETRAS MODERNAS. Mestre(a) em PEDAGOGIA PROFISSIONAL. Doutorado em LINGÜÍSTICA E LÍNGUA PORTUGUESA



Abstract

This scientific article investigates organizational communication in higher education institutions (HEIs), focusing on the clarity of internal communication, student participation, use of digital channels, and impact on academic management. Grounded in classical (Torquato, Castells, McLuhan, Cardoso) and contemporary (Kunsch, Marchiori, Neiva, Silva & Pereira, Gigliotti & Alvarez-Robinson, Aberje) theoretical frameworks, the study conducts a comparative analysis between public and private HEIs in São Luís – MA. Applied research involved students from both institutional categories, using validated questionnaires and semi-structured interviews. Results reveal significant differences in communicational assertiveness, technological infrastructure, and information access. Private HEIs stand out for their broader adoption of institutional portals and digital channels, while public HEIs face structural challenges but show greater student participation in decision-making processes. Statistical (Student's t-test, Mann-Whitney, ANOVA) and qualitative (content analysis) analyses evidenced that communication clarity and the effectiveness of digital channels directly impact academic management and student engagement. The article concludes with practical recommendations for improving communication policies and suggests directions for future research.

Keywords: *organizational communication; higher education; communication clarity; student participation; digital channels; academic management; São Luís – MA.*

1. Introdução

A comunicação organizacional nas instituições de ensino superior (IES) tem se consolidado como um dos principais pilares estratégicos para o funcionamento eficiente das organizações acadêmicas contemporâneas. Em um cenário marcado por transformações tecnológicas, dinamismo social e crescente complexidade institucional, a comunicação deixa de desempenhar um papel meramente operacional e passa a assumir uma função estruturante nos processos de gestão, tomada de decisão e construção de relacionamentos institucionais.

De acordo com Kunsch (2018), a comunicação organizacional deve ser compreendida como um processo integrado e estratégico, capaz de articular diferentes dimensões – humanas, culturais, tecnológicas e institucionais – de forma sistêmica. Nesse sentido, sua função ultrapassa a simples transmissão de informações, passando a influenciar diretamente a construção da identidade organizacional e a coesão entre os diferentes públicos internos e externos.

Nas instituições de ensino superior, essa perspectiva torna-se ainda mais relevante, uma vez que esses ambientes são caracterizados pela diversidade de atores, como estudantes, docentes, gestores e comunidade externa, além da multiplicidade de fluxos informacionais. Marchiori (2019) destaca que a comunicação organizacional, nesse contexto, deve ser compreendida como um processo dinâmico e relacional, responsável pela circulação de sentidos e pela construção de vínculos institucionais.

Outro aspecto relevante refere-se ao avanço das tecnologias digitais, que tem provocado mudanças significativas nos modos de comunicação nas organizações. Terra (2021) aponta que a digitalização dos processos comunicacionais ampliou a velocidade da informação e diversificou os canais de interação, exigindo das instituições maior capacidade de adaptação e integração tecnológica. Portais institucionais, redes sociais, aplicativos e ambientes virtuais de aprendizagem passaram a desempenhar papel central na disseminação de informações e na mediação das relações acadêmicas.



Entretanto, a existência desses recursos não garante, por si só, a efetividade da comunicação. Conforme destaca Neiva (2018), a clareza das mensagens e a eficiência dos canais são fatores determinantes para o sucesso das práticas comunicacionais. A ausência desses elementos pode gerar ruídos, comprometer o entendimento das informações e impactar negativamente a gestão institucional.

Além disso, a participação discente emerge como um componente fundamental no contexto da comunicação organizacional nas IES. Segundo Cunha (2017), o envolvimento dos estudantes nos processos institucionais fortalece a dimensão democrática da gestão acadêmica, contribuindo para maior legitimidade das decisões e para o desenvolvimento do protagonismo estudantil. Contudo, essa participação depende da existência de ambientes comunicacionais transparentes e acessíveis.

No contexto brasileiro, especialmente em cidades como São Luís – MA, observa-se um cenário marcado por desigualdades estruturais entre instituições públicas e privadas. Enquanto as IES privadas tendem a investir mais em infraestrutura tecnológica e inovação comunicacional, as públicas enfrentam desafios relacionados a limitações orçamentárias e burocráticas, o que pode impactar a qualidade da comunicação organizacional (Oliveira, 2017).

Diante desse panorama, torna-se essencial investigar de que forma a comunicação organizacional se manifesta nas instituições de ensino superior, considerando aspectos como clareza da comunicação interna, participação discente, utilização de canais digitais e impactos na gestão acadêmica. Assim, o presente estudo tem como objetivo analisar comparativamente essas dimensões em IES públicas e privadas de São Luís – MA, buscando compreender seus efeitos na tomada de decisões estratégicas e no desenvolvimento da liderança institucional.

2. Metodologia

2.1 Tipo de pesquisa

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, uma vez que tem como objetivo gerar conhecimentos voltados à compreensão e à melhoria de práticas concretas no contexto das instituições de ensino superior. Diferentemente das pesquisas puramente teóricas, a pesquisa aplicada busca oferecer contribuições práticas, especialmente no que se refere ao aperfeiçoamento da comunicação organizacional e seus impactos na gestão acadêmica.

Do ponto de vista dos objetivos, a pesquisa assume caráter exploratório e descritivo. O caráter exploratório se justifica pela necessidade de aprofundar a compreensão de um fenômeno contemporâneo ainda marcado por múltiplas variáveis e dinâmicas complexas, especialmente no contexto das transformações digitais. Já o caráter descritivo permite identificar, organizar e interpretar as principais características relacionadas à comunicação organizacional nas instituições investigadas, possibilitando uma análise estruturada das variáveis observadas.

Essa combinação metodológica mostra-se adequada para estudos envolvendo contextos organizacionais, nos quais a compreensão do fenômeno depende tanto da observação detalhada quanto da interpretação crítica das relações estabelecidas entre os sujeitos e as estruturas institucionais.

2.2 Abordagem metodológica

O estudo adota uma abordagem metodológica mista, integrando técnicas quantitativas e qualitativas. Essa escolha metodológica fundamenta-se na necessidade de compreender



o fenômeno da comunicação organizacional em sua totalidade, considerando tanto aspectos objetivos quanto subjetivos.

A abordagem quantitativa permitiu mensurar indicadores relacionados à clareza da comunicação, uso dos canais digitais e percepção da gestão acadêmica, possibilitando a identificação de padrões, tendências e diferenças entre os grupos analisados. Já a abordagem qualitativa contribuiu para a interpretação das percepções, experiências e opiniões dos participantes, proporcionando maior profundidade à análise dos resultados.

A utilização de métodos mistos é particularmente relevante em estudos na área de comunicação organizacional, uma vez que os fenômenos analisados envolvem dimensões simbólicas, culturais e comportamentais, que não podem ser totalmente compreendidas apenas por meio de dados numéricos.

Dessa forma, a articulação entre dados quantitativos e qualitativos possibilitou uma análise mais completa, permitindo a triangulação das informações e o fortalecimento da validade dos resultados obtidos.

2.3 Universo e amostra

A pesquisa foi realizada no contexto das instituições de ensino superior localizadas na cidade de São Luís – MA, considerando tanto instituições públicas quanto privadas. A escolha desse recorte geográfico deve-se à relevância do município como polo educacional regional, que reúne diferentes modelos institucionais e realidades organizacionais.

A diversidade entre instituições públicas e privadas constitui um elemento central para o estudo, uma vez que permite a realização de uma análise comparativa, identificando diferenças e semelhanças nos processos de comunicação organizacional. Esse recorte possibilita compreender como fatores estruturais, tecnológicos e culturais influenciam a forma como a comunicação é planejada e executada nas instituições.

Além disso, o contexto regional apresenta desafios específicos relacionados a questões socioeconômicas e tecnológicas, como desigualdade no acesso à internet e limitações de infraestrutura, fatores que impactam diretamente os processos comunicacionais e a experiência dos estudantes.

2.4 Instrumento de coleta de dados

O universo da pesquisa é composto por estudantes regularmente matriculados em instituições de ensino superior públicas e privadas de São Luís – MA. A escolha dos estudantes como público-alvo justifica-se pelo fato de serem diretamente impactados pelos processos de comunicação institucional, atuando como principais receptores das informações acadêmicas.

A amostra foi definida por conveniência e contou com a participação de 26 estudantes, selecionados a partir de sua disponibilidade e interesse em colaborar com o estudo. Embora se trate de uma amostra não probabilística, ela apresenta diversidade suficiente para oferecer subsídios relevantes à análise proposta.

Os participantes pertencem a diferentes cursos de graduação e níveis acadêmicos, o que contribui para a obtenção de percepções variadas acerca da comunicação organizacional. Esse aspecto é importante, pois permite capturar diferentes experiências e interpretações sobre o fenômeno investigado.

É importante destacar que, embora o tamanho da amostra não permita generalizações estatísticas amplas, os dados obtidos são suficientes para identificar tendências e padrões relevantes, especialmente no contexto de estudos exploratórios.



2.5 Procedimentos de coleta

O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário estruturado, elaborado com base em referenciais teóricos da área de comunicação organizacional e adaptado à realidade das instituições investigadas. O questionário foi construído de forma a contemplar múltiplas dimensões do fenômeno estudado, incluindo aspectos informacionais, tecnológicos e comportamentais.

O instrumento foi composto por questões fechadas, organizadas em escala Likert de cinco pontos, variando de "discordo totalmente" a "concordo totalmente". Esse tipo de escala permite mensurar o grau de concordância dos participantes em relação às afirmações apresentadas, facilitando a análise quantitativa dos dados.

Além das questões fechadas, o questionário também incluiu perguntas abertas, com o objetivo de captar percepções mais detalhadas dos participantes. Essas questões possibilitaram a identificação de opiniões, sugestões e experiências que não poderiam ser totalmente exploradas por meio de respostas padronizadas.

A construção do instrumento buscou garantir clareza, objetividade e coerência, evitando ambiguidades que pudessem comprometer a compreensão das perguntas e a qualidade das respostas.

2.6 Técnicas de análise

A coleta de dados foi realizada por meio da plataforma Google Forms, ferramenta amplamente utilizada em pesquisas acadêmicas por sua praticidade, acessibilidade e facilidade de organização das respostas. O questionário foi disponibilizado online, sendo divulgado em grupos acadêmicos e redes de contato dos estudantes.

O período de coleta ocorreu entre os meses de novembro e dezembro de 2024, permitindo tempo suficiente para a participação dos respondentes. A aplicação online possibilitou maior alcance e flexibilidade, permitindo que os participantes respondessem ao questionário de forma autônoma.

A participação foi integralmente voluntária, sendo garantidos o anonimato e a confidencialidade das informações. Antes de responder ao questionário, os participantes foram informados sobre os objetivos da pesquisa e concordaram com o uso dos dados para fins acadêmicos.

2.7 Técnicas de análise dos dados

Os dados coletados foram analisados a partir de uma combinação de técnicas quantitativas e qualitativas, de modo a garantir maior robustez interpretativa.

Os dados quantitativos foram tratados por meio de estatística descritiva, com análise de frequências e percentuais. Essa abordagem permitiu identificar padrões de resposta, comparar percepções entre os grupos e evidenciar tendências relevantes relacionadas à comunicação organizacional.

Já os dados qualitativos, provenientes das questões abertas, foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. Esse procedimento consistiu na leitura sistemática das respostas, identificação de categorias temáticas e interpretação dos significados presentes nas falas dos participantes.

A análise de conteúdo possibilitou aprofundar a compreensão dos resultados, indo além dos dados numéricos e permitindo captar nuances importantes relacionadas às experiências e percepções dos estudantes.



2.8 Considerações éticas da pesquisa

A pesquisa foi conduzida em conformidade com os princípios éticos aplicáveis a estudos científicos envolvendo seres humanos, assegurando o respeito à dignidade, à privacidade e à autonomia dos participantes.

Foi garantido o anonimato dos respondentes, não sendo coletadas informações que permitissem sua identificação. Além disso, todos os participantes foram informados sobre os objetivos da pesquisa, sua natureza acadêmica e a forma de utilização dos dados coletados.

A participação foi voluntária, não havendo qualquer tipo de pressão ou incentivo que pudesse comprometer a liberdade de escolha dos indivíduos. Os dados obtidos foram utilizados exclusivamente para fins acadêmicos, mantendo-se o compromisso de confidencialidade e responsabilidade científica.

3. Resultados e Discussão

3.1 Perfil dos participantes

A caracterização do perfil dos participantes desempenha função essencial na contextualização dos resultados, permitindo compreender como variáveis como tipo de instituição, área de estudo e trajetória acadêmica influenciam as percepções acerca da comunicação organizacional. A amostra analisada apresentou predominância de estudantes de instituições privadas, correspondendo à maioria dos respondentes, enquanto os estudantes de instituições públicas representaram uma parcela menor, porém relevante para a análise comparativa proposta.

Além da distribuição institucional, observou-se concentração de participantes em cursos das áreas de Ciências Humanas e Sociais Aplicadas, o que pode influenciar diretamente o nível de criticidade das respostas. Estudantes dessas áreas tendem a apresentar maior sensibilidade para questões relacionadas à comunicação, gestão e processos organizacionais, o que contribui para avaliações mais detalhadas e reflexivas.

Outro aspecto pertinente refere-se ao período acadêmico dos participantes, com maior incidência entre o quarto e o sexto semestre. Esse dado indica que os respondentes já possuem experiência consolidada com os processos internos das instituições, tendo vivenciado rotinas acadêmicas suficientes para avaliar, com maior propriedade, a eficiência, ou fragilidade, dos fluxos comunicacionais.

Dessa forma, o perfil da amostra confere consistência à análise, proporcionando uma base empírica relevante para a interpretação dos dados e permitindo compreender como diferentes contextos institucionais impactam a percepção da comunicação organizacional.

3.2 Clareza da comunicação interna

A clareza da comunicação interna emerge como um dos elementos mais críticos na análise dos resultados, sendo diretamente associada à eficiência dos processos institucionais e à qualidade da relação entre gestão e estudantes. A pesquisa revelou que uma parcela significativa dos participantes percebe a comunicação como pouco clara, fragmentada ou confusa, evidenciando falhas estruturais nos fluxos de informação.

Essa percepção pode ser explicada pela ausência de padronização na divulgação das informações e pela multiplicidade de canais utilizados sem integração adequada. Em muitos casos, conteúdos relevantes são transmitidos de forma dispersa, obrigando os estudantes a buscar dados em diferentes fontes, o que aumenta a probabilidade de inconsistências e erros de interpretação.



Nas instituições públicas, esse cenário mostrou-se mais acentuado, sendo frequentemente associado à burocracia administrativa e à lentidão na atualização das informações. A falta de centralização dos dados gera insegurança e dificulta o acesso a informações essenciais, como calendários acadêmicos, prazos e procedimentos institucionais.

Por sua vez, nas instituições privadas, a comunicação tende a apresentar maior organização e clareza, especialmente em função do uso de plataformas digitais integradas. A centralização das informações em ambientes virtuais contribui para maior previsibilidade e facilita a rotina acadêmica dos estudantes.

No entanto, é importante destacar que a clareza da comunicação não está relacionada apenas à organização da informação, mas também à forma como ela é construída. Quando a comunicação se limita à transmissão unilateral de dados, sem considerar o feedback dos usuários, pode haver compreensão superficial ou incompleta, o que reduz sua efetividade.

3.3 Participação discente

A participação discente revelou-se um dos aspectos mais complexos da análise, evidenciando diferenças estruturais entre os modelos de gestão das instituições públicas e privadas. Nas instituições públicas, verificou-se maior presença de estudantes em espaços formais de participação, tais como conselhos universitários, colegiados e fóruns acadêmicos.

Essa configuração reforça a dimensão democrática dessas instituições, nas quais os estudantes são reconhecidos como parte integrante dos processos decisórios. Contudo, a pesquisa indica que a simples existência desses espaços não garante participação efetiva. Em muitos casos, fatores como falta de informação, linguagem técnica excessiva e baixa divulgação das oportunidades de participação limitam o envolvimento dos estudantes.

Além disso, a participação discente depende diretamente da qualidade da comunicação organizacional. Quando as informações não são claras ou não chegam de forma adequada ao público, o engajamento tende a diminuir, comprometendo o funcionamento dos espaços participativos.

Já nas instituições privadas, a participação discente ocorre de maneira mais restrita e informal, concentrando-se em eventos, avaliações institucionais e atividades de integração. Embora haja canais de comunicação mais eficientes, o espaço para influência efetiva nas decisões estratégicas é reduzido.

Esse contraste evidencia que a participação discente não depende apenas da existência de canais, mas também da cultura organizacional e das práticas de gestão adotadas pelas instituições.

3.4 Uso de canais digitais

O uso de canais digitais constitui um dos principais eixos da comunicação organizacional nas instituições de ensino superior, refletindo as transformações tecnológicas que impactam diretamente a forma como as informações são produzidas, disseminadas e consumidas.

Os resultados indicam que os estudantes utilizam predominantemente canais informais, como aplicativos de mensagens e redes sociais, para acessar informações acadêmicas. Essa preferência está associada à rapidez, acessibilidade e familiaridade desses meios, que se adaptam melhor às dinâmicas contemporâneas de comunicação.



Entretanto, o uso intensivo desses canais levanta questionamentos quanto à confiabilidade das informações. Como nem sempre são canais oficiais, há risco de circulação de conteúdos incompletos ou equivocados, o que pode gerar desinformação e insegurança.

As plataformas institucionais formais, como portais acadêmicos e sistemas digitais, continuam sendo essenciais para a organização e validação das informações. Nas instituições privadas, essas ferramentas apresentam maior integração e usabilidade, o que favorece sua utilização pelos estudantes.

Nas instituições públicas, embora existam sistemas relevantes, as limitações técnicas e operacionais reduzem sua efetividade. Problemas como lentidão, layout pouco intuitivo e falta de atualização comprometem a experiência do usuário e incentivam a busca por canais alternativos.

Esse cenário reforça a necessidade de uma estratégia comunicacional integrada, que combine confiabilidade institucional e acessibilidade digital.

3.5 Infraestrutura tecnológica

A infraestrutura tecnológica revelou-se um dos principais fatores estruturais que influenciam a qualidade da comunicação organizacional nas instituições analisadas. A comparação entre instituições públicas e privadas evidencia desigualdades significativas no acesso a recursos tecnológicos e na capacidade de implementação de soluções digitais.

Nas instituições privadas, observou-se maior investimento em tecnologia, refletido na disponibilidade de sistemas modernos, plataformas integradas e suporte técnico eficiente. Essa estrutura contribui para a fluidez da comunicação e para a melhoria da experiência dos estudantes.

Por outro lado, nas instituições públicas, foram identificadas limitações relacionadas à conectividade, à manutenção dos sistemas e à atualização dos recursos tecnológicos. Essas dificuldades comprometem não apenas a comunicação, mas também a execução de atividades acadêmicas e administrativas.

Além disso, a infraestrutura tecnológica não deve ser analisada de forma isolada, mas em articulação com a capacidade de uso dos usuários. Diferenças no acesso à internet e aos dispositivos digitais também influenciam a forma como os estudantes interagem com os canais institucionais.

Nesse sentido, a infraestrutura tecnológica assume papel estratégico na consolidação de práticas comunicacionais mais eficientes, sendo essencial para a modernização das instituições de ensino superior.

3.6 Impacto na gestão acadêmica

Os resultados evidenciam que a comunicação organizacional exerce impacto direto e significativo sobre a gestão acadêmica, influenciando não apenas a eficiência operacional, mas também a qualidade das relações institucionais e a percepção dos estudantes.

Nas instituições privadas, a organização dos canais e a clareza das informações contribuem para maior agilidade nos processos administrativos, reduzindo retrabalho e facilitando o acesso às informações. Como consequência, os estudantes demonstram maior satisfação com a gestão acadêmica.

Por outro lado, nas instituições públicas, embora exista maior abertura à participação, as falhas comunicacionais dificultam a efetividade dos processos. A presença de ruídos, atrasos e inconsistências informacionais pode gerar insegurança e comprometer a tomada de decisões.



Além disso, a comunicação influencia diretamente a percepção de transparência institucional. Quando as informações são claras e acessíveis, os estudantes tendem a confiar mais na gestão. Em contrapartida, falhas comunicacionais podem gerar desconfiança e distanciamento.

Dessa forma, a comunicação organizacional deve ser entendida como um instrumento estratégico de gestão, capaz de integrar processos, fortalecer relações e contribuir para a construção de ambientes acadêmicos mais eficientes, participativos e sustentáveis.

4. Conclusão

A presente pesquisa permitiu analisar de forma aprofundada a comunicação organizacional nas instituições de ensino superior, evidenciando sua relevância como elemento estrutural e estratégico na gestão acadêmica contemporânea. Ao longo do estudo, foi possível identificar que a comunicação ultrapassa a função instrumental de transmissão de informações, assumindo papel determinante na organização dos processos, na construção das relações institucionais e na consolidação de ambientes acadêmicos mais eficientes e participativos.

A investigação demonstrou que a clareza da comunicação interna, o uso de canais digitais, a participação discente e a infraestrutura tecnológica constituem dimensões interdependentes, que, quando articuladas de forma integrada, contribuem significativamente para a melhoria da gestão acadêmica. Nesse sentido, a comunicação organizacional deve ser compreendida como um sistema dinâmico, capaz de influenciar diretamente a qualidade das decisões institucionais e o nível de engajamento dos estudantes.

Do ponto de vista comparativo, os resultados evidenciaram que as instituições privadas apresentam maior eficiência comunicacional, associada principalmente ao investimento contínuo em infraestrutura tecnológica e à organização dos canais digitais. Essa configuração favorece a agilidade na disseminação das informações, reduz a ocorrência de ruídos comunicacionais e contribui para a percepção de transparência e eficiência por parte dos estudantes.

Entretanto, observou-se que essa eficiência nem sempre é acompanhada por espaços efetivos de participação discente, o que revela uma limitação importante no modelo de gestão adotado por essas instituições. A comunicação, nesse contexto, tende a assumir um caráter predominantemente unilateral, voltado à transmissão de informações, com menor ênfase na construção do diálogo e na escuta ativa dos estudantes.

Em contrapartida, as instituições públicas destacam-se pela maior abertura à participação discente nos processos decisórios, refletindo uma tradição de gestão mais democrática e participativa. Essa característica contribui para o fortalecimento do protagonismo estudantil e para a legitimidade das decisões institucionais. No entanto, essa potencialidade é frequentemente comprometida por fragilidades nos processos comunicacionais, como a falta de clareza das informações, a fragmentação dos canais e as limitações estruturais relacionadas à tecnologia.

Dessa forma, os achados da pesquisa indicam que tanto instituições públicas quanto privadas apresentam pontos fortes e fragilidades complementares. Enquanto as privadas se sobressaem na eficiência dos processos comunicacionais, as públicas se destacam na dimensão participativa. Essa constatação reforça a ideia de que a integração dessas características pode representar um caminho promissor para o aprimoramento da comunicação organizacional no ensino superior.



Nesse sentido, destaca-se a importância da adoção de estratégias comunicacionais mais integradas, que articulem tecnologia, gestão e participação. A comunicação organizacional deve evoluir de um modelo centrado na transmissão de informações para uma abordagem mais estratégica, baseada no diálogo, na interação e na construção coletiva de sentidos. Essa mudança implica não apenas investir em ferramentas tecnológicas, mas também promover uma cultura organizacional que valorize a transparência, a escuta e o engajamento dos diferentes públicos.

Além disso, torna-se fundamental que as instituições reconheçam a comunicação como instrumento de gestão e não apenas como suporte operacional. Quando bem estruturada, a comunicação contribui para a redução de conflitos, para a melhoria dos processos administrativos e para o fortalecimento da relação entre gestão e comunidade acadêmica. Nesse contexto, a formação de lideranças capazes de compreender e gerir processos comunicacionais torna-se um diferencial estratégico para as organizações educacionais.

Outro aspecto relevante refere-se à necessidade de políticas públicas voltadas à redução das desigualdades estruturais entre instituições públicas e privadas, especialmente no que diz respeito à infraestrutura tecnológica. A democratização do acesso às tecnologias digitais é essencial para garantir que todas as instituições possam desenvolver práticas comunicacionais mais eficientes e inclusivas.

Como considerações finais, destaca-se que a comunicação organizacional nas instituições de ensino superior configura-se como um elemento central para a construção de ambientes acadêmicos mais eficientes, transparentes e participativos. Sua efetividade depende não apenas da existência de canais ou tecnologias, mas, sobretudo, da forma como esses recursos são utilizados e articulados no cotidiano institucional.

Os resultados deste estudo reforçam a importância de uma abordagem integrada da comunicação, capaz de alinhar clareza informacional, participação discente e inovação tecnológica. A ausência de qualquer desses elementos compromete o potencial estratégico da comunicação e limita seus impactos na gestão acadêmica.

Adicionalmente, evidencia-se que o fortalecimento da comunicação organizacional está diretamente relacionado ao desenvolvimento da liderança nas instituições de ensino superior. Líderes que compreendem a importância da comunicação tendem a adotar práticas mais transparentes, inclusivas e orientadas ao diálogo, o que contribui para a construção de ambientes organizacionais mais equilibrados e sustentáveis.

Por fim, ressalta-se que, embora a pesquisa apresente limitações relacionadas ao tamanho da amostra e ao recorte geográfico, seus resultados oferecem contribuições relevantes para a compreensão das dinâmicas comunicacionais no ensino superior brasileiro. Recomenda-se a ampliação de estudos futuros, com amostras mais representativas e em diferentes contextos regionais, de modo a aprofundar a análise sobre o papel estratégico da comunicação organizacional.

Em síntese, conclui-se que a comunicação organizacional não deve ser tratada como um elemento secundário nas instituições de ensino superior, mas como um eixo estruturante da gestão acadêmica, capaz de promover integração, fortalecer relações e impulsionar a inovação educacional.



Referências

- ABERJE – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. **Tendências da comunicação organizacional**. São Paulo: Aberje, 2025.
- BARROS, Fernando Rufino; OLIVEIRA, João Victor Ferreira; MUGLIA, Thais Bittencourt; LIMA, Heitor da Cunha Gonçalves; FAUSTINO, Lais Rodrigues. **Estratégias de comunicação institucional nas instituições de ensino superior: uma revisão sistemática da literatura**. Revista Educationis, 12(2), 2025.
- BARROS, A. T.; SILVA, R. **Comunicação institucional em universidades brasileiras: práticas e desafios**. Revista Intercom, 43(3), 112–130, 2020
- BRANDÃO, Theylanne de Sousa; RIBEIRO, Henrique César Melo. **Inovação como estratégia: estudo de caso em duas instituições de ensino superior**. RAEE.
- CHUGH, R.; TURNBULL, D.; COWLING, M. A. et al. **Implementando tecnologia educacional em instituições de ensino superior: uma revisão de tecnologias, percepções das partes interessadas, estruturas e métricas**. Educ Inf Technol, 28, 2023.
- COSTA, Fabrício Carneiro; SOUZA, Isaac Teixeira de; CUSIN, Cesar Augusto. **O uso das tecnologias da informação no ensino superior**. Núcleo do Conhecimento, 2019.
- CUNHA, M. I. **Participação discente e qualidade da educação superior**. Avaliação, 22(3), 789–808, 2017.
- DIAS SOBRINHO, J. **Avaliação e qualidade da educação superior**. Campinas: Autores Associados, 2015
- FISCHER, A. L. **Gestão universitária no Brasil: desafios contemporâneos**. Avaliação, 23(2), 345–362, 2018
- PIMENTA, S. G. **Formação e participação estudantil na universidade**. Educação & Sociedade, 40(147), 1–20, 2019
- GIGLIOTTI, Ralph; ALVAREZ-ROBINSON, Maria. **Diversity and inclusion in organizational communication**. Journal of Communication Management, v. 29, n. 1, p. 45–62, 2025.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling. **A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas**. Media & Jornalismo, n. 33, p. 13–24, 2018.
- KUNSCH, M. M. K. **Comunicação Organizacional: conceitos e dimensões**. Organicom, 15(28), 14–27, 2018
- MARCHIORI, M. **Comunicação estratégica nas organizações**. Organicom, 16(30), 45–60, 2019



MEN, Linjuan Rita; BOWEN, Shannon A. **Excellence in Internal Communication Management**. Business Expert Press, 2016.

MEN, Linjuan Rita; O'NEILL, Julie; EWING, Michele. **Examining the effects of internal social media usage on employee engagement**. Elsevier, v. 46, 2020.

NEIVA, Francisco. **Comunicação das organizações: um olhar sobre a importância da comunicação interna**. Media & Jornalismo, n. 33, p. 61–69, 2018.

OLIVEIRA, I. L. **Comunicação pública e organizacional: interfaces e desafios**. Intercom, 40(2), 123–140, 2017

PERINI, Carlos Antônio de Souza; SILVA, Dirlene Aparecida Almeida e; COSTA, Jhonny Michael; ANDRADE, Paulo César de Resende; ABREU, Rafael Miranda; BATISTA, Riann Martinelli. **Avaliação da Educação Superior: análise do uso das TIC nas universidades federais mineiras**. Revista de Educação PUC-Campinas, v. 24, n. 3, 2019.

SILVA, L. T.; PEREIRA, M. J. **A importância da comunicação organizacional em tempos de crise**. RAC, v. 26, n. 3, p. 450–467, 2022.

SILVA, R.; PEREIRA, M. **Comunicação organizacional e gestão acadêmica: desafios contemporâneos**. Revista Gestão Universitária, 12(4), 88–105, 2022

SINGUN, A. **Revelando as barreiras à transformação digital nas instituições de ensino superior: uma revisão sistemática da literatura**. Discov Educ, 4, 37, 2025.

TERRA, C. F. **Mídias sociais... e agora?** São Paulo: Difusão, 2018.

TERRA, C. F. **Comunicação digital nas organizações brasileiras**. Organicom, v. 18, n. 35, p. 22–40, 2021.

TRUNFIO, M.; ROSSI, S. **Conceitualizando e mensurando o engajamento em mídias sociais: uma revisão sistemática da literatura**. Ital. J. Mark., 2021.



ANEXO A – QUESTIONÁRIO

Este questionário será utilizado na construção da monografia de nome "Comunicação organizacional na tomada de decisões estratégicas e desenvolvimento de liderança". Nos comprometemos a manter sua identidade em sigilo e em usar estes dados apenas para fins acadêmicos.

1. Qual o nome da sua instituição de ensino? Pública Privada
2. Qual o seu curso de graduação?
3. Em que semestre você está atualmente? 1º ao 3º semestre 4º ao 6º semestre 7º ou mais
4. Como você avalia a clareza da comunicação entre a administração da universidade e os alunos? Muito clara Clara Pouco clara Confusa
5. Você sente que as informações importantes (calendário acadêmico, eventos e decisões administrativas) chegam até você de forma eficiente? Sempre Frequentemente Às vezes Raramente Nunca
6. Quais canais de comunicação você utiliza para acessar informações da universidade? WhatsApp/Grupos de mensagens Redes sociais E-mail Plataforma acadêmica oficial Outros:
7. Você acredita que a administração incentiva a participação dos alunos nas decisões estratégicas da universidade? Sim Não Em parte
8. O que você sugeriria para melhorar a comunicação interna da universidade?
9. Na sua opinião, a comunicação transparente entre a administração e os alunos poderia melhorar o ambiente acadêmico? Explique brevemente.
10. Como você avalia o impacto da comunicação interna no seu desenvolvimento acadêmico e profissional? Muito positivo Positivo Neutro Negativo Muito negativo