

## **O clima institucional na universidade: A importância da comunicação**

Tatiani Prestes Soares

Louise de Quadros da Silva

Charlene Bitencourt Soster Luz

Hildegard Susana Jung

Paulo Fossatti

### **RESUMO EXPANDIDO**

O presente estudo consiste em uma revisão de literatura sobre a comunicação na constituição do clima organizacional em âmbito do Ensino Superior. Diante disso, a linha temática abordada será governo e gestão universitária. O objetivo do estudo trata de refletir sobre a gestão da comunicação assertiva no clima organizacional em instituições de Ensino Superior. Para isso, realizamos uma revisão de literatura a partir de artigos e livros, preferencialmente, publicados nos últimos cinco anos. A pesquisa utiliza a abordagem de caráter qualitativo devido ao seu foco na compreensão com maior profundidade do assunto em tela. Para a interpretação dos achados, nos baseamos em Bardin (2011) ao realizar a análise dos dados em três etapas: pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados e sua interpretação. Entre os principais resultados do estudo destacamos que a comunicação implica no clima organizacional de instituições de ensino. Dessa forma, nas instituições de Ensino Superior, se faz necessário que os profissionais estejam motivados e satisfeitos com o ambiente de trabalho, especialmente os docentes, por estarem em contato com os educandos. Colaboradores satisfeitos e motivados, normalmente se envolvem e se comprometem mais com a organização. Assim, a comunicação assertiva trata-se de uma ferramenta estratégica para a consolidação de um clima organizacional satisfatório, pois estimula a motivação dos seus colaboradores, relacionamento interpessoal, propicia um ambiente seguro e saudável, fazendo com que se sintam valorizados e pertencentes àquela instituição. Compreendemos que as premissas institucionais tendem a ser atingidas quando a gestão investe em competências como a comunicação assertiva, cujas características principais são a clareza, o dinamismo e o respeito, obtendo o retorno que se espera. Quando há essa comunicação, há redução de equívocos de processo, menor índice de conflitos interpessoais, aumento da motivação e engajamento dos colaboradores, devido ao sentido de pertencimento.

**Palavras-chave:** Comunicação assertiva; Clima organizacional; Gestão do Ensino Superior.

**O CLIMA INSTITUCIONAL NA UNIVERSIDADE: A  
IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO**

**INSTITUTIONAL CLIMATE IN THE UNIVERSITY: THE  
IMPORTANCE OF COMMUNICATION**

**EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA UNIVERSIDAD: LA  
IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN**

Tatiani Prestes Soares

Louise de Quadros Da Silva

Charlene Bitencourt Soster Luz

Hildegard Susana Jung

Paulo Fossatti

**RESUMO**

O presente estudo consiste em uma revisão de literatura sobre a comunicação na constituição do clima organizacional em âmbito do Ensino Superior. O objetivo do estudo trata de refletir sobre a gestão da comunicação assertiva no clima organizacional em instituições de Ensino Superior. Para isso, realizamos uma revisão de literatura a partir de artigos e livros, preferencialmente, publicados nos últimos cinco anos, com interpretação dos achados, a partir da técnica de análise de dados de Bardin (2011). Entre os principais resultados do estudo destacamos que a comunicação implica no clima organizacional de instituições de ensino. Dessa forma, nas instituições de Ensino Superior, se faz necessário que os profissionais estejam motivados e satisfeitos com o ambiente de trabalho, especialmente os docentes, por estarem em contato com os educandos. Compreendemos que as premissas institucionais tendem a ser atingidas quando a gestão investe em competências como a comunicação assertiva, cujas características principais são a clareza, o dinamismo e o respeito, obtendo o retorno que se espera.

**Palavras-chave:** Comunicação assertiva; Clima organizacional; Gestão do Ensino Superior.

**RESUMEN**

El presente estudio versa sobre la comunicación en la constitución del clima organizacional en el contexto de la educación superior. El objetivo es reflexionar sobre la gestión de la comunicación asertiva en el clima organizacional en instituciones de educación superior. Para ello, se realizó una revisión de la literatura a partir de artículos y libros, preferentemente publicados en los últimos cinco años. Para la interpretación de los hallazgos se ha utilizado la técnica de análisis de contenido de Bardin (2011). Entre los

principales resultados, destacamos que la comunicación implica el clima organizacional de las instituciones educativas. Así, en las instituciones de educación superior es necesario que los profesionales estén motivados y satisfechos con el entorno laboral, especialmente los docentes, ya que están en contacto con los estudiantes. Entendemos que las premisas institucionales tienden a lograrse cuando la dirección invierte en habilidades como la comunicación asertiva, cuyas principales características son la claridad, el dinamismo y el respeto, obteniendo el retorno esperado.

**Palabras-clave:** comunicación asertiva; Clima organizacional; Gestión de la educación superior.

#### **ABSTRACT**

The present study consists of a literature review on communication in the constitution of the organizational climate in the context of higher education. The aim of the study is to reflect on the management of assertive communication in the organizational climate in higher education institutions. For this, we performed a literature review based on articles and books, preferably published in the last five years, with interpretation of the findings, using the data analysis technique of Bardin (2011). Among the main results of the study, we highlight that communication implies the organizational climate of educational institutions. Thus, in higher education institutions, it is necessary for professionals to be motivated and satisfied with the work environment, especially teachers, as they are in contact with students. We understand that institutional premises tend to be achieved when management invests in skills such as assertive communication, whose main characteristics are clarity, dynamism and respect, obtaining the expected return.

**Key words:** Assertive communication; Organizational climate; Higher Education Management.

### **1 Introdução**

O novo modelo de gestão apresentado pelas instituições educacionais brasileiras desde a década de 1980 requer a participação dos sujeitos nos processos de tomada de decisão. Para isso, torna-se necessário que os profissionais estejam motivados e satisfeitos com o ambiente de trabalho e suas atribuições para atingir os objetivos da organização. Pessoas satisfeitas e motivadas se envolvem e se comprometem mais com a organização. O comportamento dos profissionais pode ser fortemente influenciado pelo clima organizacional, seja positivamente ou negativamente, o qual pode ser compreendido como o ambiente das organizações e as suas características organizacionais internas.

Há variáveis que afetam o comportamento das pessoas e o clima organizacional, entre elas, a comunicação interna, a qual se trata de uma ferramenta estratégica para a constituição de um clima organizacional satisfatório. A partir dela, é possível estimular a motivação dos colaboradores, o bom relacionamento interpessoal e propiciar um ambiente

seguro e saudável, fazendo com que se sintam importantes e pertencentes àquela instituição.

Para abordar essa temática, utilizamos estudos de Libâneo (2004), Gentilini (2001), Bruno (2005) e Costa (2010), os quais fundamentam a comunicação e gestão educacional. A partir desse contexto, o presente artigo visa refletir sobre a gestão da comunicação assertiva no clima organizacional em instituições de Ensino Superior. A motivação pessoal dos pesquisadores para este estudo tem como origem a observação, ao longo dos anos, de professores em seu ambiente de trabalho e suas atribuições, percebendo que problemas com o clima organizacional dificultam o alcance do objetivo da instituição, e a formação de sujeitos autônomos e críticos.

Para isso, realizamos uma revisão de literatura (Creswell, 2010) a partir de artigos e livros, preferencialmente publicados nos últimos cinco anos. Para a interpretação dos achados, nos baseamos na técnica de análise de conteúdo de Bardin (2011), a qual é realizada em três fases: Pré-análise; Exploração do material.; e Tratamento dos resultados com as inferências dos autores.

O artigo está dividido cinco tópicos, sendo este a Introdução. Na sequência, apresentamos o Referencial teórico, subdividido em: Governança e Gestão Ensino Superior; Clima organizacional; e Comunicação organizacional. Após, consta a metodologia da pesquisa e, em seguida, temos as análises no tópico As implicações da comunicação no clima organizacional. Por fim, apresentamos as Considerações finais e as Referências do trabalho.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1 Governança e Gestão Ensino Superior**

A partir do processos de democratização e globalização do ano 1980 (Bresser-Pereira, 2001, 2002), o Ensino Superior brasileiro se encontra em um contexto de desafios com relação às novas tarefas e funções sociais da universidade, tais como: a expansão de instituições e de oportunidades de acesso ao conhecimento, autonomia universitária, financiamento e internacionalização. Tais desafios demandam um novo modelo de políticas públicas. De acordo com as Diretrizes de Políticas Públicas para o Ensino Superior, as mesmas devem contemplar:

- vincular mais fortemente os conhecimentos proporcionados na instituição de Ensino Superior com os conhecimentos e competências requeridos pela sociedade, mundo do trabalho e setor produtivo; - fazer o melhor uso das novas tecnologias de informação e comunicação, aumentando a cobertura e a qualidade da formação e da experiência educativa; - estabelecer vínculos e pontes mais fortes com o setor produtivo, trazendo o setor privado e os agentes públicos para colaborar e estabelecer parcerias na elaboração de programas de estudo, identificação de temas estratégicos de pesquisa e criação de oportunidades de estágios de aprendizagem; - e criar novos mecanismos de regulação descentralizados, que incentivem a pluralidade do sistema. (Semesp, 2017: 10)

Verificamos que esse novo modelo de políticas requer um novo modo de fazer a gestão universitária ou governança universitária, sendo necessário diferenciar ambos os termos. Entende-se gestão como um termo relacionado à organização da instituição, contemplando aspectos técnico-administrativos (Libâneo, 2004) e voltado aos modelos industriais cujo foco é atender às necessidades do mercado (Ganga-contreras, Quiroz & Fossatti, 2017). Já o termo governança é mais amplo e compreende diferentes definições de acordo com a área em que está inserido, de modo geral, pode-se entender a governança universitária como: “[...] los diversos procedimientos, estructuras, procesos, políticas y normativas por medio de los cuales se toman decisiones y se ejercita la autoridad.” (Ganga-contreras, Quiroz e Fossatti, 2017: 556). Compreendemos que a governança universitária diz respeito ao modo como a instituição se organiza internamente e se relaciona com o meio externo, de modo a atingir suas finalidades de ensino, pesquisa e extensão.

De modo geral, as instituições de Ensino Superior necessitam de um modelo de governança universitária que contemple a participação de todos os grupos de interesses, sejam eles: equipe técnica e administrativa, corpo docente e discente, e setores públicos ou privados que financiam as atividades da instituição. Em torno desse universo, giram decisões precisam abarcar o interesse coletivo, sendo capazes de garantir a concretização das metas, objetivos e finalidades da instituição no contexto em que está inserida. De acordo com as Diretrizes de Políticas Públicas para o Ensino Superior (2017), esse modelo de governança deve:

privilegiar o profissionalismo na gestão, a transparência no planejamento, na execução e no controle de seus recursos e atividades, a prestação de contas que informe com clareza para as partes envolvidas (dirigentes, docentes, estudantes e sociedade) os diferentes resultados gerados pela organização, e a responsabilidade econômica, social e ambiental que garanta a sustentabilidade das IES. [...] garantir a realização da missão, objetivos e metas das instituições públicas e privadas, por meio de um planejamento exequível que as tornem sustentáveis e viabilize seu relacionamento com os atores externos em um ambiente dinâmico, complexo e competitivo. (Semesp, 2017: 12).

Destacamos como principais princípios da governança, a transparência das informações, da prestação de contas e a responsabilidade dos sujeitos da instituição, tanto econômica, quanto social e ambiental. Desse modo, a gestão institucional requer a presença de um líder que conheça a essência do Ensino Superior e que tenha competências de gestão de organizações e visão estratégica, e que favoreça a participação de todos os grupos de interesse na colaboração para o alcance das finalidades da instituição. A participação e o trabalho colaborativo são condições para o sucesso ou fracasso da instituição. Para isso, se faz necessário que os profissionais estejam motivados e satisfeitos com o ambiente de trabalho, especialmente os docentes, por estarem em contato com os educandos, para que se envolvam e se comprometam mais com a instituição. A satisfação e o bem-estar dos colaboradores, o que refere-se ao clima organizacional, é fundamental para o desenvolvimento de um ambiente favorável e harmonioso, a fim de que os objetivos e metas da instituição sejam atingidos.

## **2.2 Clima organizacional**

Entendemos o clima organizacional como resultado da interação dos indivíduos em uma dada organização e “[...] está ligado diretamente à maneira como o colaborador PERCEBE a organização com a sua cultura, suas normas, seus usos e costumes, como ele INTERPRETA tudo isso e como ele REAGE, positiva ou negativamente, a essa interpretação” (Gasparetto, 2008: 16). O estudo do clima nas organizações surgiu por volta dos anos 1960, em uma vertente do pensamento administrativo do comportamento humano (Da Silva *et al.*, 2016.). Seu diagnóstico se faz importante para identificar o grau de satisfação ou insatisfação dos colaboradores, de modo a promover um maior envolvimento e comprometimento desses com os objetivos da organização.

Dessa forma, um clima organizacional satisfatório é indicativo de qualidade de vida no trabalho (Ferreira, 2013). Este é constituído de múltiplas variáveis oriundas de fatores externos e internos. Pode-se ressaltar como fatores externos a situação econômica e política do país e as novas legislações (Gasparetto, 2008). Como fatores internos, a estrutura organizacional, os relacionamentos interpessoais, os processos motivacionais, o estilo de liderança, a forma de reconhecimento (Romero, 2007), as condições físicas e a comunicação organizacional. Estes são os que mais influenciam na constituição do clima organizacional.

Existem diversos modelos propostos por diferentes autores para se estudar o clima organizacional. Além disso, há várias dimensões para o clima, o que o caracteriza como uma variável multidimensional, sendo necessário selecionar a dimensão de acordo com a especificidade de cada caso e sua articulação permite a construção de diversas tipologias na escola. A identificação dos tipos de clima se baseia em diferentes instrumentos de medida. Para a obtenção de resultados que possam visar à melhoria do clima organizacional:

Se faz necessário um maior envolvimento por parte do gestor, principalmente no processo de planejamento e divulgação da pesquisa de clima organizacional; Envolver os diversos gestores no processo de planejamento e divulgação da pesquisa. Estes, quando motivados no processo, motivarão as suas respectivas equipes; Adotar medidas para que haja uma maior divulgação entre os colaboradores das decisões tomadas. (Da Silva et al., 2016: 27).

Nessa perspectiva, ressaltamos a participação ativa dos docentes dentro da instituição, pois estes são os que estão mais próximo dos estudantes, sendo que sua motivação e engajamento estão diretamente ligados ao desenvolvimento dos alunos e ao sucesso da instituição. Desse modo, é necessário uma comunicação com clareza e transparência, fomentando “[...] a interação comunicativa, a discussão pública dos problemas e soluções, a busca do consenso em pautas básicas e o diálogo intersubjetivo” (Libâneo, 2004: 105). Assim, a gestão da comunicação nas instituições de Ensino Superior assume um papel importante na governança e gestão universitária favorável à concretização da missão, visão e objetivos da instituição.

### **2.3 Comunicação Organizacional**

De acordo com Chiavenato (2010), a comunicação organizacional tradicional ocorre a partir de três conceitos preliminares: o dado, a informação e a comunicação. O dado é um registro a respeito de determinado evento ou ocorrência. A informação é um conjunto de dados com determinado significado, que reduz a incerteza a respeito de algo ou que permite o conhecimento a sobre o tema. A comunicação é quando a informação é transmitida a alguém, sendo então compartilhada também por esta pessoa. Assim, quando um conjunto de dados possui um significado, tem-se uma informação e quando esta é recebida e compreendida, tornando-se comum a uma ou mais pessoas, tem-se a comunicação.

Segundo Robbins (2004), o processo de comunicação é composto pelos passos entre uma fonte e um receptor, que resultam na transferência e compreensão de um

significado. São esses, a fonte, a codificação, o canal, a decodificação e o receptor, conforme ilustrado abaixo, na Figura 01.

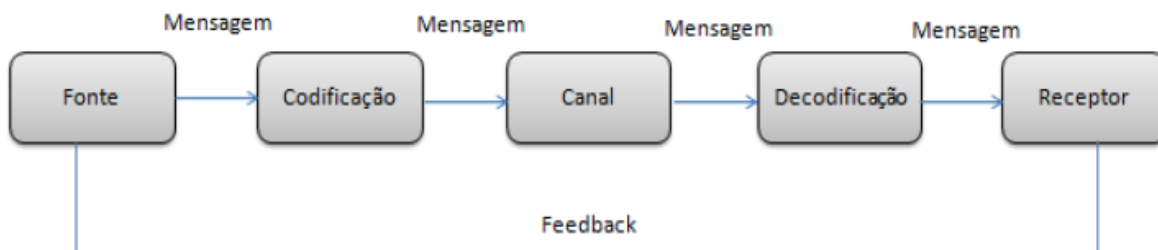


Figura 1 – O modelo de processo de comunicação.

Fonte: Adaptado de Robbins (2004: 277).

Em resumo, o autor explica que a fonte é o responsável pela mensagem. É ele quem cria, fornece e emite sinais ou mensagens, ou seja, é o elemento de onde se origina a comunicação. Já a função do codificador é transmitir estas mensagens para que o canal as entenda. O canal leva a mensagem ao receptor e, neste momento, é realizada a decodificação da mensagem, de forma que possa ser compreendida pelo receptor, tendo como resultado final a transferência de um significado. A comunicação somente se efetiva mediante o *feedback* do receptor, ou seja, sua resposta em forma de conhecimento, participação ou envolvimento em relação à mensagem comunicada.

Diante da perspectiva do *feedback*, em que o receptor participa ativamente por meio de seu envolvimento, o processo de comunicação escapa da linearidade de transmissão de informações entre emissor e receptor passivos. Este concretiza-se “[...] nas relações e interações da prática cotidiana, mediante a existência de significados compartilhados entre os atores para a construção de novos conhecimentos e atribuição de novos significados” (Goerck, 2002: 96).

Consideramos que há formas de reinterpretação de significados no processo comunicativo, baseadas na subjetividade de cada sujeito, relacionadas aos padrões simbólicos, culturais, originados das experiências pessoais trazidas de fora da organização e/ou constituídas no seu interior. Um dos objetivos da comunicação interna é estimular a motivação para que os colaboradores se sintam importantes e pertencentes à organização, através da integração, participação nas decisões, envolvimento, comprometimento e valorização. A participação e o envolvimento são enfatizados por Corrado (1994: 7): “A comunicação organizacional já não se concentra apenas em transmitir informações, mas



também em mudar o comportamento dos empregados que realizam um melhor trabalho, impulsionando a organização em direção às suas metas”.

Para Bordenave (1987: 68), “[...] sem comunicação não pode existir participação”. A efetiva participação ocorre a partir de espaços comunicativos, nos quais as informações estejam disponíveis para o conhecimento e posicionamento dos receptores sobre o que está acontecendo na organização, para o diálogo, a troca de ideias e a expressão de opiniões. A comunicação na instituição de ensino propicia a integração das pessoas que nela atuam, ao mesmo tempo em que informa sobre o que acontece na mesma, de modo que se sintam parte dela, possibilitando assim o fortalecimento do relacionamento entre os diversos membros que a integram, o sucesso do trabalho em equipe e o aumento da eficácia das suas ações.

No processo comunicativo podem ocorrer ruídos que perturbam a mensagem no canal e as demais partes do sistema comunicativo. Ruído significa uma perturbação indesejável que tende a deturpar, distorcer ou alterar, de maneira imprevisível, a mensagem transmitida. É qualquer interferência que dificulte a comunicação e pode ter várias origens: no emissor ou no receptor, quando envolve estado mental e emocional, formação cultural e religiosa, fisiológica; no ambiente, por excesso de barulho ou movimentação de pessoas; na mensagem envolvendo tipo de linguagem e vocabulário utilizados. Assim, entendemos que o sucesso da comunicação depende de algumas variáveis importantes, como o domínio do assunto e dos objetivos, buscando-se sempre clareza e transparência nas informações a serem repassadas, garantindo o entendimento por parte de todos os envolvidos no processo comunicativo.

### **3 Metodologia de pesquisa**

O presente estudo buscou refletir sobre a gestão da comunicação assertiva no clima organizacional em instituições de Ensino Superior. Trata-se de uma pesquisa qualitativa devido ao seu foco na compreensão com maior profundidade do assunto em tela. Como percurso metodológico realizamos uma revisão de literatura (Creswell, 2010) a partir de artigos e livros, preferencialmente publicados nos últimos cinco anos. Para a seleção dos achados, seguimos os passos de Gil quanto à elaboração de um artigo científico, que envolvem “[...] redução dos dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação do relatório” (Gil, 2008: 133).

Os dados para o estudo foram coletados por meio de uma revisão de estudos científicos acerca do tema, realizada nas bases científicas Google Scholar e Capes Periódicos, utilizando os descritores “Clima organizacional” e “Ensino Superior”, “Comunicação organizacional” e “Ensino Superior” e, por fim, “Gestão comunicação” e “Ensino Superior”. Optamos pelas três formas de descritores, de modo a delimitar a pesquisa, pois como explica Gil (2008: 57), “pode ocorrer que para uma única palavra digitada apareçam centenas de milhares de sites relacionados.

Nesse sentido, entendemos que o “[...] pesquisador precisa valer-se de múltiplos artifícios para fazer uma boa pesquisa”. Para a interpretação dos achados, nos baseamos em Bardin (2011) ao realizar a análise dos dados em três etapas: pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados e sua interpretação. No sentido de destacar algumas referências e que encontramos na revisão científica, elaboramos o Quadro 1, com os achados a partir dos descritores “Clima organizacional” e “Ensino Superior”, “Comunicação organizacional” e “Ensino Superior” e, por fim, “Gestão comunicação” e “Ensino Superior” em ambas plataformas.

#### **4. A Gestão da comunicação assertiva**

Após compreendermos as implicações da comunicação no clima organizacional, destacamos a importância de sua gestão, porque “Acreditamos que por meio da comunicação se pode aprimorar o processo integrativo e o comprometimento do trabalhador.” (Cruz e Aguiar, 2020: 4). A partir de uma comunicação assertiva, a organização dinamiza o fluxo de mensagens, aproxima os colaboradores às metas organizacionais nos diferentes níveis de gestão, e aumenta a eficácia dos processos (Severo, 2020, Cruz e Aguiar, 2020).

De acordo com Cruz e Aguiar (2020: 3), a boa gestão da comunicação é uma estratégia que “[...] permite maior eficácia no processo de entendimento das mensagens dirigidas a todos os integrantes.”. Neste sentido, “[...] as instituições buscam na comunicação interna estratégias que permitam criar vínculos entre seus colaboradores, procurando uma forma integrada de agir entre os diversos níveis existentes internamente.” (Severo, 2020: 129). Para melhor compreender a temática, apresentamos a seguir os materiais encontrados a partir de nossa revisão de literatura.

Quadro 1

## Achados da revisão de literatura

Plataforma de busca	Descritores	Autor, ano e título	Temática e principais resultados
<i>Google Scholar</i>	“Clima organizacional” e “Ensino Superior”	Patrícia Lira Barros e José Airton Mendonça de Melo (2016): Motivação e clima organizacional: um estudo de caso em uma instituição pública federal de Ensino Superior do DF	Fatores do clima organizacional que interferem na motivação: clareza organizacional
	“Comunicação organizacional” e “Ensino Superior”	Marcos Robério Santo Sousa (2020): Método de avaliação em comunicação organizacional: estudo de caso em uma instituição federal de Ensino Superior	Mensuração e avaliação de canais de comunicação
	“Comunicação organizacional” e “Ensino Superior”	Leandro Fernandes Martins, Weder Ferreira dos Santos e Cláudia Nolêto Maciel Luz (2017): A comunicação organizacional em uma instituição de Ensino Superior em Palmas-TO	Avaliar fatores que influenciam a comunicação interna de uma instituição de Ensino Superior
	“Comunicação organizacional” e “Ensino Superior”	Joatã Mathias Atanázio Júnior (2018): O processo de inovação da comunicação organizacional : o uso de sites de redes sociais em uma instituição federal de Ensino Superior	Elaborar um diagnóstico do processo de inovação da comunicação organizacional
	“Comunicação organizacional” e “Ensino Superior”	Isly Gabrielle Tavares Limachi e Marysângela de Oliveira Tavares (2017): Importância da comunicação organizacional na atuação das equipes de uma instituição de Ensino Superior na cidade de Juazeiro do Norte – CE	Análise da percepção dos colaboradores quanto ao processo de comunicação organizacional
Capes Periódicos	“Comunicação organizacional” e “Ensino Superior”	Andréia Cristina Tegoni (2015): Comunicação interna, diferenciação, integração e fragmentação na cultura organizacional em uma instituição particular de Ensino Superior	Análise da cultura organizacional a partir da comunicação interna
Capes Periódicos	“Gestão comunicação” e “Ensino Superior”	Sendi Chiapinotto Spiazzi e Luciana Flores Battistella (2019) Gestão de processos de comunicação em instituições federais de Ensino Superior: um estudo de campo na Universidade Federal de Santa Maria	Propostas de melhorias nos processos de comunicação

Fonte: elaborado pelos autores a partir de dados da pesquisa (2020).

Na revisão científica acerca do tema constatou-se que a clareza e objetividade nas orientações quanto ao trabalho é apontada como uma das variáveis que afetam o clima da organização e influencia a motivação dos colaboradores (Barros, Melo, 2016). Sousa

(2020) propõe um método de mensuração e avaliação em comunicação organizacional, devido à exigência de boas práticas de gestão considerando crescente a necessidade de acompanhamento dos processos e demonstração dos resultados relativos às atividades desenvolvidas. Martin, Santos e Luz (2017) concluem que é necessário que a equipe gestora deve estar atenta ao surgimento de possíveis ruídos na comunicação que afetem a satisfação no trabalho e que a comunicação direta, aquela que é transmitida diretamente ao colaborador, pode garantir melhores índices de satisfação no trabalho.

Júnior (2018) constatou que novos canais de comunicação que contemplem práticas de inovação com o uso da tecnologia são necessários para o aperfeiçoamento de práticas de gestão, de modo a assegurar o bom desempenho dos integrantes da organização para a consecução das estratégias previstas. Limachi e Tavares (2017) observaram em seus estudos que a falta de diálogo, a limitação tecnológica, o retorno de solicitações e a falta de *feedback* são as maiores dificuldades encontradas na instituição de Ensino Superior pesquisada, em se comunicar com o setor ou demais setores, evidenciando a necessidade de revisão do processo de comunicação para que a realização eficaz da estratégia da organização.

Tegoni (2015) destaca a importância dos processos comunicacionais internos para a gestão dos processos educacionais ao analisar aspectos da diferenciação, integração e fragmentação presentes nas manifestações da cultura organizacional de um instituição de Ensino Superior a partir da comunicação interna. Em seu estudo identifica aspectos de diferenciação que apontam problemas de atendimento em alguns setores e falta de comunicação interna; aspectos de fragmentação quando evidenciam falhas na comunicação entre setores e onde as dúvidas deveriam ser sanadas por seus responsáveis, bem como a evidência de conflitos entre setores e administração superior; e aspectos de integração relacionados às principais potencialidades e dificuldades na transmissão de informações e significados e aos canais de comunicação mais e menos eficientes na IES.

Spiazzi e Battistella (2019) propõem melhorias nos processos de comunicação de uma instituição de Ensino Superior integrando a gestão por processos às práticas comunicacionais de modo a sanar problemas e gargalos no processo, tais como: “as deficiências no fluxo de informação; limite de tarefas confuso entre os setores e retrabalho; critérios de divulgação de notícias não definidos com sobreposição de interesses particulares e pressões hierárquicas; pouca divulgação científica e dificuldade de popularizar a linguagem das pesquisas; falta de relacionamento com os professores;

desvalorização da Comunicação enquanto área técnica” (Spiazzi e Battistella, 2019:158). Tais melhorias foram propostas a partir do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), com vistas a tornar a comunicação mais eficiente perante a sociedade.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As novas políticas para o ensino brasileiro, em especial para o Ensino Superior, a partir dos processos de globalização e democratização dos anos 1980 requerem um novo modelo de gestão com transparência das informações, da prestação de contas e responsabilidade dos sujeitos da instituição, tanto econômica, quanto social e ambiental, que garantam a sustentabilidade da instituição. Esse novo modelo de gestão deve contemplar a participação de todos os grupos de interesses, sejam eles: equipe técnica e administrativa, corpo docente e discente e setores público ou privados que financiam as atividades da instituição, em torno de decisões de interesse coletivo e que sejam capazes de garantir a concretização das metas, objetivos e finalidades da instituição no contexto em que está inserida.

O sucesso ou fracasso das instituições depende da participação e do trabalho colaborativo, bem como o empenho e a motivação de todos os envolvidos. Para que isso ocorra é fundamental que se estabeleça um processo de comunicação adequado, no qual todos tenham o conhecimento do que acontece, que exista uma conversa direta entre todos os membros, não havendo conflitos e ruídos, e ainda que haja um *feedback* e os trabalhadores sintam-se satisfeitos. Por isso é importante que os colaboradores estejam motivados e satisfeitos com o ambiente de trabalho, pois assim irão se envolver e se comprometer ainda mais com a organização. A satisfação e o bem-estar dos colaboradores é fundamental para o desenvolvimento de um clima favorável e harmonia, a fim de que os objetivos da instituição sejam atingidos.

O processo de comunicação é mais do que transmitir informações, ele rompe essa linearidade e concretiza-se nas relações humanas mediante o compartilhamento de significados entre os pares. É importante que se realize uma gestão que valorize essa subjetividade comunicativa e que faça da comunicação verbal um veículo de contato entre todos os envolvidos na instituição de ensino, que valorize o diálogo e as relações humanas. Ao se sentirem valorizados, ouvidos e acreditados pela liderança da instituição de ensino, professores e funcionários desenvolvem o sentimento de pertencimento à instituição e

confiança refletindo nos vínculos pessoais estabelecidos no trabalho e promovendo um clima harmonioso e de satisfação.

Os achados da pesquisa científica apontam que a clareza na comunicação é fator determinante para a motivação no trabalho e que é necessário haver práticas inovadoras na gestão comunicativa. Compreendemos que as premissas institucionais tendem a ser atingidas quando a gestão investe em competências como a comunicação assertiva, cujas características principais são a clareza, o dinamismo e o respeito, obtendo o retorno que se espera. Quando há essa comunicação, há redução de equívocos de processo, menor índice de conflitos interpessoais, aumento da motivação e engajamento dos colaboradores, devido ao sentido de pertencimento.

Dentre as limitações do estudo, destacamos a falta de uma pesquisa empírica em uma ou mais instituições de Ensino Superior, a fim de auferir seu clima organizacional e como a comunicação implica nele. Assim, indicamos tais avanços para próximos estudos.

## REFERÊNCIAS

- Barros, P. L.; Melo, J. A. M. de (2016). Motivação e clima organizacional: um estudo de caso em uma Instituição Pública Federal de Ensino Superior do DF. *Universitas: Gestão e TI*. 6 (2): 1-15. Disponível em <https://www.publicacoesacademicas.uniceub.br/gti/article/view/3877>. DOI <https://doi.org/10.5102/un.gti.v6i2.3877>. Acesso em 28 set. 2020.
- Bordenave, J. E. D. (1987). *O que é participação?* São Paulo: Brasiliense.
- Bresser-pereira, L. C. (2001). Uma Nova Gestão Para um Novo Estado: Liberal, Social e Republicano. *Revista do Serviço Público*. 52 (1), 5-24. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1827>. Acesso em: 27 set. 2020.
- Bresser-pereira, L. C. (2002). *Uma resposta estratégica aos desafios do capitalismo global e da democracia*. In SEGES. *Balanço da Reforma do Estado no Brasil: A Nova Gestão Pública*, Brasília: MP/Seges, p. 29-35. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/view.asp?cod=914>. Acesso em: 27 set. 2020.
- Bruno, L. (2005). Poder e administração no capitalismo contemporâneo. In Oliveira, D. A. (org). *Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos*. Petrópolis, 6. ed. RJ: Vozes. p. 15- 45.
- Chiavenato, I. (2010). *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*. 7. ed. rev. atual. Barueri: Manole.
- Corrado, F. M. (1994). *A força da comunicação: quem não se comunica... Como utilizar e conduzir as comunicações internas e externas para criar valores e alcançar os objetivos nas empresas*. São Paulo: Makron Books.

- Costa, A. F. L. da (2010). *Clima escolar e participação docente*. Coimbra: Universidade de Coimbra. 223 p. Dissertação (Mestrado em Ciências da Educação, Especialização em Gestão da Formação e Administração Educacional) - Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Coimbra, 2010. Disponível em: <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/15582/1/a.costa.pdf>. Acesso em: 06 out. 2020.
- Creswell, J. W. (2010). **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. Ed. Porto Alegre: Artmed.
- Cruz, A. C. S.; Aguiar, J. B. S. (2020). A comunicação interna na perspectiva dos servidores públicos. *Comunicação & Informação*, 23 (1): 1-18. Disponível em: [.https://www.revistas.ufg.br/ci/article/view/54893](https://www.revistas.ufg.br/ci/article/view/54893).; Acesso em: 06 out. 2020.
- Da Silva, A. A. et al. (2016). Pesquisa de Clima Organizacional: ferramenta de modelo de Gestão na promoção de melhorias contínuas no Ambiente Institucional Financeiro. *Revista ENIAC Pesquisa*, 5 (1): 19-28. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5567700>. Acesso em: 06 out. 2019.
- Ferreira, P. I. (2013). *Clima Organizacional e qualidade de vida no trabalho*. Rio de Janeiro: LTC.
- Ganga-contreras, F.; Quiroz, J.; Fossatti, P. (2017). Análisis sincrónico de la gobernanza universitaria: una mirada teórica a los años sesenta y setenta. *Educ. Pesquisa.*, São Paulo, 43 (2): 553-568.
- Gasparetto, L. E. (2008). *Pesquisa de clima organizacional: o que é e como fazer*. São Paulo: Scortecci.
- Gentilini, J. A. (2001). Comunicação, Cultura e Gestão Educacional. *Cadernos Cedes*, 21 (54).
- Gil, A. C., (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo, SP: Atlas.
- Goerck, S. (2002). Comunicação e educação: relações na gestão educacional. *Revista de Educação do Cogeime*, 11 (21): 91-100. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-cogeime/index.php/COGEIME/article/download/588/533>. Acesso em: 10 out. 2017.
- Júnior, J. M. A. (2018). *O processo de inovação da comunicação organizacional : o uso de sites de redes sociais em uma instituição federal de Ensino Superior*. São Cristóvão: Universidade Federal de Sergipe. 125 p. Trabalho de conclusão final (Mestrado Nacional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP) - Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão. Disponível em: <http://ri.ufs.br/jspui/handle/riufs/12023>. Acesso em: 27 set. 2020.
- Libâneo, J. C. (2004). *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. 5.ed. Goiânia: Editora Alternativa.

- Limachi, I. G. T.; Tavares, M de O. (2017). Importância da Comunicação Organizacional na Atuação das Equipes de uma Instituição de Ensino Superior na Cidade de Juazeiro do Norte – CE. *Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia*, 11 (35), 137 - 157. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/722>. DOI: <https://doi.org/10.14295/idonline.v11i35.722>. Acesso em: 29 set. 2020.
- Martins, L. F.; Santos, W. F. dos; Luz, C. N. M. (2017). A comunicação organizacional em uma instituição de Ensino Superior em Palmas-TO. *Revista Multidebates*, Palmas - TO, 1 (1), 45 - 57. Disponível em: <http://revista.faculdadeitop.edu.br/index.php/revista/article/view/5>. Acesso em: 28 set. 2020.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Romero, S. M. (2007). Gestão do clima organizacional em uma consultoria de gestão de pessoas. In: Gomes, A. C. B. et al. *Gestão inovadora de pessoas e equipes*. Porto Alegre: Editora Alternativa. p. 223- 241.
- Severo, E. A. et al. (2020). O endomarketing e a satisfação no trabalho em uma instituição de Ensino Superior. *Revista de Administração de Roraima-RARR*, 9 (1): 116-134. Disponível em: <https://revista.ufrb.br/adminrr/article/view/5070>. Acesso em: 10 set. 2020.
- Sousa, M. R. S. (2020). *Método de avaliação em comunicação organizacional: estudo de caso em uma instituição federal de Ensino Superior*. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará. 193 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior) - Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza. Disponível em: <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/50944>. Acesso em: 28 set. 2020.
- Spiazzi, S. C.; Batistela, L. F. (2019). Gestão de processos de comunicação em instituições federais de Ensino Superior: um estudo de campo na Universidade Federal de Santa Maria. *Revista de Ciências da Administração*, 21 (54), 145-160. Disponível em: <http://repositorio.ufsm.br/handle/1/16621>. Acesso em: 28 set. 2020.
- Tegoni, A. C. (2015). *Comunicação interna, diferenciação, integração e fragmentação na cultura organizacional em uma instituição particular de Ensino Superior*. Porto Alegre: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 100p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015. Disponível em: <http://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/6303>. Acesso em: 28 set. 2020.