



COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO NO BRASIL: ESTADO DO CONHECIMENTO

Organizational Communication in Brazilian Education Institutions: State of Knowledge

Joana Helena Paloschi¹

Andréia Modrzejewski Zucolotto²

Resumo: A partir de uma pesquisa com base no estado do conhecimento, este artigo objetiva identificar os estudos já realizados sobre comunicação organizacional em instituições de ensino do Brasil e compreender como são esses processos comunicacionais. Para isso, foi realizado um estudo junto ao Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Num primeiro momento, chegou-se a 219 artigos e 12 trabalhos de conclusão de pós-graduação *stricto sensu* publicados de 2002 a 2022. Com a leitura dos títulos e resumos, foram selecionados 12 artigos e quatro dissertações e teses que abordaram a comunicação como um processo relacionado à gestão, escritas em língua portuguesa. Percebeu-se que grande parte das publicações tem como participantes o público em geral e os funcionários das organizações e que há lacuna em pesquisas envolvendo estudantes. Observou-se que, em maior número, os estudos focaram em instituições de nível superior. Essas constatações mostraram algumas deficiências em investigações relativas à comunicação organizacional em instituições da educação básica e contribuíram para justificar a pesquisa em desenvolvimento no *Campus* Alvorada do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS) vinculada ao Programa de Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT), no *Campus* Porto Alegre, a qual busca compreender como a comunicação organizacional acontece entre a instituição e os estudantes e como isso contribui para a permanência e o êxito desses a partir das atribuições da Assessoria de Comunicação.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional. Instituições de Ensino. Estado do Conhecimento.

Abstract: Supported by a research based on the state of knowledge, this article has the objective of identifying the existing studies about organizational communication in Brazilian education institutions and understanding how these processes are developed. To do so, a study was conducted on the *Portal de Periódicos* by the *Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior* (CAPES). At first, 219 articles and 12 *strictu sensu* dissertations were identified, published from 2002 to 2022. After reading the titles and abstracts, there was selected a total

¹ Mestranda em Educação Profissional e Tecnológica no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS). Jornalista pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Jornalista no IFRS – *Campus* Alvorada. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2658-9939>. E-mail: joanahp@gmail.com

² Doutora em Educação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul PUCRS. Docente no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS) - *Campus* Porto Alegre. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4889-5945>. E-mail: andrea.zucolotto@poa.ifrs.edu.br



of twelve articles and four *strictu sensu* dissertations in Portuguese language regarding the communication as a management related process. It was noticed that a big part of these publications had the general public and the organization employees as participants and that there was a gap in studies involving the students. It was observed that a bigger amount of studies were focused on higher education institutions. These findings showed the shortcomings in investigations related to the organizational communication in education institutions and contributed to justify the ongoing research at *Campus Alvorada* from Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS) under the Masters degree Professional Program of Professional and Technological Education (ProfEPT), at *Campus Porto Alegre*, which intends to understand how organizational communication happens between the institution and the students and how this contributes for the continuity and the success related to the Communication Press activities.

Keywords: Organizational Communication. Education Institutions. State of Knowledge.

1 De onde partimos

A comunicação organizacional é definida como as relações que uma instituição estabelece com os seus diversos públicos, tanto internos quanto externos (KUNSCH, 2003). Esses processos comunicacionais acontecem em todos os tipos de organizações, inclusive em instituições de ensino. Nem sempre são estrategicamente pensados e executados. Isso ocorre porque nem todas as instituições contam com profissionais de comunicação em seus quadros, mas, especialmente, devido à dinamicidade e à complexidade de uma organização, o que pode ser observado em fluxos multidirecionais de comunicação. Não é só a instituição que se comunica com seus públicos. Esses igualmente se comunicam com e sobre a empresa, o que para alguns teóricos também configura como comunicação organizacional (BALDISSERA, 2009).

A partir de vivências em educandários e de leituras sobre comunicação organizacional, surge a inquietação de analisar os processos comunicacionais em instituições de ensino com os estudantes por entender que seja uma área pouco explorada. Como ponto de partida, tem-se a percepção de que o foco de grande parte das instituições é por uma divulgação externa a fim de tornar-se conhecida e conquistar novos discentes e que, após o ingresso, a comunicação com esses grupos pouco acontece.

Diante dessa perspectiva, o objetivo deste artigo é, a partir de uma pesquisa baseada no estado do conhecimento, identificar que estudos já foram realizados tendo como temática a comunicação organizacional em instituições de ensino no Brasil e compreender como se dão os processos comunicacionais nesses espaços. Esta investigação contribuiu para justificar a pesquisa *Comunicação Organizacional: uma relação dialógica com os estudantes do Campus Alvorada do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul*, em desenvolvimento no Programa de Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT), no *Campus Porto Alegre* do IFRS, na linha de Práticas Educativas em Educação Profissional e Tecnológica (EPT). Parte deste estudo foi apresentada no *IV Seminário da Rede Gaúcha de Estudos e Pesquisas sobre EPT* e no *IV Seminário ProfEPT IFRS*, realizados em agosto de 2023, entretanto, neste trabalho os resultados são mais aprofundados.

Com base em uma seleção de artigos (revisados por pares e em língua portuguesa), dissertações e teses publicadas no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de



Pessoal de Nível Superior (CAPES), de 2002 a 2022, buscou-se construir um panorama das investigações já realizadas. Os descritores e critérios específicos da pesquisa são contemplados na seção ‘Os caminhos percorridos’.

Este artigo foi construído a partir dos seguintes referenciais teóricos: Romanowski e Ens (2006), que abordam o estado do conhecimento; Wolton (2006), Kunsch (2003; 2008), Oliveira (2007) e Baldissera (2009), quanto à temática da comunicação e da comunicação organizacional; Morin (2011), sobre o Paradigma da Complexidade; e Freire (2020), com o conceito de diálogo.

2 Os caminhos percorridos

A metodologia adotada para este artigo foi uma pesquisa bibliográfica, de cunho qualitativo e de caráter exploratório, tendo como procedimento técnico o estado do conhecimento. De acordo com Romanowski e Ens (2006), essa técnica permite elaborar um mapeamento, a partir de publicações acadêmicas, sobre o que já foi estudado em relação a determinado assunto e apontar o que ainda pode ser explorado. Isso resulta num entendimento de como ocorre a produção de conhecimento de uma determinada área.

A fim de identificar e compreender os estudos desenvolvidos sobre a comunicação organizacional em instituições de ensino no Brasil, realizou-se uma pesquisa junto ao Portal de Periódicos da CAPES, buscando trabalhos do tipo artigos revisados por pares e em língua portuguesa, dissertações e teses publicadas entre 2002 e 2022. Foi utilizado o operador booleano “or” com o propósito de serem encontrados termos similares dos seguintes descritores: termo 1: (comunicação institucional) “or” (comunicação organizacional) “or” (processos comunicacionais) “or” (comunicação interna) e termo 2: (instituição de ensino) “or” (instituição escolar) “or” (instituição educacional) “or” (instituto federal).

Chegou-se a um resultado de 219 artigos. Desses, a partir da leitura dos resumos, 12 foram selecionados por abordarem a comunicação como um processo relacionado à gestão e por terem como objeto de estudos instituições de ensino brasileiras. Foram excluídos os repetidos e aqueles que não tratavam da comunicação em instituições de educação formal, pois, como não foram inseridas as aspas na delimitação dos descritores, a busca apresentou outros tipos de organizações. Os artigos selecionados estão apresentados no Quadro 1 a seguir:

Quadro 1 - Artigos localizados e selecionados no Portal de Periódicos da CAPES

Autor/Ano	Assunto	Público	Tipo de Instituição
Maros; Schmidt; Maciel (2010)	Deficiências da comunicação interna	Estudantes, gestão, docentes, coordenação pedagógica, pais	Educação básica/Privada
Mondini <i>et al.</i> (2012)	Presença nas redes sociais como relacionamento	Gestão e coordenação de comunicação e marketing	Ensino superior/Privada
Silva; Albino (2013)	Transição e construção da identidade institucional	Gestão e profissionais de comunicação	Rede Federal de Educação
Paula; Mendonça	Percepções dos públicos quanto às	Funcionários com	Ensino



(2014)	ações de responsabilidade social e seus impactos	cargos estratégicos	superior/Privadas e públicas
Neto; Morais; Filho (2016)	Comunicação interna no cumprimento da missão institucional pelo Departamento de Administração e Planejamento (DAP)	Servidores do DAP	Rede Federal de Educação
Limachi; Tavares (2017)	Comunicação no desempenho e percepção dos funcionários	Funcionários	Ensino Superior/Privado
Duarte; Oliveira (2017)	Influência da gestão no desempenho no Exame Nacional de Ensino Médio (ENEM)	Gestão, docentes, funcionários e alunos	Educação básica/Pública
Pereira; Galindo (2018)	Comunicação pública como base teórica à elaboração de uma política de comunicação	Gestão, setor de comunicação e ouvidoria	Ensino superior/Público
Severo <i>et al.</i> (2019)	<i>Endomarketing</i> e satisfação dos funcionários	Funcionários	Ensino superior/Privado
Spiazzi; Battistella (2020)	Processos comunicacionais a partir da comunicação pública	Servidores da comunicação	Ensino superior/Público
Fernandes; Galindo (2020)	Gerenciamento das redes sociais a partir da comunicação pública	Servidores da comunicação	Rede Federal de Educação
Bassotto; Pereira; Putti (2021)	Percepções dos funcionários quanto à comunicação organizacional	Funcionários	Ensino superior

Fonte: elaborado pelas autoras (2023).

Com os mesmos descritores, realizou-se uma pesquisa para identificar dissertações e teses sobre a comunicação organizacional em instituições de ensino. Foram encontrados 12 trabalhos e selecionados quatro (duas dissertações e duas teses) por versarem sobre a comunicação como um processo de gestão, apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 - Dissertações e Teses localizadas e selecionadas no Portal de Periódicos da CAPES

Tipo	Autor/Ano	Assunto	Tipo de Instituição
Dissertação	Silva (2012)	Uso de mídias sociais por universidades na comunicação organizacional	Ensino superior
Dissertação	Tegoni (2015)	Cultura organizacional de uma universidade privada a partir da diferenciação, integração e fragmentação com ênfase na comunicação interna	Ensino superior/Privado
Tese	Bonfadini (2007)	Relacionamento com os públicos como estratégia de comunicação organizacional	Ensino superior/Privado
Tese	Catto (2010)	Processo de formação da identidade organizacional a partir das relações com os públicos	Ensino superior/Público

Fonte: elaborado pelas autoras (2023).

Na seção ‘O que encontramos nos caminhos’, serão abordados os conteúdos e resultados dos 12 artigos e dos quatro trabalhos de conclusão de curso de pós-graduação *stricto sensu* selecionados e apresentados nos Quadros 1 e 2.



3 O que e quem vai conosco nesses caminhos

Comunicação é um processo relacional e dialógico, segundo Wolton (2006). Nessa ação, há trocas de significações, portanto comunicar é diferente de informar. Essa mesma perspectiva é atribuída à comunicação organizacional que, de acordo com Kunsch (2003), trata das relações entre as instituições e seus diversos públicos.

A comunicação organizacional surgiu no Brasil no final da década de 1960 com a industrialização do sudeste do país. A redemocratização, nos anos 80, para Kunsch (2008), exigiu que as instituições percebessem que os meios de comunicação utilizados (jornais, revistas, vídeos) eram insuficientes, pois a sociedade demandava vias mais democráticas, dialógicas e transparentes. A partir desse contexto, conforme Oliveira (2007), o receptor torna-se mais crítico com o que recebe e passa a emitir informações e a dialogar com a organização. É pelo diálogo, segundo Freire (2020), que o homem adquire sua significação enquanto homem. A instituição não poderia mais conceber seus processos comunicacionais de forma unilateral e perceber o público como um elemento passivo, que apenas recebe a informação. O diálogo é visto, como diz Freire (2020, p. 109), como uma “exigência existencial” e, no caso das organizações, isso se aplica a todos os envolvidos.

Essa perspectiva de que todas as pessoas vinculadas a uma instituição emitem e recebem informações, construindo significações e sentidos, é ratificada por Morin (2011) a partir das características da recursividade e da hologramática do Paradigma da Complexidade. Nesse sentido, a organização influencia seus públicos e estes a influenciam, provocando retroalimentação e mudanças. Todas essas múltiplas relações configuram, segundo Baldissera (2009), a comunicação organizacional. Numa instituição de ensino isso não é diferente, pois, por exemplo, gestores, estudantes, professores e familiares, entre outros públicos, recebem e emitem informações sobre a organização, transformando-a e transformando-se continuamente.

4 O que encontramos nos caminhos

Nesta seção, apresentam-se brevemente os artigos, as dissertações e as teses encontradas e selecionadas na pesquisa no Portal de Periódicos da CAPES a partir dos descritores e critérios supramencionados. Trata-se de um resumo de cada publicação, no qual constam, especialmente, o objetivo, a metodologia e os resultados. Primeiro serão abordados os artigos e, logo, os trabalhos de conclusão.

O artigo “Contribuições da educomunicação para a escola como espaço de comunicação participativa e de educação dialógica”, de Maros, Schmidt e Maciel (2010), é resultado de uma análise das deficiências da comunicação interna de uma instituição privada de educação básica. Por meio de uma pesquisa qualitativa, com entrevistas estruturadas e específicas com o público considerado interno (estudantes, direção, coordenação pedagógica, professores e pais), as autoras apontaram a integração de programas de educomunicação, no qual os alunos produziram notícias, com a comunicação institucional. Isso contribuiria para agilizar e ampliar o fluxo de informações dentro do educandário e para torná-lo um espaço dialógico e de comunicação multidirecional. Além disso, a proposta incentivaria o protagonismo infanto-juvenil, com a participação direta do estudante no processo comunicativo da escola, e contribuiria para desenvolver uma leitura crítica dos conteúdos dos meios de comunicação por parte dos discentes.



No artigo “Redes Sociais Digitais: uma análise de utilização pelas instituições de Ensino Superior do Sistema Acafe de Santa Catarina”, Mondini *et al.* (2012) investigaram a presença das instituições de ensino superior (IES) nas redes sociais e como usavam essas ferramentas na interação com os públicos. A partir de consulta ao *site* da Associação Catarinense das Fundações Educacionais (Acafe), em 2011, os pesquisadores identificaram as 16 instituições que integravam o sistema. Na sequência, enviaram questões às organizações para compreender como faziam uso e se beneficiavam das redes sociais e realizaram uma entrevista. O estudo apontou que 81% das instituições tinham perfis em redes sociais. Quanto àquelas que naquele momento não haviam aderido a esse meio de comunicação, uma possível razão seria a falta de pessoal para o gerenciamento desses canais. Os autores também destacaram o uso desses canais como uma forma de aprendizagem mais colaborativa e dinâmica.

Na publicação “A Rede Federal de Ensino Técnico e Tecnológico e seu Relacionamento com públicos-alvo: algumas questões de identidade institucional”, Silva e Albino (2013) investigaram quais são os mecanismos utilizados pelas instituições que compõem a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT), a partir da criação dos institutos federais (IFs), em 2008, para informar sobre o que elas representavam, quais serviços ofertavam e quem poderia usufruí-los. A pesquisa envolveu as 58 unidades dos IFs do estado de Minas Gerais e baseou-se em documentos, em uma entrevista no *Campus* Rio Pomba (IF Sudeste de Minas), local de origem dos autores, e em outras em que os integrantes dos setores de comunicação de cada unidade foram consultados. Naqueles *campi* em que não havia um profissional incumbido para essa função, foram contatados os responsáveis pela extensão. Silva e Albino constataram que as instituições tinham um programa de integração dos novos servidores; que o contato com os responsáveis pelos estudantes era constante; que participavam de eventos externos; que a relação com os outros *campi* era principalmente para a troca de experiências; e que possuíam convênios e parcerias com prefeituras, com empresas e com associações. A maioria das unidades analisadas divulgava suas ações em canais próprios ou em outros meios. Quanto ao relacionamento com estudantes de outras instituições, isso acontecia especialmente em eventos e em visitas às escolas para a divulgação do processo seletivo. Conforme os autores, ficou evidente que a divulgação institucional era falha, que o esforço se dava no ingresso de novos estudantes. Uma das causas apontadas foi que a maioria dos *campi* não tinha um setor de comunicação definido, sendo que algum servidor desempenhava também a função de comunicador. A fim de alcançar os diferentes públicos, os pesquisadores indicaram a presença maior dos discentes nos processos de divulgação e a utilização de diversos tipos de canais.

No artigo “A construção de uma impressão socialmente responsável: um estudo em Instituições de Ensino Superior a partir da Comunicação Organizacional”, Paula e Mendonça (2014) partiram da análise de como as ferramentas de comunicação organizacional eram utilizadas para gerenciar as impressões dos públicos (internos e externos) relativas à responsabilidade social (RS). O estudo foi aplicado em três IES (públicas e privadas) de Pernambuco com menos de 50 anos de constituição. O questionamento foi se as ações de RS realizadas contribuía para a imagem positiva da organização e influenciavam os públicos de interesse, gerando uma vantagem competitiva, e se estavam integradas à cultura organizacional. Os autores entrevistaram funcionários de cargos estratégicos que atuavam na elaboração de ações de RS; analisaram documentos e observaram o educandário de forma direta e indireta por meio de visitas *in loco* e acesso a fotografias e a vídeos. Eles identificaram que as instituições eram coerentes entre o que divulgavam e o que praticavam quanto à RS. Ainda, constataram



que havia desconhecimento quanto à temática do gerenciamento de impressões e que entre as estratégias mais utilizadas para a construção de uma imagem socialmente responsável estavam a exemplificação e a promoção organizacional. Outro aspecto destacado foi o de que as IES consideravam os alunos, seguidos pelos docentes, como principais públicos de suas comunicações, ou seja, os internos, o que as fazia buscar uma relação positiva com esses grupos a fim de gerar boas impressões.

No artigo “A Importância da Comunicação Interna nos Resultados: um estudo de caso no Departamento de Administração do Instituto Federal da Paraíba (IFPB)”, Neto, Moraes e Filho (2016) analisaram como a comunicação interna interferia no cumprimento da missão institucional do IFPB na especificidade do DAP. Para a realização do estudo, foi aplicado um questionário com dez servidores do DAP do IFPB - *Campus* Patos que possuíam uma importância estratégica para o cumprimento da missão institucional. Os autores identificaram que a comunicação no departamento era prioritariamente por *e-mail*, memorando e conversas informais. Quando questionados se recebiam as informações adequadas à execução do trabalho, cinco servidores responderam que não e dois que “nem sempre”. Todos apontaram que existiam falhas ou falta de comunicação, o que atrasava e poderia comprometer o atendimento das demandas. A principal razão levantada para isso foi o informalismo e a ausência de retornos. Como formas de melhorar a comunicação interna, os entrevistados sugeriram mais reuniões, o estabelecimento de uma cultura de comunicação, a utilização dos meios de comunicação oficiais, entre outros. Diante disso, os autores indicaram a necessidade de criar uma cultura organizacional de comunicação intersetorial para alcançar os resultados institucionais.

O texto “Importância da Comunicação Organizacional na Atuação das Equipes de uma Instituição de Ensino Superior na Cidade de Juazeiro do Norte – CE” foi elaborado por Limachi e Tavares (2017) com o propósito de analisar como os processos de comunicação organizacional poderiam melhorar o desempenho da IES e como os colaboradores (público interno) percebiam isso. Para tanto, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre o tema e aplicado um questionário com 46 funcionários de diferentes setores a fim de compreender quais ferramentas de comunicação eles conheciam e identificavam que eram utilizadas em seus ambientes de trabalho e quais consideravam importantes. A pesquisa apontou que o principal instrumento de comunicação de conhecimento do grupo era o correio eletrônico, seguido pelos eventos, por reuniões e por chamadas telefônicas. Entre os menos conhecidos estavam as cartas circulares internas, os boletins informativos e as *newsletters* e a *intranet*. Contrariando a resposta anterior, os colaboradores consideraram as publicações internas, as ligações e os memorandos como as ferramentas de comunicação mais importantes. Essa controvérsia também foi observada pelos pesquisadores quando os funcionários relataram que o meio que mais utilizavam para obter informações eram as *newsletters*, seguidas pelos murais e pelas reuniões. A maioria dos colaboradores considerou a comunicação fundamental para a organização e apontou como dificuldades as limitações tecnológicas e a falta de diálogo. O grupo sugeriu que o aproveitamento dos recursos tecnológicos fosse qualificado, da mesma forma a comunicação oral via chamadas telefônicas, as reuniões, as conversas, as entrevistas e os treinamentos.

O texto “Cultura e Clima Organizacional de uma Escola Pública Estadual com Desempenho Satisfatório no Enem”, escrito por Duarte e Oliveira (2017), foi desenvolvido a partir de uma investigação sobre a influência da gestão escolar nos resultados da avaliação nacional, tendo como base a cultura e o clima organizacional da instituição, elementos que impactam nas relações interpessoais dentro do ambiente educacional e, conseqüentemente, no



desempenho dos estudantes. Para a pesquisa, as autoras valeram-se de um estudo de caso, de análise dos documentos oficiais da escola, de observações *in loco*, de entrevistas com a equipe gestora e de questionários aplicados a docentes, funcionários, direção e alunos. Com isso, chegaram ao entendimento de que, na escola em questão, a cultura e o clima organizacional interferiam nos resultados das avaliações como o ENEM. De acordo com as pesquisadoras, as seguintes características estavam presentes no educandário: respeito, especialmente às regras, às normas e à hierarquia, e uma forte organização a fim de que fossem alcançados (coletivamente) os objetivos. Esses atributos favoreceram para que os gestores da instituição estabelecessem uma comunicação transversal com todos os públicos, estimulando a flexibilidade e a adaptabilidade.

No artigo “A Comunicação Pública como abordagem teórica empírica na estratégia de comunicação de uma Instituição Federal de Ensino Superior”, Pereira e Galindo (2018) apresentam um estudo de caso de uma IES pública que, mesmo tendo sido fundada em 1910, não tinha uma política de comunicação oficializada com diretrizes que balizassem os relacionamentos com seus públicos. A pesquisa foi fundamentada em como a comunicação pública (CP) pode contribuir na construção de um documento orientador e nos processos comunicacionais de uma organização federal de ensino, assim como na gestão pública de modo geral. Como metodologia, os investigadores foram a campo e aplicaram uma auditoria da comunicação organizacional. A partir disso, identificaram os principais agentes envolvidos nas ações comunicacionais, os quais foram posteriormente entrevistados. Também realizaram um diagnóstico da comunicação organizacional, que apontou 14 públicos estratégicos para a instituição, sendo seis internos (discentes, técnicos administrativos, docentes efetivos e substitutos, terceirizados, estagiários e anistiados) e sete externos (governos federal, estaduais e municipais, potenciais alunos, potenciais escolas, ex-alunos, imprensa, empresas locais e outras universidades). Com esses dados, os pesquisadores apontaram quais eram os produtos comunicacionais usados pela organização, a quais públicos se destinavam, quem eram os responsáveis, qual o tipo de meio e a tecnologia utilizada e descreveram brevemente cada um. Pereira e Galindo propuseram que a política de comunicação fosse construída baseada no exercício da cidadania, no acesso aos serviços e informações de interesse público, na transparência e na prestação de contas.

No artigo “O endomarketing e a satisfação no trabalho em uma instituição de ensino superior”, Severo *et al.* (2019) analisaram o impacto das ações de *endomarketing* no contentamento dos funcionários de uma IES do norte do Rio Grande do Sul quanto às atividades que desenvolviam. No contexto da educação, os pesquisadores enfatizaram que o *endomarketing* é importante para a motivação do corpo docente e administrativo, o que pode repercutir na qualidade do serviço prestado e na retenção dos estudantes e dos próprios funcionários. Para desenvolver o estudo, Severo *et al.* utilizaram o método do grupo focal com os nove integrantes do comitê de *endomarketing* da instituição, criado em 2011 com pessoas de diferentes setores e independente da comunicação organizacional. As perguntas versaram sobre comunicação interna, *endomarketing* e satisfação no trabalho. Essa etapa embasou a elaboração do questionário aplicado a todos os demais funcionários da IES. Os autores identificaram que a maioria dos funcionários concordou que as ações de *endomarketing* contribuíam para mantê-los informados, motivados a participar das atividades e a convidar outros colegas para tal e acreditava que as iniciativas eram bem planejadas e executadas. De forma geral, Severo *et al.* consideraram que a satisfação dos funcionários estava ligada às ações desenvolvidas pelo comitê.



No texto “Gestão de Processos de Comunicação em Instituições Federais de Ensino Superior: Um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria”, Spiazzi e Battistella (2020) apresentam um estudo para propor melhorias nos processos comunicacionais na perspectiva da comunicação pública, o que inclui as comunicações organizacional, científica e de estado e/ou governamental. A partir de análise documental, de pesquisa participante e de entrevistas semiestruturadas, as autoras buscaram identificar os processos comunicacionais já identificados na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM); ampliar o mapeamento do processo de produção de conteúdo e de atualização do portal/site, tendo como base os setores de comunicação da instituição; e detectar problemas nos fluxos informacionais e comunicacionais entre os setores a fim de indicar melhorias. A primeira etapa foi realizada com grupos de trabalho para a implantação da política de comunicação da universidade. As autoras constataram que não existia um fluxo claro quanto ao envio de demandas à produção e publicação de notícias, assim como, sobre quais eram as informações necessárias e os critérios para ter a proposta atendida. Além desses problemas, o estudo identificou retrabalho, limites de tarefas confusos, interesses particulares e pressões hierárquicas, pouca divulgação científica, falta de relacionamento com os docentes, dificuldade de popularizar a linguagem das pesquisas e desvalorização da comunicação enquanto área técnica. Foram indicadas algumas sugestões de melhorias como, por exemplo, a padronização dos processos e definição de atribuições de cada setor; treinamentos para o conhecimento da estrutura da notícia; formulário para envio de notícias e demandas à comunicação; sistema integrado para organização e planejamento de atividades, reuniões de pauta; guia de produção de conteúdo e de critérios para publicação de notícias; banco de fontes; educação para a mídia; retorno dos resultados de divulgação aos pesquisadores; entre outros. Outra proposta foi a adaptação do sistema aberto de gestão de serviços, fluxos de trabalhos e notificações, já utilizado pela UFSM, o OTRS, que proporcionaria agilidade nos retornos e integração do trabalho da equipe.

O artigo “O gerenciamento de redes sociais digitais como possibilidade estratégica na comunicação pública: o caso do Instituto Federal do Rio de Janeiro”, de Fernandes e Galindo (2020), traz uma análise quanto à produção de conteúdo para as redes sociais da instituição, entre os anos de 2014 e 2018, também numa perspectiva da CP e da gestão deste tipo de mídia. Para tanto, foram abordados conceitos de interatividade, conteúdo e monitoramento de dados. As pesquisadoras questionaram se o gerenciamento das redes sociais tinha como base a CP; se era considerado como uma estratégia para qualificar a imagem institucional; se havia interatividade entre a instituição e os públicos que usam essas mídias; se os conteúdos eram produzidos estrategicamente; e como era feito o monitoramento dos dados. Para desenvolver a análise, foram mapeados os perfis considerados oficiais da instituição nas redes sociais, aqueles gerenciados pela Coordenação-Geral de Comunicação Social, entrevistados os servidores e os estagiários desse setor e foi realizada uma observação participante. Uma das constatações foi a de que o *Facebook*, no momento do estudo, era a rede mais utilizada pelos IFs. Além da interação, a rede possibilita a convergência dos meios com textos, imagens, *links*, vídeos, etc. Quanto ao perfil do IFRJ, Fernandes e Galindo perceberam adequação da linguagem conforme o público destinatário da mensagem e que os conteúdos com imagens e *links* tiveram mais engajamento e, conseqüentemente, maior destaque. No que se refere à atratividade dos assuntos, o processo seletivo e os concursos públicos foram os que mais provocaram interações. No canal do *YouTube*, embora com uma produção menor de conteúdo, ganharam ênfase os vídeos de divulgação dos cursos com imagens relacionadas à tecnologia. As pesquisadoras criticaram o fato de que as redes sociais haviam sido utilizadas apenas para transmitir informação, não para interagir, que é a principal característica desses meios. Além disso, observaram a importância



do conteúdo ser acessível a todos os usuários e do monitoramento e planejamento das publicações para que o uso dessas mídias contribua para o alcance dos objetivos e da missão institucional.

No artigo “Análise da comunicação em uma instituição de ensino superior localizada no Estado de São Paulo”, Bassotto, Pereira e Putti (2021) apresentam as percepções dos funcionários quanto à comunicação da organização em estudo, com o propósito de criar vantagens competitivas. Entre os aspectos que mobilizam as IES a investirem em comunicação, estão as avaliações pelas quais passam e a presença de organizações educacionais internacionais em território brasileiro. Para o desenvolvimento da pesquisa, um questionário sobre a gestão e a comunicação foi aplicado com os funcionários da instituição. A análise apontou que a maioria dos participantes considerou a comunicação organizacional satisfatória e identificou as contribuições da IES para o desenvolvimento social do território, o que mostrou uma vantagem competitiva. A pesquisa ainda retratou que, na percepção dos entrevistados, a principal dificuldade para melhorar a comunicação na IES estava relacionada à falta de recursos financeiros, seguida pela compreensão dos dirigentes. Os funcionários indicaram que os relacionamentos interpessoais e a cultura organizacional foram os principais responsáveis para impulsionar a comunicação e o desenvolvimento da IES.

Na dissertação *As mídias sociais no contexto da comunicação digital das universidades brasileiras*, Silva (2012) investigou e discutiu a presença ou não das IES filiadas ao Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras (CRUB), especificamente as localizadas na Região Metropolitana de Porto Alegre, nas mídias sociais. Para desenvolver o estudo, o autor identificou quais das 148 instituições filiadas ao CRUB utilizavam as mídias sociais a partir de *links* ou ícones nos *sites*. Por um mês analisou esses espaços, o que embasou as entrevistas em profundidade com os profissionais responsáveis por administrar os perfis. O resultado apontou que a adesão às mídias sociais é maior entre as instituições particulares. Outro aspecto foi o de que algumas organizações estavam presentes nesses meios sem dialogar e interagir, princípios básicos das redes sociais. Todavia, outras gerenciavam o conteúdo de acordo com os interesses dos públicos com os quais se relacionavam. Silva apontou para uma profissionalização do uso das mídias sociais, tornando-as de fato um espaço de comunicação e interação: um canal de relacionamento, não apenas de transmissão de informação.

Com a dissertação *Comunicação Interna, Diferenciação, Integração e Fragmentação na Cultura Organizacional em uma Instituição de Ensino*, Tegoni (2015) analisou como as perspectivas de diferenciação, integração e fragmentação estavam presentes na cultura organizacional de uma IES, especificamente na comunicação interna. De acordo com a autora, essas características consistem em graus de percepções dos integrantes de uma organização quanto às manifestações culturais, ou seja, significações que emanam das interações sociais. Para a realização desse trabalho, a pesquisadora adotou o estudo de caso de uma universidade do oeste do Paraná, com análise documental, entrevistas semiestruturadas com gestores, docentes, funcionários e estagiários e observação participante. Um dos apontamentos da autora foi o de que, embora em alguns momentos existissem indícios maiores de integração, considerando os processos gerenciais da instituição, a tríade investigada ocorria simultaneamente, pois a significação de cada membro era diferente, o que tornava a cultura complexa. A diferenciação foi indicada em situações de divergências de entendimentos, e a fragmentação, em falhas de comunicação entre os setores. O consenso, conforme Tegoni, foi transitório e rápido. Ela sugere que o tema seja aprofundado sob outras perspectivas, em outra instituição de ensino ou mesmo que sejam realizados comparativos entre organizações.



Na tese *O Relacionamento com Públicos como Estratégia de Comunicação nas Organizações*, Bonfadini (2007) analisou os públicos estratégicos de uma IES para identificar quais são as ações de relações públicas e de *marketing* de relacionamento necessárias para que o relacionamento organizacional seja uma estratégia de comunicação. A partir da análise de conteúdo, o autor estipulou as seguintes categorias comuns às áreas pesquisadas e às ações de comunicação organizacional relacionadas ao tema: comprometimento, confiança, cooperação, satisfação e poder. Dessas, por meio de grupos focais com professores e estudantes de Comunicação Social e Administração, foram criadas 30 variáveis de relacionamento organizacional que compuseram o instrumento de pesquisa aplicado com os públicos estratégicos da organização, especificamente discentes e docentes. A abordagem quantitativa teve como propósito certificar as hipóteses de que as categorias e variáveis criadas eram confiáveis e válidas e de que os públicos percebiam de maneiras diferentes as ações de relacionamento organizacional em relação ao contexto investigado. Ambas foram ratificadas. Para Bonfadini, a definição das categorias e das variáveis concebidas pelos grupos focais responderam ao problema de pesquisa, pois apresentaram percepções dos teóricos e dos públicos da organização.

Com a tese *(Re)formulação da Identidade e Relacionamento: abordagem para os estudos de Comunicação em uma Instituição de Ensino Superior*, Catto (2010) objetivou descrever os relacionamentos de uma IES federal de Curitiba (PR) com seus públicos e como eles contribuíram para a construção da identidade institucional. A inquietação do autor surgiu da lacuna de estudos que, por longos anos, deram às relações públicas a função limitada de construir uma imagem institucional positiva e gerar aceitação dos públicos. O pesquisador defende que o profissional de relações públicas participa da formação da identidade organizacional, não da imagem, pois a primeira é um processo social, histórico e dinâmico, que consiste no compartilhamento de valores, símbolos, significados e rituais pelas pessoas que integram a instituição. Para a investigação foram realizadas entrevistas individuais e em profundidade com nove integrantes da instituição, especialmente aqueles responsáveis pelos processos de relacionamentos. O estudo indicou que, embora a instituição objeto da pesquisa fosse centenária, a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) existia há apenas cinco anos (em 2010) e estava em pleno processo de reformulação de sua identidade, construindo suas relações com os servidores, discentes e terceirizados. Nesse sentido, o autor enfatizou que a relação entre a identidade e os relacionamentos é processual, um interfere na formação do outro: “Uma dimensão é, ao mesmo tempo, resultado e resultante da outra” (CATTO, 2010, p. 193). Catto sugeriu a realização de um estudo que abordasse a questão de identidade e relacionamento na perspectiva da cultura organizacional. Além disso, propôs duas pesquisas adicionais: mensurar a imagem institucional, tendo como público os discentes, os egressos e/ou a comunidade em geral, e privilegiar entrevistados não ligados à alta administração, a fim de suprir uma lacuna que identificou na tese.

5 Por ora, onde chegamos

O estado do conhecimento realizado no Portal de Periódicos da CAPES permitiu identificar que grande parte dos estudos focou na análise da comunicação organizacional em instituições de ensino superior. Além disso, uma parte significativa dos trabalhos teve como participantes da investigação o público geral ou os funcionários da instituição. Constatou-se que há uma lacuna em estudos sobre a comunicação organizacional com os estudantes em



instituições de ensino no Brasil, especialmente da educação básica. Dos 12 artigos encontrados e selecionados, somente três refletem sobre formas de comunicação com os discentes, sendo um especificamente na relação direta com esse público.

No que diz respeito às dissertações e às teses, nenhuma tratou especificamente da comunicação com os educandos. Apenas um trabalho incluiu os estudantes como público participante da pesquisa sem ser objeto específico, os demais entrevistaram gestores e/ou funcionários.

Observou-se que a maioria dos artigos encontrados aborda aspectos da comunicação organizacional no ensino superior (sete); um contempla ações comunicacionais de uma instituição pública estadual de educação básica; três têm como objeto unidades da Rede Federal; e um de escola privada, também de educação básica, sendo o único a desenvolver uma pesquisa sobre a comunicação direta com os discentes. No tocante aos trabalhos de conclusão dos cursos de pós-graduação *stricto sensu*, todos foram desenvolvidos tendo como campo de pesquisa instituições de ensino superior.

Esse panorama também mostrou que pesquisas com ênfase na comunicação pública em instituições de ensino vêm sendo realizadas mais recentemente, especialmente a partir de 2018, o que pode apontar um crescimento de estudos relacionando essas áreas. Em contrapartida, de forma geral, identificou-se que há poucos trabalhos publicados sobre a temática comunicação organizacional em instituições de ensino nos últimos cinco anos, o que indica um campo a ser mais explorado.

Outro ponto a ser observado e ressaltado em grande parte das publicações encontradas na pesquisa é quanto à importância da presença de um profissional de comunicação nos educandários. Isso se justifica pela necessidade de profissionalizar e qualificar os processos comunicacionais de uma instituição de ensino com os seus diversos públicos de interesse, sobretudo numa época de mídias digitais e de fluxos multidirecionais, quando todos podem se comunicar.

Dessa forma, recomendam-se investigações a fim de compreender os processos comunicacionais em instituições de ensino, sobretudo de educação básica e públicas, e que tenham como participantes os discentes. Esses estudos também são importantes na análise de organizações que não tenham em seus quadros um profissional especializado da área da comunicação, isso porque os processos comunicacionais ocorrem constantemente, mesmo sem estratégias e planejamento, e os estudantes são o principal público constitutivo de um educandário.

Referências

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. *In: Organicom*, [s. l.], ano 6, n. 10/11, 2009. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139013>. Acesso em: 28 nov. 2022.

BASSOTTO, Leandro Carvalho; PEREIRA, Ana Luiza Cordeiro; PUTTI, Fernando Ferrari. Análise da comunicação em uma instituição de ensino superior localizada no Estado de São Paulo. *Research, Society and Development*, [s. l.], v. 10, n. 1, 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/348347228_Analise_da_comunicacao_em_uma_ins



tituicao_de_ensino_superior_localizada_no_estado_de_Sao_Paulo#:~:text=Nesse%20sentido%2C%20este%20estudo%20adotou%20como%20objetivo%20analisar%2C,Paulo%2C%20com%20%20C3%AAfase%20na%20cria%20C3%A7%20C3%A3o%20de%20vantagem%20competitiva. Acesso em: 10 jan. 2023.

BONFADINI, Gerson José. **O relacionamento com públicos como estratégia de comunicação nas organizações**. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-graduação em Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), Porto Alegre, 2007. Disponível em: <https://repositorio.pucrs.br/dspace/handle/10923/2142>. Acesso em: 20 jan. 2023.

CATTO, Camilo. **(Re)formação da identidade e relacionamento**: abordagem para os estudos de comunicação em uma instituição de ensino superior. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-graduação em Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), Porto Alegre, 2010. Disponível em: <https://repositorio.pucrs.br/dspace/handle/10923/2259>. Acesso em: 20 jan. 2023.

DUARTE, Nattácia; OLIVEIRA, Maria Eliza Nogueira. Cultura e clima organizacional de uma escola pública com desempenho satisfatório no ENEM. **Colloquium Humanarum**, Presidente Prudente, SP, v. 14, n. 2, p. 60-74, abr./jun. 2017. Disponível em: <https://journal.unoeste.br/index.php/ch/article/view/1735/1895>. Acesso em: 10 jan. 2023.

FERNANDES, Juliana Caroline Alves dos Santos; GALINDO, Flávia Luzia Oliveira da Cunha. O gerenciamento de redes sociais digitais como possibilidade estratégica na comunicação pública: o caso do Instituto Federal do Rio de Janeiro. **Ciência da Informação em Revista**, Maceió, AL, v. 7, n. 3, p. 77-99, set./dez. 2020. Disponível em: <https://www.seer.ufal.br/index.php/cir/article/view/10620/8173>. Acesso em: 10 jan. 2023.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. 75 ed. São Paulo: Editora Paz e Terra Ltda., 2020.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação Organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, Marlene (org.). **Faces da cultura de comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008. p. 169-192.

LIMACHI, Isly Gabrielle Tavares; TAVARES, Maryângela de Oliveira. 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**, Cariri, CE, v. 11, n. 35, p. 137-154, maio 2017. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/722/1011>. Acesso em: 10 jan. 2023.

MAROS, Cristiane; SCHMIDT, Patrícia; MACIEL, Marília Crispi de Moraes. Contribuições da educomunicação para a escola como espaço de comunicação participativa e de educação dialógica. **Revista POIÉISIS**, Tubarão, SC, v. 3, n. 5, p. 29-45, jan./jun. 2010. Disponível em:



<https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/Poiesis/article/view/480/609>.
Acesso em: 10 jan. 2023.

MONDINI, Luis Cesar *et al.* Redes Sociais Digitais: uma análise da utilização pelas instituições de ensino superior do sistema ACADE de Santa Catarina. **RECADM – Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, Campo Largo, PR, v. 11, n. 1, p. 48-60, jan./jun. 2012. Disponível em: <https://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/902/587>. Acesso em: 10 jan. 2023.

MORIN, Edgar. **O método 4: as ideias, habitat, vida, costumes, organização**. 6. ed. Porto Alegre: Sulina, 2011.

NETO, Manoel Pereira de Souza; MORAIS, Ana Paula Araújo Bezerra de; FILHO, Hesler Piedade Caffé. A Importância da Comunicação Interna nos Resultados: um estudo de caso no Departamento de Administração do Instituto Federal da Paraíba – IFPB. **Id on line. Revista de Psicologia**, Cariri, CE, v. 10, n. 30, p. 211-227, jun. 2016. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/419/587>. Acesso em: 10 jan. 2023.

OLIVEIRA, Ivone de Lurdes; PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação estratégica nas organizações**. São Paulo: Paulus, 2007.

PAULA, Sílvio Luiz; MENDONÇA, José Ricardo. A construção de uma impressão socialmente responsável: um estudo em instituições de ensino superior a partir da comunicação organizacional. **Revista de Negócios**, Blumenau, SC, v. 19, n. 1, p. 44-69, jan./mar. 2014. Disponível em: <https://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/3138/2585>. Acesso em: 10 jan. 2023.

PEREIRA, Klinger; GALINDO, Flávia Luzia Oliveira da Cunha. A Comunicação Pública como abordagem teórica empírica na estratégia de comunicação em uma Instituição Federal de Ensino Superior. **Revista Foco**, Curitiba, PR, v. 11, n. 2, p. 101-122, mar./jun. 2018. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/153/pdf>. Acesso em: 10 jan. 2023.

ROMANOWSKI, Joana Paulin; ENS, Romilda Teodora. As pesquisas denominadas do tipo “Estado da Arte” em educação. **Diálogo Educacional**, [s. l.], v. 6, n. 19, p. 37-50, set./dez. 2006. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1981-416x2006000300004&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 10 jan.2023.

SEVERO, Eliana Andréa *et al.* *O endomarketing e a satisfação no trabalho em uma instituição de ensino superior*. **Revista de Administração de Roraima**, Roraima, v. 9, n. 1, p. 116-134, jan./jun. 2019. Disponível em: <https://revista.ufrr.br/adminrr/article/view/5070>. Acesso em: 10 jan. 2023.

SILVA, Diego Wander Santos da. **As mídias sociais no contexto da comunicação digital das universidades brasileiras**. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), Porto



Alegre, 2012. Disponível em: <https://repositorio.pucrs.br/dspace/handle/10923/2081>. Acesso em: 20 jan. 2023.

SILVA, Lucas Moreira da; ALBINO Andréia Aparecida. A Rede Federal de Ensino Técnico e Tecnológico e seu relacionamento com públicos-alvo: algumas questões de identidade institucional. **Holos**, Natal, RN, ano 29, v. 4, p. 117-134, ago. 2013. Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/1583/710>. Acesso em: 10 jan. 2023.

SPIAZZI, Sendi Chiapinotto; BATTISTELLA, Luciana Flores. 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**, Florianópolis, SC, v. 21, n. 54, p. 145-160, ago. 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2019.e61695/pdf>. Acesso em: 10 jan. 2023.

TEGONI, Andréia Cristina. **Comunicação interna, diferenciação, integração e fragmentação na cultura organizacional em uma instituição particular de ensino superior**. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-graduação em Administração e Negócios, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), Porto Alegre, 2015. Disponível em: <https://repositorio.pucrs.br/dspace/handle/10923/7561>. Acesso em: 20 jan. 2023.

WOLTON, Dominique. **É preciso salvar a comunicação**. São Paulo: Paulus, 2006.

Recebido em agosto de 2023.

Aprovado em outubro de 2023.