

COMUNICAÇÃO E REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA: CONSTRUINDO ENGAJAMENTO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Silvio de Souza Moreira¹

RESUMO

Este artigo analisa a relação entre comunicação interna, remuneração estratégica e o engajamento dos colaboradores em uma instituição de ensino superior privada. A pesquisa, conduzida na Universidade Estácio de Sá, combinou métodos quantitativos e qualitativos para capturar percepções e experiências sobre esses temas. Os resultados indicam que, embora existam políticas formais de comunicação e de valorização, há uma distância sensível entre o que é proposto e o que é, de fato, vivenciado pelos colaboradores. A comunicação, muitas vezes excessivamente formal, falha em construir vínculos reais, enquanto a remuneração estratégica, pouco esclarecida em seus critérios, gera sentimentos de incerteza e afastamento. Observou-se que o engajamento organizacional não depende apenas da existência de práticas estruturadas, mas da forma como são percebidas, sentidas e integradas à cultura da instituição. Conclui-se que a construção do engajamento exige mais do que a soma de boas práticas: demanda coerência simbólica, diálogo contínuo e reconhecimento genuíno.

Palavras-chave: Comunicação Interna; Remuneração Estratégica; Engajamento Organizacional; Cultura Organizacional; Instituição de Ensino Superior.

1. INTRODUÇÃO

A discussão sobre comunicação e remuneração estratégica no contexto organizacional é, em um primeiro momento, largamente abordada na literatura. Contudo, ao se aprofundar nas camadas mais sutis do fenômeno, aquelas que escapam à mensuração estatística e à análise superficial dos relatórios, evidencia-se a complexidade intrínseca que permeia essas dinâmicas. Em especial nas instituições de ensino superior, observa-se que o engajamento dos colaboradores não se configura como um dado estático ou como resultado de iniciativas

¹ Mestre em Gestão de Recursos Humanos

silviosmoreira66@gmail.com

Universidad de Ciencias Empresariales Y Sociales - UCES - Argentina

isoladas, mas sim como um processo multifacetado, construído cotidianamente e sujeito a constantes instabilidades.

A simples disponibilização de canais de comunicação ou a oferta de pacotes de benefícios competitivos, ainda que relevantes, mostram-se insuficientes para fomentar um pertencimento autêntico. Mais do que mecanismos operacionais, faz-se necessária a promoção de experiências significativas no cotidiano institucional, capazes de alinhar práticas e valores de maneira efetiva, transcendendo a mera retórica promocional.

Neste contexto, situa-se a Universidade Estácio de Sá, objeto de análise deste estudo. Trata-se de uma instituição de grande porte, caracterizada por uma diversidade de públicos e setores cuja interação nem sempre se desenvolve de forma articulada. Essa multiplicidade, longe de se restringir a um aspecto demográfico, constitui um campo profícuo, e ao mesmo tempo desafiador, para a observação dos efeitos das práticas de comunicação e de remuneração sobre o engajamento dos colaboradores que sustentam, em seu cotidiano, a dinâmica institucional.

Quando a comunicação interna se limita à simples transmissão de informações operacionais, seu poder de gerar vínculos reais se esvazia. Do mesmo modo, uma política de remuneração estratégica que se restrinja à dimensão puramente monetária corre o risco de se tornar apenas um benefício protocolar, incapaz de mobilizar sentidos mais profundos de reconhecimento e pertencimento. O que se pretende aqui é investigar até que ponto os colaboradores percebem e vivenciam essas práticas, e de que maneira elas se traduzem em sentimentos de reconhecimento, justiça e pertencimento.

Este artigo parte, portanto, da análise das percepções dos colaboradores da Estácio, buscando compreender os efeitos da comunicação e da remuneração estratégica na construção do engajamento organizacional.

Mais do que propor soluções imediatas, pretende-se lançar um olhar crítico e atento sobre essas práticas, iluminando aspectos que, muitas vezes, passam despercebidos nas análises tradicionais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES

A comunicação interna, no contexto das organizações, costuma ser vinculada a fluxos de informação bem definidos, canais formais de disseminação e mensagens institucionais cuidadosamente padronizadas. Essa imagem transmite, num primeiro olhar, uma lógica funcional e previsível. Mas essa aparência de ordem esconde fissuras. A realidade que se impõe no cotidiano organizacional é muito mais ambígua, descontínua e, por vezes, contraditória. Há ruídos que não se encaixam nos modelos clássicos, sentidos que escapam ao controle gerencial e interações que desafiam qualquer tentativa de normatização total da comunicação. É nesse entrelaçamento de vozes, disputas simbólicas e gestos implícitos que a comunicação realmente acontece, não como mero transporte de mensagens, mas como prática viva, situada, nem sempre decifrável.

No cotidiano das organizações, a comunicação interna manifesta-se de maneira densa, atravessada por instabilidades, ruídos e interpretações que escapam à previsibilidade dos modelos tradicionais. Não basta a elaboração de comunicados bem redigidos ou a execução de campanhas visualmente atrativas. O elemento crucial reside na capacidade da mensagem de ser efetivamente absorvida, ressignificada e incorporada pelos colaboradores, considerando suas percepções particulares, expectativas nem sempre declaradas e resistências muitas vezes silenciosas, mas profundamente influentes no ambiente organizacional.

Kunsch (1997) lembra que a comunicação organizacional deveria ser entendida como um processo de interação e construção de sentidos. Mas o que se observa em muitas instituições, especialmente em ambientes educacionais como o da Universidade Estácio de Sá, é uma distância palpável entre o que se pretende comunicar e aquilo que efetivamente chega aos públicos internos.

Existem mensagens que, mesmo formalmente corretas, perdem força no percurso. Às vezes por excesso de formalismo, outras vezes pela falta de empatia no tom adotado. Em certos momentos, a informação até circula, mas não cria vínculo, não gera pertencimento. Fica, de alguma maneira, suspensa no cotidiano organizacional.

A comunicação interna eficaz dificilmente pode ser reduzida à contagem de informativos emitidos ou à diversidade dos canais em operação. Sua real potência se manifesta, antes de tudo, na capacidade de construir laços de confiança, de expor de maneira inteligível a lógica por trás das decisões tomadas e, mais que isso, de fazer o colaborador perceber-se como parte

ativa, viva, da dinâmica institucional, e não apenas como mero destinatário passivo de mensagens.

Reconhecer esses limites práticos, muitas vezes negligenciados, é o primeiro passo para repensar o que significa, de fato, comunicar dentro de uma organização que deseja construir engajamento real.

2.2 REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA ALÉM DE INCENTIVO FINANCEIRO

Quando se fala em remuneração estratégica, a teoria tende a ser generosa. Multiplicam-se os discursos que asseguram ir além do salário, proclamando uma suposta valorização do esforço individual, como se o reconhecimento fosse uma consequência natural da meritocracia. Fala-se muito em benefícios, em planos de carreira, em alinhamento entre objetivos organizacionais e aspirações pessoais. Mas no silêncio entre esses discursos, permanece uma distância incômoda entre o que se promete e o que se pratica. O cotidiano revela tensões, desigualdades sutis, ambiguidades nas métricas de desempenho. É nesse espaço cinzento, entre a narrativa oficial e a experiência concreta dos trabalhadores, que a noção de estratégia precisa ser reavaliada com mais honestidade e menos euforia retórica.

A prática, contudo, nem sempre acompanhada essa narrativa otimista. Em muitos ambientes organizacionais, o que se observa é uma remuneração estratégica reduzida a bônus pontuais, reajustes atrelados a metas pouco debatidas e programas de valorização que, no fundo, parecem desconectados do cotidiano real vivido pelos colaboradores.

Segundo Brum (1994), a remuneração estratégica deveria ser concebida como um sistema integrado de reconhecimento, capaz de alinhar interesses individuais e organizacionais. Isso pressupõe, no entanto, não apenas recompensar resultados, mas reconhecer trajetórias, estimular o desenvolvimento contínuo e fortalecer vínculos de pertencimento.

Na Universidade Estácio de Sá, observa-se a presença de instrumentos formais voltados para a remuneração estratégica. Existem políticas de avaliação de desempenho, programas de incentivos e propostas de crescimento interno. Ainda assim, a percepção dos colaboradores aponta para uma distância considerável entre o que é prometido institucionalmente e o que é efetivamente sentido no dia a dia.

Essa distância, em grande parte, emerge da forma como a remuneração é comunicada, ou, talvez, da ausência de uma comunicação significativa sobre ela. Não se trata apenas de divulgar valores ou pacotes de benefícios, mas de criar espaços reais de escuta e construção conjunta de sentido. Quando não há diálogo efetivo, quando as expectativas são moldadas por silêncios ou meias promessas, mesmo as políticas mais bem elaboradas podem parecer artificiais, deslocadas da vivência concreta das equipes. Falta conexão, falta escuta. E, sobretudo, falta reconhecimento da remuneração como parte de uma trama simbólica mais ampla, onde pertencimento, justiça e confiança estão sempre em disputa.

A remuneração estratégica, para se consolidar como prática viva e não apenas como promessa institucional, precisa estar ancorada numa comunicação honesta, num compromisso visível com a valorização humana e numa sensibilidade constante às transformações do ambiente de trabalho.

2.3 A COMUNICAÇÃO DA REMUNERAÇÃO

Falar sobre remuneração dentro das organizações ainda é, para muitos gestores, uma espécie de campo minado. Há receios de gerar insatisfação, de alimentar comparações indesejadas, de enfrentar cobranças que a estrutura nem sempre está preparada para absorver.

Em vez de diálogos abertos, o que se instala, quase como um hábito invisível, são zonas de silêncio que se expandem pelos corredores institucionais. A informação, quando chega, já vem truncada, atravessada por filtros, interesses e hesitações que a tornam menos clara, mais suspeita. A comunicação oficial, ao se limitar a protocolos rígidos ou anúncios esporádicos, deixa vãos que rapidamente são preenchidos por narrativas paralelas, interpretações subjetivas, rumores com aparência de verdade. Esse vácuo simbólico, alimentado por silêncios estratégicos ou por excesso de formalismo, mina gradualmente a confiança. E onde falta confiança, a ideia de justiça organizacional se fragiliza, perde densidade, tornando-se mais discurso do que experiência concreta.

Brum (1994) destaca que a ausência de clareza sobre os critérios e processos de remuneração tende a gerar insegurança e afastamento. Quando os colaboradores não entendem como as

políticas de reconhecimento funcionam, ou percebem discrepâncias entre discurso e prática, o sentimento de pertencimento se fragiliza rapidamente.

Na Universidade Estácio de Sá, ainda que existam instrumentos formais de avaliação e recompensas, muitos colaboradores apontaram a comunicação fragmentada como um dos principais obstáculos para enxergar legitimidade nas práticas de valorização.

Não basta, portanto, criar programas e políticas sofisticadas. A comunicação precisa ser planejada para ser compreendida, internalizada, sentida como parte do cotidiano. Caso contrário, o que deveria ser fonte de engajamento acaba se tornando motivo de distanciamento, alimentando um ciclo silencioso de desmotivação.

2.4 ENGAJAMENTO ORGANIZACIONAL: ENTRE O DISCURSO E A VIVÊNCIA

Falar de engajamento organizacional é reconhecer, antes de tudo, sua natureza instável. Não se trata de algo que se conquista de maneira definitiva, como um ativo permanente. O engajamento, ao contrário, é tecido dia após dia, atravessado por fatores visíveis e outros nem sempre perceptíveis, que ora o fortalecem, ora o corroem de forma quase imperceptível.

A tendência em associá-lo a grandes campanhas institucionais ou momentos de celebração pode parecer sedutora, mas é enganosa. Na realidade, o engajamento se define, e muitas vezes se desfaz, nas frestas do cotidiano. Está na escuta genuína que se oferece (ou se nega), na coerência entre o que se promete e o que se pratica, nos pequenos gestos que revelam cuidado ou descaso. Um e-mail ignorado, uma crítica mal formulada, a ausência de reconhecimento quando ele é esperado. São eventos miúdos, quase banais, mas que acumulam peso simbólico. É nesse acúmulo que a motivação encontra terreno fértil, ou vai sendo soterrada, aos poucos, pelo desinteresse.

Chiavenato (2000) aponta que o engajamento se estrutura a partir de uma teia de fatores intrínsecos e extrínsecos. Entre eles, destacam-se a remuneração justa, a qualidade do ambiente de trabalho, a possibilidade real de desenvolvimento pessoal e, não menos importante, a construção contínua de relações de confiança. Nesse cenário, a comunicação e a política de valorização despontam como pilares sem os quais o engajamento dificilmente se sustenta.

No contexto da Universidade Estácio de Sá, as percepções colhidas mostram que o engajamento não é apenas fruto de boas intenções institucionais. Ele nasce do sentimento, mais ou menos difuso, de que vale a pena se envolver, que há reconhecimento, que existe uma coerência minimamente sustentável entre discurso e prática.

Qualquer tentativa de estimular o engajamento sem considerar a espessura simbólica da comunicação e a clareza nas políticas de reconhecimento corre o risco de soar artificial. Há uma diferença sensível, embora nem sempre percebida, entre iniciativas que mobilizam e aquelas que apenas drenam a energia coletiva. Quando a comunicação é opaca ou protocolar, e a remuneração se torna um território de incertezas ou silêncios estratégicos, o que se instala é o cansaço, não o vínculo.

A construção do engajamento, nesse sentido, não se sustenta em gestos pontuais nem em campanhas de entusiasmo. Exige constância, exige escuta real, exige sobretudo disposição para habitar o desconforto. Porque engajar não é agradar. É reconhecer falhas, revisitar decisões, abrir espaço para o dissenso e, ainda assim, manter o compromisso com o coletivo. Nem sempre é simples, e quase nunca é linear, mas talvez por isso mesmo seja tão vital.

2.5 COMUNICAÇÃO, REMUNERAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional, embora muitas vezes passe despercebida no cotidiano, opera como uma matriz subterrânea que estrutura gestos, silêncios, rotinas e até resistências. Sua força não reside na visibilidade, mas na repetição naturalizada de padrões que parecem espontâneos, mas são profundamente condicionados. Quando se tenta promover mudanças, seja por meio de novas diretrizes comunicacionais ou ajustes em sistemas de recompensa, é aí que sua presença se impõe. E não com sutileza. O que antes parecia apenas pano de fundo revela-se como trama densa, muitas vezes refratária a intervenções rápidas ou normativas. É nesse atrito entre o instituído e o emergente que se joga o verdadeiro desafio da gestão.

Torquato (2002) destaca que a cultura funciona como um "tecido simbólico" que orienta comportamentos, expectativas e modos de interpretar a realidade institucional. Isso significa que, independentemente dos instrumentos de gestão que se queiram introduzir, é a cultura que define o terreno de recepção e resistência dessas propostas.

Na Universidade Estácio de Sá, percebe-se que a cultura organizacional exerce influência direta tanto sobre as estratégias de comunicação quanto sobre a forma como a remuneração estratégica é vivenciada. Valores históricos, modos de gestão estabelecidos e tradições acadêmicas permeiam as tentativas de inovação, nem sempre favorecendo a assimilação rápida das mudanças.

Assim, qualquer projeto que pretenda fortalecer o engajamento por meio da comunicação e da valorização deve, antes de mais nada, considerar o peso da cultura preexistente. Ignorar essas bases simbólicas é correr o risco de criar discursos que não encontram eco na prática, de desenhar políticas que se tornam, no máximo, ações periféricas, incapazes de produzir transformação real.

Mais do que alterar práticas, portanto, o desafio é trabalhar também, e talvez principalmente, a cultura organizacional, num movimento lento, paciente e atento às sutilezas que escapam aos instrumentos formais de gestão.

3. METODOLOGIA

A escolha metodológica deste estudo procurou respeitar a complexidade do fenômeno investigado.

Compreender como a comunicação e a remuneração estratégica interferem no engajamento organizacional não é tarefa simples. Há mais em jogo do que indicadores, gráficos ou discursos bem alinhados. O que se busca acessar, na verdade, são zonas de tensão quase invisíveis, lugares onde o que se diz não necessariamente corresponde ao que se vive. Nessas frestas, o engajamento ganha ou perde força. Nem sempre de forma evidente.

Foi justamente por reconhecer essa complexidade que se optou por uma abordagem metodológica mista. Não como fórmula, mas como estratégia de aproximação de uma realidade que se revela em camadas. Os dados quantitativos oferecem um panorama mais amplo, apontam padrões. Mas são os relatos, as falas, os pequenos gestos registrados na dimensão qualitativa que revelam o que escapa ao número. Só aí, nesse entrelaçamento, é possível tocar o que de fato sustenta ou fragiliza o vínculo entre o sujeito e a organização. E isso, vale dizer, quase nunca se deixa capturar por inteiro.

A pesquisa foi realizada na Universidade Estácio de Sá, uma instituição de ensino superior privada, de grande porte. Não foi uma escolha aleatória. Buscou-se justamente um ambiente em que tensões e contradições fossem mais visíveis.

O levantamento de dados combinou dois instrumentos em paralelo. Primeiro, utilizou-se um questionário estruturado, aplicado a uma amostra composta por colaboradores administrativos e docentes. As perguntas buscavam explorar percepções sobre a comunicação interna, o entendimento das práticas de remuneração e o sentimento de engajamento, atravessando diferentes dimensões da experiência organizacional.

Ao mesmo tempo, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com um grupo mais restrito de participantes, escolhidos com base na acessibilidade e na diversidade de perfis. Foi justamente nesse espaço de conversa mais livre, menos guiado por roteiros rígidos, que emergiram nuances difíceis de capturar em respostas fechadas, revelando camadas de significado que o questionário, sozinho, dificilmente alcançaria.

A análise dos dados quantitativos recorreu à estatística descritiva, operando com frequências e cruzamentos simples, sem buscar excessos de sofisticação que destoassem da natureza da pesquisa. Já o material qualitativo foi explorado pela via da análise de conteúdo, procurando identificar padrões de sentido, tensões implícitas, percepções subterrâneas que, nem sempre de forma linear, atravessavam os relatos.

É evidente que, ao se tratar de uma amostra não probabilística, não se pode aspirar à generalização estatística dos resultados. Mas isso não esvazia seu valor interpretativo. Pelo contrário, os achados se revelam como sinais potentes, fragmentos de um panorama mais amplo, que desafiam leituras apressadas ou excessivamente normativas. Apontam nuances, sugerem fissuras e desvelam zonas de ambiguidade que atravessam a comunicação interna e as estratégias de valorização nas instituições de ensino superior. Não é pouco. Em tempos de discursos padronizados e métricas automatizadas, dar atenção ao que escapa do modelo é, em si, um gesto analítico relevante.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Entre aquilo que se propõe comunicar e o que realmente é absorvido existe, muitas vezes, uma distância incômoda. A pesquisa realizada com colaboradores da Universidade Estácio de Sá evidenciou que, embora canais formais de comunicação interna estejam implantados, a percepção de sua efetividade é desigual.

Muitos participantes relataram que a comunicação institucional, embora frequente, chega moldada por um formalismo que, longe de aproximar, distancia. Informativos, circulares, eventos de integração... tudo isso existe, está lá. Mas na prática, no sentir de quem recebe, muitas dessas ações se esvaziam. Tornam-se gestos previsíveis, burocráticos, sem temperatura emocional.

A sensação é de que algo se perde no caminho. A promessa de pertencimento, tão anunciada nos discursos, parece não encontrar morada na vivência cotidiana. Como se a linguagem cuidadosamente polida, em vez de acolher, erguesse barreiras. Há um excesso de forma, uma escassez de vínculo. E quando a forma sufoca o encontro, o ritual se cumpre, mas a experiência se ausenta.

O peso da linguagem impessoal e a rigidez dos canais institucionais surgem, nos relatos, como obstáculos simbólicos à escuta genuína. Em vez de estreitar laços, essas práticas erguem muros sutis entre a gestão e os demais colaboradores. A informação circula, sim, mas esfria no trajeto. Chega limpa, mas distante. E entre o saber que algo foi comunicado e o sentir-se parte do que foi dito, abre-se um intervalo difícil de preencher. Um intervalo onde, muitas vezes, o sujeito se perde.

É curioso notar como os gestores diretos, muitas vezes percebidos como simples transmissores de diretrizes, acabam exercendo um papel muito mais profundo na construção do clima organizacional. Alguns colaboradores relataram que, quando esses líderes assumem uma postura de mediação sensível, escutando de verdade, adaptando discursos, legitimando dúvidas, a comunicação se transforma. Ela não apenas circula, mas cria presença. Ganha textura, afeto, sentido.

O problema, claro, está no outro extremo. Quando essa mediação falha, seja por omissão, rigidez ou por uma gestão excessivamente técnica, os efeitos também se fazem notar. E não de

forma ruidosa, mas sutil. O silêncio do gestor, mesmo que involuntário, gera uma espécie de eco organizacional onde as lacunas são preenchidas por

No fundo, comunicar-se não é apenas repassar dados corretos. É construir sentido para quem está na linha de frente, na ponta viva do processo. É essa diferença, muitas vezes invisível nos manuais e diretrizes, que marca a capacidade real de uma instituição de cultivar vínculos autênticos com seus colaboradores.

As percepções sobre a remuneração estratégica caminham por terrenos marcados por ambivalências, muitas delas já intuídas quando se fala em comunicação interna. Existe um desalinho persistente entre o discurso institucional, que proclama a valorização do desempenho como núcleo da gestão, e aquilo que se vive, no detalhe, nos bastidores do cotidiano. A frustração não explode; ela se acumula. É lenta, quase imperceptível no início, mas vai escavando o chão onde se assentavam expectativas legítimas.

Programas de bonificação, metas, avaliações de desempenho... são divulgados com insistência. Mas quando se observa mais de perto, percebe-se uma névoa que encobre os critérios reais de acesso. A clareza se dilui, e o diálogo sobre remuneração transforma-se em ritual protocolar, sem espaço para escuta, sem abertura para desconfortos. Aos poucos, emerge uma ideia incômoda: a remuneração estratégica, embora real, parece operar sob lógicas seletivas, quase exclusivas. Não alcança todos, nem em acesso, nem em significado. Assim, o mérito, que deveria ser reconhecimento de esforço, começa a soar como privilégio. Um privilégio discreto, mas eloquente o suficiente para instalar, em silêncio, uma sensação de desigualdade que atravessa toda a estrutura.

Silêncios e ruídos, nesse contexto, tornam-se ainda mais eloquentes. A falta de comunicação direta sobre remuneração cria espaço para interpretações enviesadas, para suposições e para comparações improdutivas entre colegas. E, como não poderia deixar de ser, o que é não dito costuma carregar mais peso do que a informação formalizada nos canais institucionais.

O engajamento, portanto, aparece como uma construção instável. Fortalece-se quando há comunicação aberta, valorização perceptível, sentido nas relações de trabalho. Fragiliza-se, às vezes rapidamente, quando esses elementos falham ou são percebidos como artificiais.

Por fim, todo esse cenário repousa sobre uma cultura organizacional que, de forma quase imperceptível, legitima práticas, discursos e omissões que vão se naturalizando no cotidiano. Há uma adesão tácita ao que se repete, mesmo quando já não faz sentido. Reformular planos de comunicação ou redesenhar políticas de remuneração pode parecer uma resposta racional, tecnicamente adequada. Mas, sem o enfrentamento direto da cultura que sustenta essas práticas, com suas zonas de conforto, seus pactos não ditos e suas hierarquias simbólicas, qualquer mudança corre o risco de ser apenas cosmética. Superficial. E, talvez, reversível.

5. CONCLUSÃO

Refletir sobre a comunicação e a remuneração estratégica em uma instituição de ensino superior é, de certo modo, tocar nas fissuras que sustentam, em silêncio, o cotidiano organizacional. Não basta desenhar planos de carreira sofisticados nem multiplicar canais de informação institucional. Essas iniciativas, por mais bem-intencionadas que sejam, perdem potência quando descoladas da experiência concreta, vivida na rotina, nos corredores, nos espaços onde o informal fala mais alto que o manual. Se a comunicação não se infiltra nos gestos mínimos, se não atravessa os momentos de vulnerabilidade e não se sustenta na escuta que acolhe mais do que responde, ela permanece estéril. Protocolar, talvez. Mas estéril.

O mesmo vale para as políticas de valorização. Quando elas não conversam com o reconhecimento simbólico, aquele que toca o pertencimento, a justiça cotidiana, o afeto coletivo, dificilmente criam vínculos reais. O engajamento, aliás, não se decreta. Ele emerge. Não nasce da meta, mas do gesto; não se firma no anúncio, mas no vínculo que se tece dia após dia. É nesse espaço sensível, quase invisível, onde a cultura.

O que se observou na Universidade Estácio de Sá, a partir das percepções dos colaboradores, revela justamente essa tensão: existe uma estrutura de comunicação e remuneração pensada estrategicamente, mas há também lacunas sensíveis no processo de mediação dessas práticas. Em outras palavras, não se trata apenas do que é comunicado, mas de como, por quem e em que circunstâncias essas mensagens circulam.

O estudo revelou que a clareza e a regularidade na comunicação não apenas informam, mas moldam a percepção de justiça dentro das organizações. Colaboradores que acessam critérios de avaliação e remuneração de forma transparente sentem-se, em geral, mais legitimados em

seu pertencimento. Não se trata apenas de saber “o que se espera”, mas de perceber coerência entre discurso e prática, entre o que se comunica e o que, de fato, se entrega. Na ausência dessa coerência, quando predominam mensagens impessoais, automatizadas, instala-se um ruído persistente. A desconfiança não chega de súbito, ela se insinua, silenciosa, corroendo vínculos até que reste apenas um senso de desalento difícil de recuperar.

Chama atenção, também, o papel dos gestores imediatos nesse cenário. Onde esses líderes adotam uma postura comunicativa ativa, sensível às particularidades da equipe, capaz de escutar com atenção e traduzir diretrizes institucionais com humanidade, observa-se uma ampliação concreta do engajamento. O sentimento de justiça, nesses casos, não decorre de um protocolo, mas da vivência cotidiana de cuidado e presença. Já a omissão, o distanciamento ou a rigidez excessiva na mediação das mensagens geram desconexão. Perdem-se, assim, momentos potentes de construção de sentido. E no vácuo que sobra, crescem os ruídos, os mal-entendidos, os ressentimentos, todos sutilmente ancorados naquilo que não foi dito.

Seria ingênuo, claro, imaginar que processos comunicacionais e estratégias de remuneração resolveriam, por si sós, os desafios do engajamento institucional. Ainda assim, negligenciá-los, tratando-os como meros acessórios, é um erro que cobra seu preço de forma lenta, quase imperceptível, corroendo a confiança e desgastando, no fundo, a própria cultura organizacional.

É preciso, portanto, repensar a comunicação e a remuneração estratégica não como ferramentas apartadas, mas como expressões de um projeto institucional mais denso e comprometido. Um projeto que enxergue o sujeito em sua inteireza, com suas potências, vulnerabilidades e contradições, que reconheça as contribuições reais e não apenas os resultados quantificáveis, que acolha as expectativas sem convertê-las em protocolo. Um projeto que se comprometa, de fato, a dar sentido ao trabalho cotidiano, não como retórica motivacional, mas como prática concreta e contínua.

É justamente nesse terreno, onde a cultura institucional se insinua com mais força, na repetição do que é naturalizado, que as estratégias comunicacionais e remuneratórias precisam se reinventar. Não há fórmulas prontas. Não cabe euforia retórica. O que há é a necessidade urgente de uma escuta mais honesta, mais disposta a enfrentar zonas de desconforto e a sustentar, com alguma coragem, o que até aqui se tentou não ver.

O presente estudo, ao evidenciar essas dinâmicas, não pretendeu oferecer respostas fechadas. Antes, buscou lançar luz sobre os percursos possíveis, sobre as frestas por onde ainda é possível construir relações mais transparentes, mais justas, mais motivadoras dentro das instituições de ensino.

Sugere-se, para futuras investigações, a ampliação do objeto de estudo para diferentes perfis institucionais, bem como a inclusão de análises longitudinais, que possam captar as transformações comunicacionais e seus impactos ao longo do tempo. Afinal, comunicação e engajamento são, também, processos vivos, mutáveis, permanentemente inacabados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRUM, Anamaria. Endomarketing: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade. Porto Alegre: Bookman, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos: edição compacta. São Paulo: Atlas, 2000.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus, 1997.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação organizacional: teoria e prática. São Paulo: Saraiva, 2003.

MARCHIORI, Marlene. Comunicação interna nas organizações: reflexões, práticas, perspectivas. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

MOTTA, Paulo Roberto. Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 2001.

PINHO, José Benedito. Comunicação empresarial: teoria e prática. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

TORQUATO, Gaudêncio. Comunicação empresarial: estratégias, táticas, processos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2007.