

A COMUNICAÇÃO INTERNA E O ESTÍMULO MOTIVACIONAL: ESTUDO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Silvio de Souza Moreira¹

RESUMO

Este estudo analisa o papel da comunicação interna como fator de estímulo motivacional em instituições de ensino superior, com foco na Universidade Estácio de Sá. A pesquisa combinou métodos quantitativos e qualitativos, utilizando questionários e entrevistas para captar percepções de colaboradores administrativos e docentes. Os resultados revelaram que, embora existam canais formais de comunicação, a credibilidade e a efetividade desses meios são frequentemente contestadas. Observou-se também que gestores imediatos desempenham um papel crucial na mediação das informações e na construção do engajamento. A falta de feedback contínuo e a percepção de comunicação fragmentada foram apontadas como entraves à motivação. O estudo sugere a necessidade de práticas comunicativas mais humanas, transparentes e dialógicas, capazes de fortalecer vínculos organizacionais e promover maior sentido de pertencimento. Conclui-se que a comunicação interna, para além de estratégias formais, deve ser vista como processo relacional que influencia diretamente a motivação e o desempenho dos colaboradores.

Palavras-chave: Comunicação interna; Motivação organizacional; Instituições de ensino superior; Engajamento; Relações organizacionais.

1. INTRODUÇÃO

Nem sempre a comunicação ocupa, nas organizações, o espaço que teoricamente lhe caberia. Em alguns momentos, assume um papel central, irradiando sentido e direção; em outros, se esconde atrás das urgências operacionais, como se pudesse ser adiada sem maiores consequências. A impressão que se tem, especialmente em instituições de ensino superior, é que essa oscilação se agrava. Não apenas pela multiplicidade de públicos, mas porque o próprio tecido institucional é feito de camadas difíceis de atravessar: hierarquias que o tempo

¹ Mestre em Gestão de Recursos Humanos

silviosmoreira66@gmail.com

Universidad de Ciencias Empresariales Y Sociales - UCES

cristalizou, culturas subterrâneas, sensibilidades que nem sempre se deixam perceber de imediato, mesmo pelos mais atentos.

A crença no domínio dos fluxos de informação, impulsionada pela expansão tecnológica, parece confortável, quase óbvia. Mas talvez seja apenas isso: uma impressão reconfortante. Na prática, comunicar de modo eficaz continua sendo uma travessia incerta. Muitas vezes, o que se vê é a redução da comunicação interna a comandos secos, desprovidos de qualquer ambição simbólica. A teoria aponta para a transparência e a consistência como garantias de coesão organizacional. É tentador acreditar nisso. No entanto, a realidade, sempre mais densa, mais ambígua, revela uma paisagem menos previsível: pequenos ruídos que passam despercebidos, omissões não intencionais, silêncios que ninguém pensou em preencher... tudo isso vai se acumulando, de maneira quase invisível, até corroer as bases da confiança mútua.

Difícil perceber, no calor dos acontecimentos, quando exatamente a distância entre o que se diz e o que se compreende começa a crescer. Raramente há rupturas espetaculares. O que se vê é um distanciamento silencioso, feito de camadas superpostas de mal-entendidos, de microtraumas comunicativos. Cada falha não resolvida, cada mensagem que ecoa sem resposta, deposita um sedimento de desconfiança, alterando devagar, mas de forma irreversível, o ecossistema relacional da instituição. Até que, num dado momento, a comunicação, que deveria ser ponte, transforma-se em obstáculo, um paradoxo incômodo, difícil de reconhecer a tempo, e mais difícil ainda de desfazer.

Não raro, a distância entre o que se pretende comunicar e o que efetivamente é percebido cresce em silêncio, sem grandes rupturas visíveis, mas com efeitos cumulativos de difícil reversão. Cada pequena falha, cada mal-entendido não resolvido, deposita um sedimento de desconfiança que se acumula e, aos poucos, altera o próprio ecossistema relacional da instituição. A comunicação, então, deixa de ser ponte e se torna obstáculo, um paradoxo inquietante, que desafia tanto os gestores quanto os próprios colaboradores a repensarem a natureza dos vínculos organizacionais.

É a partir dessa constatação incômoda que este artigo se propõe a investigar uma questão ainda relativamente negligenciada na literatura acadêmica: de que modo a comunicação interna efetivamente impacta a motivação dos colaboradores em instituições de ensino superior? Mais do que inventariar práticas declaradas, a intenção é compreender como as

dinâmicas comunicacionais, na prática viva, atravessam o ânimo, o engajamento e a experiência cotidiana dos diferentes perfis profissionais, professores, coordenadores, técnicos administrativos.

O interesse por essa análise não surgiu de maneira abrupta. Foi se insinuando, pouco a pouco, alimentado por uma sensação incômoda, difícil de ignorar: a constatação de que a existência de canais formais de comunicação diz muito pouco, ou quase nada, sobre sua real capacidade de gerar vínculo. Às vezes, é inevitável perceber que o que pesa não é o meio utilizado, mas algo mais tênue, mais escorregadio: o tom da mensagem, sua oportunidade, a maneira como ela atravessa (ou falha em atravessar) sensibilidades que nem sempre estão abertas à escuta institucional.

Fatores pequenos, talvez considerados acessórios em análises mais apressadas, acabam se revelando decisivos. Não é exagero pensar que toda a diferença está ali, no modo como a palavra chega, no tipo de silêncio que ela convoca, na sutileza, ou na brutalidade, com que a comunicação é experimentada. Muitas vezes, a informação até circula. Mas o sentido, esse sim, se esvai no percurso, deixando apenas rastros desconexos, difíceis de recompor depois.

Assim, o objetivo geral deste estudo é analisar a influência da comunicação interna sobre o estímulo motivacional em instituições de ensino superior. Como objetivos específicos, buscase: (a) identificar práticas comunicacionais que impactam positiva ou negativamente a motivação; (b) avaliar percepções sobre clareza, consistência e efetividade dos fluxos comunicacionais; e (c) mapear barreiras e possibilidades de aprimoramento nesse campo, ainda tão permeado de tensões discretas quanto de oportunidades latentes.

A pesquisa se delimita ao estudo de instituições privadas de ensino superior, reconhecendo que seu contexto organizacional, embora diverso, apresenta desafios e oportunidades relativamente semelhantes, especialmente no que diz respeito à retenção de talentos e à busca por resultados acadêmicos e financeiros sustentáveis. Assim, espera-se que os achados contribuam não apenas para a compreensão teórica da relação entre comunicação interna e motivação, mas também para a construção de práticas organizacionais mais humanas, transparentes e alinhadas aos objetivos institucionais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITOS FUNDAMENTAIS DE COMUNICAÇÃO INTERNA

Falar de comunicação interna é, muitas vezes, lidar com um território que parece óbvio, mas que se revela cheio de armadilhas sutis. Organizações, em geral, se orgulham de possuir canais bem estruturados, e-mails, murais, newsletters, mas a verdadeira comunicação não se resume a isso. Trata-se de conexão, de construção de significado. Kunsch (1997) já alertava que a comunicação só se realiza de fato quando existe escuta ativa e compromisso genuíno com o entendimento mútuo. A comunicação interna, portanto, mais do que processos e veículos, é relação humana viva, cheia de nuances que escapam às métricas tradicionais.

Isso não quer dizer que ferramentas sejam irrelevantes. Mas é a forma como são usadas, ou ignoradas, que desenha o ambiente organizacional. Um mural abarrotado de informações que ninguém lê, uma caixa de e-mails repleta de mensagens genéricas, reuniões em que poucos se sentem realmente ouvidos... tudo isso contribui para criar um vazio comunicacional que, aos poucos, vai se infiltrando no cotidiano.

A ausência de um fluxo orgânico de informações alimenta rumores e silêncios prejudiciais, abrindo espaço para inseguranças difíceis de reverter. E o mais curioso, ou talvez preocupante, é que esses ruídos silenciosos não se instalam de maneira abrupta. Eles vão se acumulando aos poucos, quase sem serem notados, até se tornarem parte do ar que se respira. Quando a comunicação se degrada, não é apenas a eficiência operacional que sofre: é o sentido de pertencer, a confiança mútua, o desejo de contribuir.

Manter viva a comunicação interna é, portanto, menos sobre inventar novos canais e mais sobre revitalizar a escuta, reconhecer o que não é dito, perceber onde o silêncio fala mais alto do que qualquer discurso oficial.

2.2 COMUNICAÇÃO INTERNA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Nas instituições de ensino superior, a complexidade se eleva a patamares difíceis de capturar em modelos fechados. Professores, técnicos, administrativos, gestores, cada grupo carrega consigo não apenas funções distintas, mas também ritmos próprios de percepção, linguagens

específicas, modos de existência que nem sempre se comunicam de forma fluida. Um boletim informativo mensal? Pode fazer sentido para alguns, funcionando como fio de atualização. Para outros, será apenas mais um ruído branco atravessando a rotina, sem aderência emocional ou cognitiva. A comunicação, nesse cenário, precisa ser estratégica, sem perder a delicadeza de quem reconhece as microdiferenças do ambiente.

É curioso, às vezes até desconcertante, observar como práticas aparentemente bem-intencionadas falham não por excesso de formalidade, mas por falta de escuta. A comunicação eficaz, nesses espaços, não é feita apenas de transmissões. Ela exige um investimento contínuo em decifrar códigos silenciosos, captar hesitações, perceber onde as mensagens se perdem sem que ninguém o declare abertamente.

Há ainda, de maneira quase imperceptível, o peso da cultura acadêmica, entranhada nas práticas institucionais, moldada por décadas de autonomia feroz dos departamentos e por uma resistência quase visceral a qualquer tentativa de imposição vertical. Estratégias comunicacionais que apostam apenas na emissão de ordens, nesse contexto, têm destino previsível: o fracasso. Nada se impõe facilmente nesse terreno. O que funciona, quando funciona, é algo mais artesanal, paciente: a construção gradual de narrativas compartilhadas, costuradas em torno de uma experiência que precisa ser vivida, e não apenas proclamado, para fazer sentido. Quando a missão institucional se transforma em experiência cotidiana, nos gestos pequenos e quase anônimos, talvez algo comece, de fato, a acontecer.

Informar, por si só, não basta. Essa é, talvez, uma das armadilhas mais traiçoeiras em que gestões bem-intencionadas tropeçam. Inspirar é outra coisa. Provocar movimentos internos, acionar sentimentos de pertencimento que não podem ser decretados nem comprados, mas apenas construídos lentamente... essa é a verdadeira alquimia. E mesmo assim, convém lembrar, sem garantias absolutas. Porque no fundo, comunicar-se é sempre um risco, uma aposta no que é, por natureza, imprevisível.

2.3 ESTÍMULO MOTIVACIONAL

Motivar é um verbo que soa fácil, quase banal na fala cotidiana, mas cuja concretização exige atravessar um terreno cheio de nuances e incertezas. Cada pessoa carrega dentro de si uma combinação singular de desejos, carências, inquietações silenciosas. Brum (1994) aponta, com lucidez, que o estímulo motivacional emerge justamente desse encontro tênue entre o que

pulsa internamente e o que se oferece, ou se nega, no ambiente ao redor. Uma comunicação afinada com essas tensões pode ser a faísca que impulsiona a vontade de ir além, ou o sopro que extingue, pouco a pouco, o entusiasmo latente.

Reconhecimento, pertencimento, percepção de equidade: são algumas das forças invisíveis que sustentam a motivação no dia a dia organizacional. Curiosamente, fatores tangíveis como salários e benefícios, embora relevantes, nem sempre são os mais determinantes. Em não raras situações, um feedback atravessado por descuido, ou simplesmente ausente, pesa de maneira mais corrosiva do que a falta de qualquer gratificação material. Pequenos gestos, ou a ausência deles, acabam desenhando atmosferas emocionais que favorecem ou inibem o desejo de contribuir.

2.4 RELAÇÃO ENTRE COMUNICAÇÃO INTERNA E MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES

Motivar parece, à primeira vista, um verbo simples de conjugar. Mas na prática, raramente é um processo limpo ou previsível. Cada pessoa carrega, de maneira silenciosa, seu próprio emaranhado de desejos, carências, ansiedades subterrâneas. Brum (1994) já alertava que o estímulo motivacional nasce desse encontro frágil entre fatores internos e as ofertas ou negações do ambiente. Uma comunicação que acerta no tom pode acender a vontade de ir além, ou, se falha, apagar lentamente qualquer fagulha de entusiasmo.

Reconhecimento, sensação de pertencimento, percepção de justiça... são fios invisíveis que sustentam a motivação diária. E, curiosamente, salários e benefícios, ainda que importantes, nem sempre carregam o peso que se imagina. Às vezes, um feedback descuidado, uma ausência de escuta, machuca mais do que a falta de uma bonificação.

Pequenas fissuras simbólicas, um e-mail frio, um comunicado ambíguo, uma decisão transmitida sem abertura ao diálogo, tendem a se acumular. Não causam estrondos imediatos. Mas, silenciosamente, corroem o engajamento, esvaziam a energia de quem, em tese, deveria ser o motor da organização.

Ninguém se motiva no vazio. É no entrelaçar de pequenos gestos, um olhar de reconhecimento, uma palavra de validação, um espaço genuíno para ser ouvido, que se

constrói, aos poucos, um ambiente propício. Embora seja preciso dizer: não há linha reta nesse percurso.

Com frequência, a motivação escapa por frestas invisíveis, esgarçando-se sem alarde entre os dedos dos gestores. Difícil apontar exatamente onde se perdeu a conexão. No fundo, motivar exige uma atenção quase artesanal ao que não é dito, ao que só se insinua no tecido instável do cotidiano organizacional.

3. METODOLOGIA

Este estudo caracterizou-se como uma pesquisa de natureza quantitativa e qualitativa, com objetivos descritivos e exploratórios. O enfoque adotado visou compreender, de maneira mais ampla, as percepções dos colaboradores sobre a comunicação interna e seu impacto na motivação no ambiente universitário, particularmente na Universidade Estácio de Sá.

Inicialmente, realizou-se uma pesquisa bibliográfica com o intuito de embasar o tema a partir de autores clássicos e contemporâneos nas áreas de comunicação organizacional e motivação. Obras de referência foram consultadas para definir conceitos fundamentais, delimitar fronteiras teóricas e compreender as tensões que atravessam o estado da arte sobre o tema. A escolha desse percurso teórico, embora laboriosa, se mostrou indispensável, não apenas para evitar análises apressadas, mas também para sustentar de maneira sólida a construção dos instrumentos de coleta de dados que viriam na etapa seguinte.

Importa dizer que a revisão bibliográfica não se restringiu a um levantamento automático de referências. Buscou-se mergulhar nos textos, nas entrelinhas, nas contradições que, muitas vezes, escapam a olhares mais apressados. O objetivo não era apenas acumular citações, mas compreender como os autores dialogam, onde seus discursos se tensionam, onde, silenciosamente, evitam certas questões. Esse movimento, por mais trabalhoso que tenha sido, permitiu afinar o olhar para lacunas teóricas e abrir espaço para captar nuances que uma leitura mais linear provavelmente ignoraria.

Em continuidade ao percurso, optou-se pela elaboração de um questionário estruturado, construído com base sólida no arcabouço teórico previamente mapeado. As perguntas, mesclando formatos fechados e abertos, abordavam aspectos como canais de comunicação

utilizados, clareza e transparência das mensagens recebidas, percepção de reconhecimento institucional e sentimento de pertencimento.

A intenção não era apenas medir, mas também ouvir o que se insinua nas margens dos dados duros. A estrutura buscou equilibrar dimensões quantitativas, passíveis de tratamento estatístico, com camadas qualitativas mais delicadas, mais fugidias, que captam afetos, hesitações, sentidos que dificilmente cabem em tabelas.

Foi nesse cruzamento, entre o que se mede e o que apenas se insinua, que se apostou na possibilidade de captar a experiência comunicacional de forma mais densa e menos linear, ciente de que nem todos os movimentos internos se deixam apreender pela frieza dos dados objetivos.

O universo da pesquisa restringiu-se à Universidade Estácio de Sá, localizada no município do Rio de Janeiro, uma das maiores redes de ensino superior privado do país. A escolha da instituição não foi aleatória: além de sua expressividade no setor, a Estácio se configura como um ambiente multifacetado, com uma gama diversa de colaboradores, o que enriqueceu a coleta e análise dos dados.

A amostra foi formada por colaboradores administrativos e docentes, escolhidos por conveniência, respeitando-se a disponibilidade e, mais do que isso, o interesse genuíno em participar. É evidente que tal critério impõe limites bastante claros à possibilidade de generalizar os resultados obtidos. Ignorar essa restrição metodológica seria não apenas imprudente, mas ingênuo. Ainda assim, essa opção permitiu acessar informações densas, ricas em nuances, profundamente entrelaçadas ao contexto vivido, o que parecia, desde o início, mais alinhado à natureza exploratória da pesquisa do que uma pretensão de abrangência estatística que soaria, aqui, forçada e pouco autêntica.

Para dar maior densidade e fidedignidade à interpretação dos dados, a análise quantitativa recorreu à estatística descritiva, com a organização em tabelas de frequência e cruzamentos simples, nada excessivamente sofisticado, mas adequado à natureza e ao escopo do estudo. Já os dados qualitativos, oriundos das respostas abertas, foram examinados à luz da técnica de análise de conteúdo, permitindo extrair não apenas categorias temáticas recorrentes, mas também sentimentos latentes, ambiguidades discretas e contradições silenciosas que atravessavam as narrativas dos participantes.

Importante destacar que, apesar do rigor metodológico empregado, reconhece-se que o objeto de estudo, a comunicação interna e seu impacto motivacional, carrega uma subjetividade que ultrapassa os limites de qualquer instrumento de pesquisa. Elementos emocionais, culturais e contextuais, muitas vezes invisíveis ao olhar técnico, atravessam as respostas e moldam as percepções analisadas.

A leitura dos dados exigiu uma postura crítica e desconfiada, uma atenção que se estendesse além do que foi dito de forma explícita. Muito do que importa, nesses processos, não se revela diretamente. Fica nas entrelinhas, nas hesitações, nos silêncios, nos deslocamentos sutis de sentido que, à primeira vista, poderiam passar despercebidos. Afinal, comunicar-se não é simplesmente transmitir um conjunto de informações objetivas. É, antes, um esforço incessante de construção de sentidos, cheio de desvios, ambiguidades e negociações silenciosas. A motivação organizacional, quando existe de fato, parece brotar desse terreno invisível, onde palavra e percepção se entrelaçam de maneira nem sempre linear ou previsível.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O levantamento realizado junto aos colaboradores da Universidade Estácio de Sá trouxe percepções que, se em certos pontos eram previsíveis, em outros surpreenderam pela força ou pela sutileza com que emergiram. De início, chama atenção a percepção fragmentada que muitos demonstraram em relação aos canais de comunicação interna. Reconhecem, é verdade, a existência de meios formais, e-mails institucionais, comunicados via sistemas internos, mas poucos, de fato, afirmam confiar plenamente nesses veículos como fontes primárias de informação.

Boa parte dos participantes relatou que, para acessar informações realmente relevantes, prefere recorrer a redes informais: colegas de setor, grupos de mensagens instantâneas, conversas nos corredores. Essa prática, embora natural em ambientes complexos, acende um sinal de alerta: os canais oficiais, ainda que presentes, parecem falhar em gerar credibilidade e agilidade suficientes para atender às demandas informativas do cotidiano.

Outro dado que merece atenção refere-se à percepção sobre a política de remuneração estratégica. Apesar de a instituição adotar mecanismos formais de reconhecimento de

desempenho, grande parte dos colaboradores afirmou não compreender com clareza os critérios utilizados. A sensação de opacidade, segundo relatos, gera não apenas desmotivação, mas também uma espécie de cinismo organizacional, onde as políticas são vistas com descrença, independentemente de seus méritos.

Curiosamente, a comunicação voltada para metas e resultados estratégicos parece operar de maneira mais eficaz do que aquela voltada para as questões do cotidiano interno. Quando o foco recai sobre objetivos como captação de alunos, expansão de unidades ou indicadores de desempenho, percebe-se um planejamento mais cuidadoso, um tom mais assertivo. Já temas que tocam a rotina, como mudanças de procedimentos, treinamentos, questões administrativas, acabam sendo tratados de forma dispersa, quase improvisada em certos momentos, o que, sem surpresa, alimenta sentimentos difusos de insegurança e afastamento.

O impacto disso na motivação, embora nem sempre verbalizado de forma direta, se deixa perceber nos gestos, nas pequenas desistências silenciosas. Muitos colaboradores relatam que projetos ligados à inovação e ao reconhecimento público ainda são capazes de mobilizar entusiasmo. Mas, diante da ausência de feedbacks regulares, do excesso de comunicados genéricos e da escassez de espaços reais de escuta, esse entusiasmo tende a rarear com o tempo. No fundo, o que se busca não é apenas informação, é uma comunicação que acolha, que reconheça o outro em sua singularidade e não apenas o trate como destinatário passivo de mensagens institucionais.

As entrevistas revelaram também uma espécie de "fadiga comunicacional". Há uma sobrecarga de informações, mas pouca curadoria sobre o que, de fato, é relevante para cada público. Um colaborador, de maneira bastante direta, resumiu a sensação: "Recebemos muito, mas absorvemos pouco". Esse excesso, combinado com uma percepção de irrelevância, gera dispersão, ironicamente dificultando ainda mais o alcance das mensagens institucionais.

Apesar dos muitos desafios evidenciados, a pesquisa revelou práticas que, quando conduzidas com um certo grau de sensibilidade, tendem a produzir efeitos positivos mais consistentes. Ambientes nos quais os gestores diretos mantêm uma comunicação próxima, atenta às singularidades de cada equipe, acabam apresentando índices mais altos de motivação e de pertencimento. Algo que, no fundo, confirma a intuição de que a comunicação mais potente é

aquela que consegue, de algum modo, equilibrar o institucional e o humano, um equilíbrio precário, é verdade, mas que se mostra possível.

Em resumo, o que se delineia é um paradoxo incômodo: a instituição não carece de canais ou de estratégias comunicacionais. Eles existem. Estão lá, formalmente estabelecidos. O que parece faltar, no entanto, é a capacidade de fazer desses instrumentos algo que de fato convoque os colaboradores à participação ativa, à construção conjunta de sentido. Mais do que uma questão de estrutura, trata-se de um desafio de vivência, de percepção cotidiana, de reconhecimento real.

5. CONCLUSÃO

A comunicação interna, tantas vezes relegada a segundo plano nas dinâmicas organizacionais, emerge, neste estudo, como um dos pilares centrais na construção, ou na lenta corrosão, da motivação dos colaboradores. Não se trata apenas de abrir canais de informação ou de criar campanhas vistosas. A verdadeira eficácia da comunicação interna repousa na sua habilidade de produzir sentido compartilhado, de entrelaçar vínculos reais e de fomentar, de maneira orgânica, aquele sentimento de pertencimento que não se decreta, mas se constrói silenciosamente no cotidiano.

Os resultados obtidos na Universidade Estácio de Sá indicam que a comunicação, quando praticada de maneira fragmentada, insuficiente ou excessivamente burocrática, tende a estimular percepções de desconfiança, isolamento e ceticismo. Ainda que formalmente existam políticas de reconhecimento e estratégias de disseminação de informações, o que de fato impacta a motivação é a experiência real de ser ouvido, compreendido e considerado nas decisões cotidianas.

Outro aspecto que surgiu com força no percurso da pesquisa diz respeito à centralidade dos gestores intermediários no processo comunicacional. Mais do que campanhas institucionais elaboradas, são os líderes imediatos que acabam moldando, na prática, a percepção dos colaboradores sobre a transparência, a coerência e a relevância das informações recebidas. Um gestor que se comunica de forma empática e assertiva atua como um catalisador de engajamento; já uma liderança omissa ou autoritária tende a intensificar sentimentos de alienação, de afastamento sutil, mas persistente.

Importa destacar que, mesmo diante da existência formal de mecanismos institucionais de comunicação e reconhecimento, a ausência de feedback contínuo e a percepção de uma escuta pouco ativa apareceram de maneira recorrente nos relatos. São fatores que, ainda que discretos numa análise superficial, operam como barreiras profundas à construção de ambientes organizacionais minimamente saudáveis e mobilizadores.

Quanto às limitações deste estudo, é necessário reconhecer que a amostra, composta de maneira não probabilística, restringe a possibilidade de generalizações amplas. Além disso, é inevitável admitir: a comunicação, sendo um fenômeno multifacetado e dinâmico, atravessado por variáveis contextuais, emocionais e simbólicas, dificilmente se deixa capturar por completo pelas medições tradicionais, por mais refinadas que sejam.

Para aprimorar a comunicação interna em instituições de ensino superior, recomenda-se a criação de espaços efetivos de diálogo, a capacitação dos gestores em práticas comunicativas mais humanas e estratégicas, e a revisão crítica dos fluxos e canais existentes, buscando reduzir ruídos e aumentar a clareza e a relevância das mensagens.

Outra sugestão prática seria ampliar o uso dos feedbacks contínuos, não apenas como instrumento formal de avaliação de desempenho, mas como prática cotidiana de ajuste de expectativas e reforço simbólico do reconhecimento. O feedback, quando oferecido de maneira genuína e no momento adequado, tende a fortalecer o sentimento de pertencimento e a valorizar, de modo mais efetivo, a contribuição individual no interior dos objetivos coletivos.

No âmbito das pesquisas futuras, propõe-se a realização de estudos comparativos entre diferentes instituições de ensino superior, públicas e privadas, de modo a identificar padrões, contrastes e especificidades que possam enriquecer ainda mais a compreensão sobre o tema. Seria igualmente relevante investigar o impacto de novas tecnologias comunicacionais, como aplicativos de mensagens corporativas e plataformas colaborativas, sobre a dinâmica motivacional dos colaboradores.

Em última instância, este estudo reforça a ideia de que comunicar-se não é apenas informar. É, sobretudo, estabelecer pontes, construir sentido compartilhado e, através disso, alimentar a chama, às vezes tênue, da motivação organizacional.

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.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

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.