

Comunicação organizacional em instituições de ensino superior: Uma análise dos benefícios e desafios na revisão sistemática da literatura

 <https://doi.org/10.56238/sevened2024.002-011>

Claudiana Aparecida e Silva Noro

Mestranda em Administração – Universidade de Passo

Fundo/RS

E-mail: claudynoro@hotmail.com

E-mail: cassiana@upf.br

Andressa Excarliti Kleber

Mestranda em Administração – Universidade de Passo

Fundo/RS

E-mail: andressa_01dessa01@hotmail.com

Cassiana Maris Lima Cruz

Doutorado em Comunicação Social pela PUC/RS

Universidade de Passo Fundo/RS

RESUMO

Este estudo destaca a importância da comunicação organizacional nas Instituições de Ensino Superior (IES) diante de desafios e incertezas decorrentes da pandemia da COVID-19. A pesquisa, fundamentada em uma revisão sistemática da literatura, tem o objetivo de identificar os benefícios e desafios enfrentados pelas IES ao se adaptarem a mudanças tecnológicas e à transição para o ensino à distância com base na sua comunicação organizacional. Os resultados revelam desafios frente às necessidades de estratégias bem planejadas e investimentos na cultura organizacional como elementos cruciais para o sucesso das IES, a manutenção de relacionamentos eficazes com seus stakeholders para o alcance de metas acadêmicas. Dentre os benefícios observados, destacam-se melhorias significativas nos processos de ensino-aprendizagem, facilitadas pela integração de tecnologias interativas. Além disso, a comunicação organizacional eficaz fortalece a cultura institucional e promove relacionamentos estratégicos entre os stakeholders. A comunicação organizacional nas IES resulta em melhorias nos processos de ensino-aprendizagem, no fortalecimento da cultura e no aumento do engajamento e compartilhamento de conhecimento entre os membros internos das instituições. Esses achados destacam a importância da comunicação organizacional como um elemento-chave para o sucesso e resiliência das IES em um ambiente educacional em constante evolução.

Palavras-chave: Comunicação organizacional, Instituições de Ensino Superior, COVID-19.

1 INTRODUÇÃO

A comunicação organizacional desempenha um papel fundamental no ambiente dinâmico e desafiador das Instituições de Ensino Superior (IES). Essas instituições desempenham um papel crucial na formação de futuros profissionais, na disseminação do conhecimento e na busca por avanços acadêmicos. No entanto, o contexto em que operam é caracterizado por uma rápida evolução tecnológica, mudanças nas expectativas dos *stakeholders* e desafios únicos (Chaudhry *et al.*, 2021). A maneira como as IES se comunicam, tanto internamente quanto com seu público externo, desempenha um papel crucial em sua capacidade de enfrentar esses desafios e otimizar as oportunidades.

As IES enfrentam desafios complexos, como a transição para o ensino à distância, a crescente alfabetização digital, a necessidade de engajar e reter alunos e o constante equilíbrio entre manter tradições acadêmicas e adotar inovações tecnológicas (Chaudhry *et al.*, 2021; Kim *et al.* 2021, Milas Z., Milas D., 2021). Além disso, as IES têm múltiplos *stakeholders*, incluindo alunos, professores, funcionários, pais, governos e a comunidade em geral, cada um com expectativas e necessidades específicas em relação à comunicação (Gamboa 2018; Letlatsa 2022). Portanto, é essencial preencher essa lacuna teórica para entender de forma mais abrangente como a comunicação organizacional pode ser otimizada para enfrentar esses desafios e atender às expectativas de diversos públicos

A comunicação organizacional desempenha um papel de destaque nas IES, influenciando diretamente a eficácia das estratégias acadêmicas e administrativas (Cheney; Christensen, 2000). Este artigo busca explorar as complexidades da comunicação nas IES, considerando tanto os benefícios quanto os desafios que ela apresenta. À medida que o cenário educacional passa por transformações significativas, como a transição para o ensino digital e as repercussões da pandemia da COVID-19, é essencial compreender como a comunicação organizacional impacta as IES.

Esta pesquisa tem como objetivo abordar essa lacuna teórica e fornecer uma análise mais aprofundada da comunicação organizacional em IES. Através de uma revisão sistemática da literatura, pretende-se explorar os principais desafios e benefícios associados à comunicação organizacional nessas instituições. Autores como Kim *et al.* (2021) também abordam a importância da comunicação organizacional nas IES e seu papel no compartilhamento de conhecimento e inovação.

Esta pesquisa busca não apenas identificar as áreas em que a pesquisa existente é limitada, mas também destacar oportunidades para futuros estudos que possam contribuir para um entendimento mais abrangente da comunicação organizacional nas IES e oferecer orientações práticas para otimizar esse processo. Portanto, este estudo visa preencher uma lacuna teórica da temática como comunicação organizacional e IES fornecendo *insights* valiosos para profissionais, pesquisadores e líderes de IES que buscam melhorar a eficácia de sua comunicação organizacional em um cenário de constante transformação.

Portanto, a pesquisa apresenta a seguinte problematização: Quais são os benefícios e desafios enfrentados pelas IES em relação à comunicação organizacional, especialmente considerando as mudanças no cenário educacional, como a transição para o ensino digital e o impacto da pandemia de COVID-19?"

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação organizacional é um elemento fundamental para o sucesso de qualquer organização. Trata-se de um elemento crucial no contexto organizacional, exercendo uma função fundamental na disseminação e compartilhamento de conhecimento. A pesquisa em comunicação organizacional remonta às contribuições pioneiras de Lasswell (1936) no início do século XX, o qual estabeleceu um modelo científico de comunicação fundamentado em princípios matemáticos e cibernéticos.

A partir da década de 1960, com a ascensão da industrialização, a comunicação passou a ser percebida como um fenômeno abrangente de estudo, examinando os processos comunicacionais no interior de organizações em um contexto global. Esse enfoque expandiu-se para englobar diversas áreas, incluindo o jornalismo e a interação com públicos e consumidores (Kunsch, 2003).

A comunicação organizacional engloba os processos de troca de informações, ideias e conhecimentos dentro de uma empresa, estabelecendo uma compreensão comum entre seus membros e assegurando o alcance dos objetivos organizacionais. Dentre os principais elementos da comunicação organizacional, destacam-se: a comunicação interna; a comunicação externa; a liderança e comunicação; e a tecnologia e comunicação (Cheney; Christensen, 2000).

Conforme elucidado por Cheney e Christensen (2000), a comunicação interna implica uma troca de informações entre os membros da organização, englobando comunicações formais, como memorandos e políticas, bem como interações informais no ambiente de trabalho. Por outro lado, a comunicação externa relaciona-se com a maneira pela qual a organização se comunica com partes externas, tais como clientes, fornecedores, investidores e a mídia, sendo que a imagem e a confiança da empresa podem ser influenciadas por uma comunicação externa eficaz (ou ineficaz).

A eficácia da comunicação por parte dos líderes é essencial para o alinhamento de metas e valores dentro da organização. Líderes eficazes são proficientes em transmitir uma visão clara e motivar suas equipes. Adicionalmente, o avanço tecnológico tem transformado a forma como as organizações se comunicam, com a introdução de ferramentas como e-mails, videoconferências e intranets, facilitando a comunicação rápida e eficiente (Cheney; Christensen, 2000; Cutlip; Center; Broom, 2006).

A comunicação organizacional desempenha um papel essencial no sucesso e na colaboração de uma empresa ou instituição. Quando conduzida de maneira eficaz, ela estabelece uma rede de entendimento que conecta todos os membros à visão e aos objetivos estratégicos da organização. Tal alinhamento é indispensável para fomentar a sinergia, possibilitando que as partes colaborem de maneira harmoniosa e impulsionem a eficiência operacional. Um dos principais benefícios de uma comunicação eficaz é a criação de um ambiente de trabalho saudável, caracterizado por relações interpessoais positivas, onde a confiança é cultivada e a transparência é valorizada (Robbins; Coulter; Decenzo, 2017).

A confiança é um elemento crucial para o funcionamento eficiente de uma equipe. Por meio de uma comunicação transparente, os colaboradores sentem-se mais seguros ao compartilhar ideias, preocupações e feedback, fortalecendo os laços intremembros e possibilitando que a liderança tome decisões informadas com base nas informações recebidas. Ademais, a eficácia na comunicação propicia o fomento do respeito mútuo, evidenciado na maneira como as mensagens são transmitidas e recebidas, considerando as diversas perspectivas e estilos comunicativos (Robbins; Coulter; Decenzo, 2017).

Como destacado por Robbins, Coulter e Decenzo (2017), o investimento em estratégias de comunicação eficazes não apenas facilita o alcance de objetivos estratégicos, mas também cria um ambiente no qual os talentos individuais são reconhecidos e potencializados. Ressalta-se, ainda, que uma comunicação aberta e eficaz desempenha um papel crucial na abordagem construtiva de conflitos, prevenindo mal-entendidos e fomentando soluções colaborativas. No âmbito externo, a forma como uma organização comunica-se com seu público influencia diretamente sua comunidade e imagem no mercado, sendo que comunicações transparentes e autênticas são valorizadas pelos stakeholders (Robbins; Coulter; Decenzo, 2017).

A comunicação organizacional assume um papel essencial durante períodos de crise, como emergências, controvérsias ou desafios inesperados, exemplificado pela pandemia da COVID-19. Respostas transparentes e ágeis são cruciais para a preservação da confiança institucional. Além disso, a comunicação organizacional desempenha um papel crucial na implementação de inovações tecnológicas (Terciotti; Macarenco, 2013).

2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

A comunicação organizacional desempenha uma função central no fortalecimento da identidade institucional das IES ao articular, de maneira consistente, a missão, visão e valores da instituição. Conforme argumentado por Cardoso (2019), tal comunicação contribui para a construção de uma imagem coesa, exercendo impacto não apenas na atração de potenciais alunos e parceiros, mas também na consolidação da confiança da comunidade na instituição. Uma identidade institucional sólida,



segundo Cardoso (2019), é um fator-chave para o sucesso da IES, influenciando diretamente a capacidade de atrair talentos e recursos.

A promoção de experiências positivas para os alunos é facilitada por meio de uma comunicação organizacional eficaz. A comunicação organizacional facilita, a colaboração entre professores, pesquisadores e diferentes departamentos acadêmicos. A eficiência na transmissão de informações sobre atividades acadêmicas, projetos de pesquisa e oportunidades de colaboração promove a inovação e fortalece a confiança na instituição acadêmica. Em síntese, a comunicação organizacional desempenha um papel multifacetado e fundamental nas IES, desde o fortalecimento da identidade institucional até a promoção da colaboração acadêmica. Os benefícios de uma comunicação eficaz são cruciais para o sucesso e a sustentabilidade da instituição no cenário educacional contemporâneo (Silva; Silva, 2020).

As IES enfrentam o desafio relacionado à diversidade de públicos atendidos, incluindo alunos, professores, funcionários, pais, doadores e a comunidade em geral. Cada grupo possui necessidades e expectativas específicas, tornando essencial adaptar as mensagens para cada público. A falta de uma abordagem segmentada pode comprometer a eficácia na comunicação (Barbi; Santos, 2006).

A gestão de situações de crise representa outro desafio para as IES, seja relacionada a questões acadêmicas, administrativas ou reputacionais. O manejo eficaz da comunicação durante esses momentos críticos é essencial, uma vez que a ausência de uma estratégia adequada pode resultar em danos significativos à confiança da instituição e das partes interessadas. O ambiente digital em constante evolução, especialmente nas plataformas de mídia social, demanda que as instituições estejam sempre atualizadas para alcançar os públicos-alvo. A falta de adaptação a essas mudanças pode resultar em lacunas na comunicação e na perda de oportunidades de engajamento. Diante dos desafios mencionados, as IES encaram uma tarefa complexa na gestão da comunicação organizacional. Superar tais desafios requer uma abordagem estratégica, adaptativa e voltada para o engajamento, considerando as particularidades do ambiente acadêmico e a diversidade de públicos envolvidos. A compreensão e o enfrentamento desses desafios são imperativos para assegurar que a comunicação organizacional nas IES cumpra eficazmente seu papel na promoção do sucesso institucional (Barbi; Santos, 2006).

Considerando as transformações no cenário educacional, notadamente a transição para o ensino digital e os impactos advindos da pandemia da COVID-19, a comunicação organizacional assumiu uma relevância acrescida, desempenhando um papel preponderante na modelagem e facilitação da adaptação das IES a novos modelos de ensino e às demandas emergentes. Neste contexto, a comunicação organizacional funcionou como uma ferramenta instrumental na provisão de informações claras e atualizadas acerca das mudanças nos métodos de ensino, cronogramas acadêmicos e medidas de segurança. A transparência nas comunicações revelou-se indispensável para mitigar a ansiedade das partes interessadas, incluindo alunos, professores e pais (Piazzi; Ehrenberg, 2020).

Com a ascensão do ensino digital, as redes sociais e outras plataformas online tornaram-se canais cruciais para a comunicação das IES. Estratégias de engajamento virtual, tais como reforços ao vivo, fóruns online e interações em redes sociais, passaram a ser implementadas para manter a conexão com os alunos e a comunidade acadêmica. A comunicação organizacional eficaz nessas plataformas promove a participação ativa e o sentimento de pertencimento, mesmo em ambientes distantes. O desempenho da comunicação organizacional desempenha um papel fundamental na adaptação das estratégias de marketing das IES ao ambiente digital, ofertando cursos online, webinars informativos e a criação de conteúdo relevante para as necessidades dos alunos configura-se como estratégias essenciais (Piazzzi; Ehrenberg, 2020).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo adota uma abordagem qualitativa e exploratória, visando aprofundar a compreensão de um tópico específico. A pesquisa apresenta a seguinte problematização: "Quais são os benefícios e desafios enfrentados pelas IES em relação à comunicação organizacional, especialmente considerando as mudanças no cenário educacional, como a transição para o ensino digital e o impacto da pandemia de COVID-19?"

O objetivo geral desta pesquisa é analisar de maneira abrangente os benefícios e desafios enfrentados pelas IES em relação à comunicação organizacional. Especificamente, pretende-se compreender como as mudanças no cenário educacional, como a transição para o ensino digital e o impacto da pandemia de COVID-19, influenciaram a dinâmica da comunicação organizacional nas IES. Por meio de uma revisão sistemática da literatura, esta pesquisa visa identificar as principais tendências, práticas bem-sucedidas e obstáculos que afetam a comunicação nas IES, oferecendo *insights* que possam contribuir para o aprimoramento das estratégias de comunicação e, assim, promover a excelência educacional e a eficácia organizacional nas IES.

Para atender o objetivo geral e responder a problematização desta pesquisa, foram elaborados os seguintes objetivos específicos da pesquisa: i) realizar uma revisão sistemática da literatura para identificar e analisar estudos relacionados à comunicação organizacional em Instituições de Ensino Superior; ii) sistematizar os benefícios da comunicação organizacional em Instituições de Ensino Superior; iii) sistematizar os desafios enfrentados pelas Instituições de Ensino Superior em relação à comunicação organizacional antes e pós pandemia da COVID-19; iv) sistematizar as duas temáticas por meio dos estudos encontrados.

Para atender os objetivos, a metodologia empregada nesta pesquisa é baseada em uma revisão sistemática da literatura, conforme definido por Transfield, Denyer e Smart (2003), cujo propósito é examinar o estado atual de conhecimento sobre um determinado tema, direcionando pesquisas futuras dentro desse construto. A revisão sistemática de literatura envolveu a busca e análise de palavras-chave,

neste caso, "comunicação organizacional" e "instituições de ensino superior", que foram combinadas para identificar estudos relevantes. O objetivo principal foi estruturar publicações acadêmicas e selecionar tópicos de pesquisa específicos relacionados à comunicação organizacional em IES.

A busca por documentos relacionados à temática da comunicação organizacional nas IES foi conduzida em bases de dados amplamente reconhecidas, como *Scopus*, *Web of Science* e *Science Direct*, que abrangem uma extensa variedade de artigos na área de gestão e negócios. Para refinar os resultados, foram aplicados seis filtros sequenciais. O primeiro filtro teve como objetivo identificar o número inicial de estudos relacionados às palavras-chave. O segundo filtro restringiu a pesquisa a artigos publicados entre 2018 e junho de 2023. O terceiro filtro concentrou-se em áreas de conhecimento específicas, como negócios, gestão, contabilidade e ciências sociais. O quarto filtro organizou os artigos por períodos específicos. O quinto filtro envolveu a avaliação dos títulos, resumos e resultados dos estudos. Finalmente, o sexto filtro consistiu na leitura completa dos artigos selecionados para a análise dos resultados da revisão sistemática da literatura, que serão discutidos posteriormente. A busca usando as palavras-chave "comunicação organizacional" e "instituições de ensino superior" resultou em um total de 8 artigos que foram discutidos para compreender o objetivo desta pesquisa. A exclusão de artigos se baseou no critério de fator de impacto de revistas como parte do processo de seleção.

Quadro 01 – Resultados da revisão sistemática da literatura da pesquisa

Base de dados	1° Filtro	2° Filtro	3° Filtro	4° Filtro	5° Filtro	6° Filtro
Scopus	256	155	137	105	12	7
Science Direct	0	0	0	0	0	0
Web Of Science	23	12	7	7	4	1
Total de artigos encontrados						8

Fonte: Os autores, 2023.

O Quadro 01 apresenta de forma concisa as etapas seguidas na realização da revisão sistemática da literatura, que culminou na organização dos benefícios e desafios relacionados à comunicação organizacional em IES desta pesquisa que serão apresentadas a seguir.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 SISTEMATIZAÇÃO DOS BENEFÍCIOS ENTRE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

A comunicação organizacional em IES oferece uma série de benefícios significativos. De acordo com o estudo de Gamboa (2018), através do método qualitativo pelo qual foram entrevistados sete profissionais da área da educação e comunicação da Instituição de Ensino Superior Universidad Veracruzana, no México, analisou-se as percepções dos professores sobre as TICs e outras tecnologias, a pesquisa revelou que essas ferramentas tecnológicas facilitam o cotidiano dos professores em sala de aula, promovendo inovação e melhorando os processos de ensino-aprendizagem para os alunos. Além disso, essas tecnologias também auxiliam na transmissão eficaz da comunicação, contribuindo para a eficácia da educação.

Segura-Mariño, Paniagua-Rojano e Piñeiro-Naval (2020) conduziram um estudo para avaliar o nível de comunicação em 60 IES, no Equador, analisando seus sites institucionais. O objetivo da pesquisa foi avaliar qual a importância das IES na comunicação interativa através de seus *sites* institucionais. A metodologia utilizada no estudo foi qualitativa e quantitativa. A partir da percepção da comunicação das IES com a *internet* e o setor de Ensino Superior associado com mídias digitais e *internet*, identificou-se que o público-alvo dessas instituições são alunos que estão adeptos as tecnologias e enxergam a comunicação no meio digital mais interativa que comunicação formalizada. A pesquisa revelou que as IES que utilizam eficazmente seus *sites* institucionais podem se beneficiar da interatividade oferecida pela *internet*, atendendo às expectativas dos alunos que estão familiarizados com tecnologias digitais. Essa abordagem mais interativa de comunicação digital pode ser mais eficaz do que a comunicação formalizada em atender às necessidades da comunidade acadêmica.

O estudo conduzido por Milas Z. e Milas D. (2021) buscou conhecer benefícios da comunicação durante a transformação digital do processo de ensino-aprendizagem pós pandemia, comparando as estratégias adotadas nos processos de comunicação interna das IES na Croácia. Na pesquisa, a comunicação interna é definida como processo de comunicação e trocas de informação entre os membros das IES como *stakeholders*, alunos, professores e departamentos estudantis, ela estimula integração através de diálogo com equipes internas, motiva os colaboradores a realizarem seus trabalhos com eficiência e motivação. O estudo revela vários benefícios da transformação digital e da comunicação interna nas IES pós-pandemia. Uma das constatações positivas é o aumento da demanda por conteúdo digital no ensino à distância *e-learning*, o que torna a aprendizagem mais conveniente para os alunos. Isso se traduz em aulas híbridas e discussões *online*, proporcionando maior flexibilidade no processo de ensino-aprendizagem. Além disso, a utilização de ferramentas digitais, como plataformas de comunicação *e-learning*, permite o armazenamento eficiente de documentos e uma comunicação mais eficaz na administração do ensino. Na comunicação organizacional entre



departamentos internos das IES, foram utilizadas ferramentas digitais auxiliares, como plataformas de comunicação *e-learning* para armazenamento de documentos e comunicação.

Os estudos de Kim *et al.* (2021) discutem as temáticas da comunicação organizacional e liderança transformacional. Com objetivo de entender o efeito mediador da comunicação organizacional nas relações entre liderança transformacional e compartilhamento de conhecimento em IES, na Coreia do Sul. O estudo foi abordado com aplicação de questionários, através de amostra de 321 funcionários universitários. O estudo reforça que todos os membros de IES devem trazer ideias em unir esforços para prosseguir ajudar na elaboração de mudanças e ajustes estratégicos. Para isso, existe a importância do compartilhamento de *know-how* como forma colaborativa, que irá facilitar a comunicação organizacional em desenvolver novas estratégias. O estudo evidenciou benefícios da relação entre comunicação organizacional e liderança transformacional, destacando a comunicação organizacional desempenha um papel crucial no aumento do engajamento e no compartilhamento de conhecimento entre os membros das IES. Esse compartilhamento colaborativo de conhecimento facilita a comunicação organizacional, resultando no desenvolvimento de novas estratégias, a liderança transformacional proporciona uma visão inspiradora e fortalece a cultura organizacional.

O estudo conduzido por Chaudhry *et al.* (2021) discute o pós pandemia COVID-19 no Emirados Árabes, que impossibilitou contato presencial entre alunos e professores nas IES, foi necessário implementar novos recursos para que a educação continuasse. O objetivo do estudo foi avaliar o sucesso do sistema *e-learning* adotado pelas IES para oferecer educação *online* em tempo real aos alunos enquanto ficam em suas casas no distanciamento social. A pesquisa foi realizada através de método quantitativo, obteve 1.351 respostas de questionários, uma amostra dos estudantes de universidades públicas e privadas nos Emirados Árabes Unidos e foram analisados através de *softwares InfQual, SysQual, SysPuse e SysImp*. O estudo destaca benefícios do sistema de *e-learning* adotado pelas IES, em resposta à impossibilidade de contato presencial entre alunos e professores, as IES implementaram sistemas de *e-learning* que permitiram, beneficentemente, a oferta de educação *online* em tempo real, possibilitando que os alunos continuassem seus estudos enquanto permaneciam em suas casas no distanciamento social, abrindo possibilidades de cursos serem ofertados no formato híbrido e presencial pós-pandemia. Esses sistemas de *e-learning* incorporam uma variedade de *softwares*, como *MS Teams, Zoom, Blackboard Colaborativas, Adobe Connect, Canvas, Webex, Google Meet, Google Classroom*, entre outros, que facilitam a comunicação entre alunos, professores e instituições. Os resultados da pesquisa revelam que muitos alunos que trabalham expressaram alto nível de satisfação com o sistema de *e-learning* durante a pandemia, pois conseguiram conciliar com sucesso a vida profissional e educacional.

No estudo conduzido por Lovell, Dolamore e Collins (2022), por meio de uma revisão da literatura e entrevistas em universidades nos Estados Unidos, com o objetivo de explorar as percepções

para enfrentar desafios no departamento administrativo e docente, os autores destacaram a importância da autenticidade e da empatia na comunicação organizacional nos setores administrativos e docentes das IES no pós-pandemia da COVID-19. Durante a pandemia, as universidades tiveram que reformular suas estratégias de comunicação, com o e-mail desempenhando um papel central na troca de informações na comunicação interna. Essa mudança envolveu a transição das reuniões presenciais para virtuais e da comunicação presencial para a comunicação remota. A empatia na comunicação ajudou a suavizar as barreiras e as interpretações conflituosas decorrentes da falta de comunicação nas IES.

Letlatsa (2022) enfatiza a importância de as IES implementarem estratégias de comunicação eficazes para se comunicar com o ambiente externo e alcançar seus objetivos institucionais. O estudo conduzido por Letlatsa (2022) empregou uma abordagem de pesquisa de natureza mista, com o objetivo central de avaliar as estratégias de comunicação adotadas pelas IES localizadas na região da África. O estudo destaca que a cultura organizacional desempenha um papel fundamental na melhoria da comunicação interna e externa, contribuindo para o desenvolvimento de relacionamentos saudáveis e a gestão da reputação da instituição no mercado. A implementação de uma cultura organizacional fortalece os gestores na formulação de estratégias abertas, na promoção de transparência na visão do negócio e no envolvimento dos colaboradores. Isso também envolve a governança corporativa liderada pelos reitores para aprimorar as estratégias internas. A cultura organizacional dentro das IES, orientam as ações dos membros internos e facilita a implementação bem-sucedida da estratégia, envolvendo *stakeholders* na formulação, implementação e revisão do plano de negócios da instituição.

A teoria da comunicação foi estudada por Lim e Chuah (2022) nas IES, por meio de questionários e entrevistas, para identificar a importância da comunicação do consenso compartilhado entre níveis estratégicos, com 149 gerentes de diversas instituições, na Malásia. A comunicação eficaz foi identificada como um fator que contribui significativamente para a eficiência da estratégia e o alcance dos objetivos organizacionais. Isso se deve ao fato de que a comunicação está intrinsecamente ligada ao consenso estratégico entre os gestores das IES, o que facilita a implementação de estratégias relacionadas ao ensino. A comunicação é essencial no processo de implementação estratégica, permitindo que os gestores compartilhem planos e definam metas em colaboração, visando o sucesso organizacional.

O Quadro 02 representa a sistematização das temáticas da comunicação organizacional e IES, encontradas através da revisão sistemática da literatura, por meio de seus benefícios encontrados nos artigos selecionados.

Quadro 02 – Sistematização dos benefícios da comunicação organizacional e Instituições de Ensino Superior

Conceito	Autor
As tecnologias auxiliam na transmissão da comunicação organizacional; Cria relacionamentos com <i>stakeholders</i> ;	Gamboa (2018)
Criação de métricas da comunicação para medir impactos;	Segura-Mariño, Paniagua-Rojano e Piñeiro-Naval (2020)
Criação de uso de plataformas <i>e-learning</i> para comunicação interna e externa; Vínculo de relacionamentos com <i>stakeholders</i> ;	Milas Z., Milas D. (2021)
Comunicação organizacional estimula lideranças; Comunicação organizacional estimula engajamento de pessoas;	Kim <i>et al.</i> (2021)
Implementação de sistemas de comunicação com toda organização (<i>stakeholders</i>);	Chaudhry <i>et al.</i> (2021)
Comunicação empática por meio dos líderes e da cultura organizacional;	Lovell, Dolamore e Collins (2021)
Implementação da cultura organizacional e institucional; Inclusão de <i>stakeholders</i> nos processos de comunicação	Letlatsa (2022)
Comunicação organizacional; Implementação estratégicas nas IES	Lim e Chuah (2022)

Fonte: Os autores, 2023.

O Quadro 02 sistematiza os principais conceitos encontrados nas pesquisas dos autores mencionados no cruzamento das *keywords* “comunicação organizacional” e “Instituições de Ensino Superior”. Os resultados das pesquisas mencionados no Quadro 02 corroboram com os objetivos deste estudo, para fortalecimento da teoria da comunicação organizacional com o objeto de estudo IES.

Portanto, a comunicação organizacional realiza trocas de conhecimento, estimula diálogo com equipes e *stakeholders* (Gamboa, 2018), estimula liderança e empatia dos líderes para o engajamento de pessoas conforme (Kim *et al.*, 2021; Lovell; Dolamore; Collins, 2022), estimula a implementação de novas ferramentas para facilitar a comunicação organizacional (Chaudhry *et al.*, 2021; Milas Z., Milas D., 2021), a implementação da cultura organizacional e institucional (Letlatsa, 2022), e otimiza implementação estratégicas, como as tecnológicas, para facilitar o meio da comunicação e aprendizagem, trazendo benefícios para as IES (Lim; Chuah, 2022).

4.2 SISTEMATIZAÇÃO DOS DESAFIOS ENTRE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Os desafios associados à comunicação organizacional e as IES sobre os desafios associados à comunicação organizacional e as IES, o estudo de Gamboa (2018) destaca a importância de entender a perspectiva dos professores em relação a essas tecnologias, a pesquisa qualitativa realizada por meio de entrevistas semiestruturadas mostra que o uso efetivo dessas tecnologias requer tempo e esforço.

Além disso, a adaptação e implementação bem-sucedida dessas tecnologias podem ser um desafio, pois, demanda a capacitação e atualização constante dos professores. No entanto, os benefícios potenciais superam esses desafios, uma vez que as tecnologias podem melhorar a comunicação organizacional e fortalecer o relacionamento entre as partes interessadas das instituições de ensino, desempenhando um papel fundamental na manutenção estratégica dessas instituições. Portanto, embora existam desafios a serem superados, a comunicação organizacional por meio de tecnologias oferece oportunidades valiosas para o setor de Ensino Superior.

O estudo de Segura-Mariño, Paniagua-Rojano e Piñeiro-Naval (2020) também identificou desafios significativos. Uma das principais constatações foi a falta de uma estrutura de comunicação bem definida em muitas IES, incluindo a ausência de departamentos de comunicação estruturados. Para alcançar os benefícios da comunicação interativa, essas instituições precisariam valorizar a comunicação e adotar análises e métricas para avaliar o impacto de suas estratégias de comunicação. Além disso, a necessidade de criar departamentos de tecnologia e informação para facilitar a comunicação com os alunos e desenvolver perspectivas transdisciplinares foi destacada como um desafio importante. Esses passos seriam essenciais para melhorar a reputação das IES por meio da comunicação digital com a comunidade acadêmica.

O estudo de Milas Z e Milas D (2021) também identifica desafios associados à transformação digital e à comunicação interna nas IES. A pandemia da COVID-19 teve um impacto na alfabetização digital dos alunos e na necessidade de adaptação das instituições de ensino. A transição para o ensino à distância exigiu que as equipes internas nas IES, incluindo comitês de crise, desenvolvessem estratégias para trabalhar remotamente e manter a comunicação eficaz. Isso foi fundamental para garantir que os avisos e reuniões fossem conduzidos de maneira eficiente, muitas vezes com o uso de plataformas *e-learning*. Portanto, a transformação digital trouxe consigo desafios operacionais e organizacionais que as instituições precisaram superar para se adaptar a esse novo cenário de ensino.

Kim *et al.* (2021) encontraram que a comunicação organizacional e a liderança transformacional também enfrentam desafios. Para implementar eficazmente a comunicação organizacional e fomentar o compartilhamento de conhecimento é necessário que todos os membros das IES contribuam com ideias e unam esforços para promover mudanças e ajustes estratégicos. Isso pode ser um desafio, uma vez que envolve a mudança de comportamento dos funcionários. Além disso, as lideranças precisam fornecer direção e visão inovadoras para manter a competitividade e incentivar o compartilhamento de conhecimento. Portanto, a implementação bem-sucedida da comunicação organizacional e da liderança transformacional requer uma abordagem colaborativa e a superação de desafios relacionados à cultura organizacional e ao compartilhamento de conhecimento, que se tornam desafios para as IES.

Os desafios enfrentados pelas IES, no estudo de Chaudhry *et al.* (2021), incluíram a necessidade de treinamento e adaptação tecnológica para alunos e professores que se adaptavam aos sistemas de *e-*

learning, bem como a adaptação curricular para o ensino online. Além disso, a garantia de acesso equitativo à educação online, especialmente em termos de conectividade e disponibilidade de dispositivos, era um desafio importante. Manter a qualidade do ensino em um ambiente virtual e assegurar a participação e o engajamento dos alunos à distância também poderiam ser desafios significativos enfrentados pelas instituições durante a transição para o ensino à distância, especialmente em emergências, como a pandemia da COVID-19.

Por outro lado, o estudo de Lovell, Dolamore e Collins (2022) destaca alguns desafios enfrentados pelas IES durante a pandemia da COVID-19. A transição para a comunicação à distância gerou desafios pessoais e acadêmicos, uma vez que muitos profissionais não tinham conhecimento e acesso ao home office e às plataformas digitais. A falta de comunicação face a face também tornou as interações por e-mail e reuniões virtuais mais suscetíveis a interpretações conflituosas, o que poderia gerar conflitos internos. Além disso, a comunicação à distância poderia dar origem à negação e ao preconceito, criando barreiras nas conexões. Os gestores e reitores das universidades foram desafiados a apoiar a cultura organizacional, promovendo respeito e compartilhamento de conhecimento para diminuir essas barreiras e criar ambientes harmoniosos, tanto em ambientes virtuais quanto presenciais.

Em contrapartida, o estudo de Letlasi (2022) destaca os desafios enfrentados pelas IES na implementação de estratégias de comunicação e cultura organizacional. Um dos desafios mencionados é a falta de uma cultura organizacional estruturada internamente, o que pode afetar a implementação de planos estratégicos de comunicação. Além disso, a implementação de uma cultura de estratégia de comunicação requer etapas específicas, como o engajamento dos interessados para destacar valores institucionais, a identificação de *stakeholders* e a revisão das plataformas de comunicação para membros internos e externos. Esses passos podem representar desafios operacionais e organizacionais para as instituições que buscam melhorar sua comunicação e cultura organizacional.

Lim e Chuah (2022) também identificaram desafios para uma implementação estratégica de comunicação, o que requer tempo, esforço, dedicação e recursos. Esse processo, embora benéfico, pode enfrentar obstáculos e desafios que podem surgir no ambiente externo e afetar o ambiente interno institucional das IES. Esses desafios podem incluir questões como a adaptação a mudanças no mercado educacional, a concorrência com outras instituições e a gestão eficaz de recursos para atingir as metas estratégicas.

O Quadro 03 enfatiza os principais desafios encontrados nos estudos desta revisão sistemática da literatura das palavras-chaves: comunicação organizacional e IES que corroboram com o objetivo desta pesquisa.

Quadro 03 – Sistematização dos desafios entre comunicação organizacional e Instituições de Ensino Superior

Conceito	Autor
Desafios na comunicação organizacional e na integração das TIC's; Desafios na implementação de tecnologias no meio educacional	Gamboa (2018)
Falta de departamentos de comunicação estruturados nas IES	Segura-Mariño, Paniagua-Rojano e Piñeiro-Naval (2020)
Desafios na alfabetização digital; Desafios na transição para o ensino à distância	Milas Z., Milas D. (2021)
Desafios na comunicação interna durante a transformação digital	Kim <i>et al.</i> (2021)
Desafios na transição para o ensino à distância; Desafios na adaptação do currículo de ensino e dos sistemas de <i>e-learning</i>	Chaudhry <i>et al.</i> (2021)
Desafios na comunicação à distância e interpretações conflituosas	Lovell, Dolamore e Collins (2021)
Desafios na implementação de cultura organizacional estruturada; Desafios na implementação de estratégias de comunicação	Letlatsa (2022)
Desafios na implementação estratégica, incluindo tempo, esforço e recursos	Lim e Chuah (2022)

Fonte: Os autores, 2023.

Considerando as análises dos desafios encontrados enfatizados no Quadro 03, é possível observar desafios comuns nas IES. Esses desafios envolvem a adaptação às mudanças tecnológicas, a transição para o ensino à distância e a alfabetização digital, como discutido por Milas Z. e Milas D. (2021). Além disso, a falta de estruturas de comunicação organizacional eficazes, evidenciada por Segura-Mariño *et al.* (2020), destaca a importância de um planejamento estratégico de comunicação. Kim *et al.* (2021) também enfatizam desafios na comunicação interna durante a transformação digital, ressaltando a necessidade de liderança e estratégias de comunicação eficazes. Tais desafios reforçam a importância da preparação, do treinamento e de estratégias de comunicação eficazes para lidar com as mudanças significativas no ambiente educacional e organizacional, destacando a relevância da comunicação eficaz e da cultura organizacional em tempos de transformação.

4.3 SISTEMATIZAÇÃO DAS PESQUISAS ENCONTRADAS

A análise dos resultados desses estudos sobre comunicação organizacional em IES revelam uma série de benefícios e desafios significativos. Inicialmente, é evidente que a comunicação organizacional desempenha um papel crucial no ambiente educacional. Vários autores destacaram que a adoção de tecnologias de informação e comunicação nas IES tem beneficiado o processo de ensino-aprendizagem, facilitando a interação entre professores, alunos e departamentos acadêmicos como interação das ferramentas *e-learning* (Gamboa, 2018; Milas; Milas, 2021). Isso resulta um benefício

em uma maior inovação e aprimoramento dos processos educacionais, promovendo uma transmissão eficaz nos sistemas de comunicação (Chaudhry *et al.*, 2021). Mas também, os sistemas de comunicação podem resultar em desafios, pois requer recursos e investimentos para a implementação de sistemas eficazes de comunicação e adaptação de toda IES.

Além dos benefícios, as pesquisas também apontam para desafios significativos enfrentados pelas IES. A transição para o ensino digital, ampliada pela pandemia de COVID-19, trouxe consigo a necessidade de enfrentar desafios como a alfabetização digital dos alunos e professores, bem como a adaptação a novas ferramentas e plataformas gerados nos sistemas de comunicação (Chaudhry *et al.*, 2021). Essa mudança também impactou as dinâmicas de comunicação interna entre departamentos das IES, requerendo a implementação de ferramentas digitais para a gestão de documentos e a administração do ensino (Milas Z.; Milas D., 2021).

A falta de uma cultura organizacional estruturada em algumas IES é um obstáculo que foi identificado em várias pesquisas, em que constatou-se que sua ausência ou fraqueza, pode criar barreiras na comunicação e no compartilhamento de conhecimento (Letlatsa, 2022). A liderança transformacional, mencionada por Kim *et al.* (2021), foi destacada como uma estratégia eficaz para superar desafios e promover a inovação. Os líderes transformacionais fornecem uma visão inovadora, incentivam o compartilhamento de conhecimento e o engajamento dos colaboradores em todos os processos das IES.

De acordo com Segura-Mariño, Paniagua-Rojano e Piñeiro-Naval (2020), a falta de um departamento de comunicação estruturada foi destacada como uma limitação, afetando a análise e métricas das estratégias de comunicação. Esse desafio pode resultar em uma comunicação menos eficaz, especialmente em um ambiente onde a comunicação digital e a interação com os alunos são cruciais. Por outro lado, Lovell, Dolamore e Collins (2021) ressaltam a importância da empatia e da autenticidade na comunicação organizacional nas IES obtendo uma comunicação empática. A transição para reuniões virtuais e comunicação remota durante a pandemia COVID-19 trouxe desafios pessoais e acadêmicos, como o domínio das plataformas digitais. A falta de comunicação face a face pode levar a interpretações equivocadas e conflitos internos.

A Figura 01 sistematiza uma análise abrangente dos estudos sobre comunicação organizacional em IES dos benefícios e desafios.

Figura 01 – Sistematização Dos Benefícios e Desafios da Comunicação Organizacional em IES



Fonte: Os autores, 2023.

A Figura 01 ilustra como a comunicação eficaz, impulsionada por tecnologia, beneficia a inovação e melhora os processos educacionais. Enfrentando desafios, como a transição para o ensino digital pós-pandemia, destaca-se obstáculos como a alfabetização digital e a necessidade de uma cultura organizacional estruturada. Estímulo de lideranças é evidenciada como estratégia eficaz para superar desafios.

5 CONCLUSÃO

A comunicação organizacional desempenha um papel crucial nas IES, influenciando tanto o enfrentamento de desafios quanto a busca de benefícios. As instituições tiveram que se adaptar rapidamente para lidar com a transição para o ensino à distância durante a pandemia de COVID-19, enfrentando obstáculos significativos, como a impossibilidade de contato presencial entre alunos e professores. No entanto, este estudo revela que a implementação bem-sucedida do sistema de ensino à distância pode ser altamente satisfatória para os alunos, permitindo a conciliação entre a vida profissional e educacional. Isso demonstra como a comunicação organizacional pode ser uma ferramenta valiosa para enfrentar desafios e fornecer benefícios tangíveis, como flexibilidade no ensino e satisfação dos alunos, mesmo em tempos de mudança.

No conjunto de estudos analisados, emergem claramente os desafios e benefícios intrínsecos à comunicação organizacional nas IES. Autores como Milas Z. e Milas D. (2021) ressaltaram a transição para o ensino à distância, a alfabetização digital e a falta de estruturas de comunicação organizacional eficazes como desafios predominantes que demandam atenção e adaptação por parte das IES. Esses obstáculos são agravados pelas mudanças tecnológicas rápidas, exigindo um esforço contínuo para manter-se atualizado. Neste contexto, a pandemia da COVID-19 impactou de forma significativa as IES objeto deste estudo.

No entanto, em contrapartida, os estudos também destacam benefícios significativos associados à comunicação organizacional. Autores como Segura-Mariño *et al.* (2020) reconhecem a comunicação

eficaz como uma força propulsora para o sucesso institucional, permitindo o compartilhamento de planos e metas, fortalecendo relacionamentos com os stakeholders e contribuindo para a eficiência na implementação de estratégias educacionais. Além disso, autores como Kim *et al.* (2021) salientam que a cultura organizacional sólida e o compartilhamento de conhecimento são fatores que auxiliam as IES a enfrentar esses desafios. É fundamental que as IES estejam preparadas para enfrentar os desafios, reconhecendo que a adaptação contínua às mudanças no cenário educacional e organizacional é necessária. Estratégias bem planejadas e investimentos na cultura organizacional, como sugerido por Letlatsa (2022), são essenciais para permitir que as instituições prosperem, mantenham relacionamentos saudáveis e eficazes com seus stakeholders e atinjam seus objetivos de ensino e pesquisa em um ambiente em constante transformação. Contudo, a comunicação organizacional eficaz e a cultura institucional, como discutido por Lovell, Dolamore e Collins (2021), são recursos valiosos que podem auxiliar as IES a prosperar em face de desafios dinâmicos e incertezas constantes. Portanto, a comunicação organizacional desempenha um papel vital nas estratégias de adaptação e na busca de melhorias para as IES, especialmente em contextos de mudanças e incertezas.

No entanto, apesar dos benefícios e desafios identificados, é importante reconhecer que cada IES pode enfrentar circunstâncias únicas em seu contexto específico. Portanto, as estratégias de comunicação organizacional devem ser adaptadas às necessidades e características de cada instituição. Em última análise, a pesquisa fornece uma visão abrangente dos benefícios e desafios enfrentados pelas IES no que diz respeito à comunicação organizacional, fornecendo diretrizes valiosas para aprimorar as práticas de comunicação e promover o sucesso institucional em um ambiente educacional em constante transformação conforme a aceleração do ensino digital como a pandemia COVID-19.

Como limitações deste estudo, observou-se a quantidade de estudos em IES nos países subdesenvolvidos, e poucos estudos nas IES da América Latina. No caso do Brasil, não foram encontrados estudos relativos dos benefícios e desafios da comunicação organizacional. Para sugestões de pesquisas futuras, pode-se aconselhar estudo de caso ou utilização de métodos de questionários e entrevistas com reitores, vice-reitores e gerentes administrativos e de comunicação e marketing para avaliar outros impactos ocasionados do pós-COVID da comunicação organizacional, e analisar possíveis estratégias adotadas.

Como lacunas teóricas encontradas é possível analisar a falta de pesquisas sobre estratégias específicas de comunicação organizacional nas IES. Embora as pesquisas forneçam uma visão geral dos desafios e benefícios, há uma necessidade de pesquisa mais detalhada que analise as estratégias de comunicação específicas que as instituições estão adotando para enfrentar os desafios e otimizar os benefícios. As pesquisas encontradas por meio da revisão sistemática oferecem insights valiosos sobre a situação da comunicação organizacional em IES em momentos específicos, como a pandemia de COVID-19.



REFERÊNCIAS

Barbi, E. Z.; Santos, S. M. C. (2006). Comunicação Organizacional como um Diferencial Competitivo nas Instituições de Ensino Superior no Brasil. In: XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 29, Anais, São Paulo/SP.

Becker, K. A. W.; Beckhauser, S. P. R. (2021). Gerenciamento de Crises, Comunicação Interna e Ouvidoria. Indaial/SC: Editora da UNIASSELVI.

Cardoso, L. A. Z. (2019). Comunicação nas organizações. Indaial/SC: Editora da UNIASSELVI.

Chaudhry, I. S.; Paquibut, R.; Islam, A.; Chabchoub, H. (2021). Testing the success of real-time online delivery channel adopted by higher education institutions in the United Arab Emirates during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 18(48).

Cheney, G.; Christensen, L. T. (2000). Identidade organizacional: Vínculos entre comunicação interna e externa. In: JABLIN, F. M., & PUTNAM, L. L. (Eds.). *O novo manual de comunicação organizacional: Avanços em teoria, pesquisa e métodos* (pp. 231-269). São Paulo/SP: Editora Sábio.

Cutlip, S. M.; Center, A. H.; Broom, G. M. (2006). *Relações Públicas Eficazes*. São Paulo/SP: Editora Pearson.

Gamboa, P. D. C. A. (2018). Las TIC en la gestión del proceso de enseñanza-aprendizaje en el área Comunicación Organizacional: licenciatura en Ciencias de la Comunicación. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación Y El Desarrollo Educativo*, 8(16), 764-788.

Kim, J. S.; Jang Y.; Yoo, M.; Song, J. H. (2021). The mutual impact of university president's leadership and organizational justice on knowledge sharing: the mediating effect of communication. *Industrial and commercial training*, 53(3), 268-28.

Kunsch, M. M. K. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4 ed. São Paulo: Summus.

Lasswell, H. D. (1936). *Politics: who gets what, when, how*. New York, USA: McGraw Hill.

Letlatsa, R. (2022). Towards a communication strategy implementation framework for Higher Education Institutions in Lesotho. *Communitas Bloemfontein. Online*, 27, 169-184.

Lim, Y. E.; Chuah, F. (2022). The link between Strategic Communication, Strategic Consensus, and Successful Strategy Implementation: Evidence from Higher Education in Malaysia. *Asian Journal of Business Research*, 12(3), 102-123.

Lovell, D.; Dolamore, S.; Collins, H. (2022). Examining Public Organization communication Misalignments During COVID-19 Through the Lens of Higher Education. *Administration & Society*, 54(2), 212-247.

Milas, Z.; Milas, D. (2021). Preispitivanje interne komunikacije u visokom obrazovanju u ozračju bolesti COVID-19: smjernice za budućnost. *Sociologija i prostor*, 59(3), 577-593.

Piazzzi, D.; Ehrenberg K. C. (2020). COVID-19 - Como a comunicação nas instituições de ensino pode ser eficaz no gerenciamento da crise. *ABMES Blog*. <https://abmes.org.br/blog/detalhe/16727/COVID-19-como-a-comunicacao-nas-instituies-de-ensino-pode-ser-eficaz-no-gerenciamento-da-crise>



Robbins, S. P.; Coulter, M.; Decenzo, D. A. (2017). *Fundamentos de Administração*. São Paulo/SP: Editora Pearson.

Segura-Mariño, A. G.; Paniagua-Rojano, F. J.; Piñeiro-Naval, V. (2020). Comunicación interactiva en sitios web universitarios de Ecuador. *Revista De Comunicación*, 19(1), 259–273.

Silva, G. A. O.; Silva, A. V. (2020). Comunicação organizacional em instituições de ensino: uma análise comparativa. *Humanidades & Tecnologia (FINOM)*, 24(1).

Terciotti, S. H.; Macarenco, I. (2013). *Comunicação empresarial na prática*. 3. ed. São Paulo/SP: Editora Saraiva.

Torquato, F. G. (1986). *Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. São Paulo/SP: Editora Summus.

Tranfield, D.; Denyer, D.; Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222.