UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA: DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO MULTIDIMENSIONAL DE AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA COMUNICACIONAL

JUSSANIA DE FÁTIMA ALBÉ

CAXIAS DO SUL
2026

JUSSANIA DE FÁTIMA ALBÉ

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA: DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO MULTIDIMENSIONAL DE AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA COMUNICACIONAL

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Birch Gonçalves

CAXIAS DO SUL
2026

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
Sistema de Bibliotecas UCS - Processamento Técnico

A328c Albé, Jussania de Fátima
Comunicação organizacional estratégica [recurso eletrônico] : desenvolvimento de um modelo multidimensional de avaliação da eficácia comunicacional / Jussania de Fátima Albé. – 2026.
Dados eletrônicos.

Tese (Doutorado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2026.
Orientação: Roberto Birch Gonçalves.
Modo de acesso: World Wide Web
Disponível em: https://repositorio.ucs.br

1. Comunicação nas organizações. 2. Administração. I. Gonçalves, Roberto Birch, orient. II. Título.

CDU 2. ed.: 005.42-024.61

Catalogação na fonte elaborada pela(o) bibliotecária(o)
Márcia Servi Gonçalves - CRB 10/1500

JUSSANIA DE FÁTIMA ALBÉ

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA: DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO MULTIDIMENSIONAL DE AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA COMUNICACIONAL

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial à obtenção do título de Doutora em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Birch Gonçalves

Aprovada em: 18/06/2026

BANCA EXAMINADORA

_____
Prof. Dr. Roberto Birch Gonçalves – Orientador
Universidade de Caxias do Sul – UCS

_____
Prof. Dr. Gabriel Vidor
Universidade de Caxias do Sul – UCS

_____
Prof. Dr. Marcell Bocchese
Universidade de Caxias do Sul – UCS

_____
Profa. Dra. Fiorenza Zandonade Carnielli
Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

_____
Profa. Dra. Margarida Maria Krohling Kunsch
Universidade de São Paulo - USP

DEDICATÓRIA

À minha família, com todo meu amor.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço aos meus pais, Neiva e Valdenor, que sempre valorizaram a educação e me ensinaram, pelo exemplo, a importância da dedicação e da persistência. Ao meu marido, Vanius, agradeço pelo companheirismo, pela escuta e pela paciência ao longo desta trajetória.

À Universidade de Caxias do Sul (UCS), em especial ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), e à CAPES, pelo apoio institucional e pela concessão da bolsa. Levo comigo o compromisso de retribuir, com responsabilidade, parte do conhecimento aqui construído.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Roberto Birch Gonçalves, registro um agradecimento especial pela condução deste processo, pela orientação e pela sensibilidade nos momentos mais exigentes desta trajetória.

Ao longo destes anos, a pesquisa foi também um exercício constante de construção e reconstrução. Em diferentes momentos, foi preciso revisar caminhos, reorganizar ideias e seguir adiante com mais consistência. Esse processo, por vezes silencioso, foi essencial para o amadurecimento deste trabalho.

Por fim, agradeço a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para que esta tese se tornasse possível.

"Os sonhos são projetos pelos quais se luta. A sua realização não se verifica facilmente, sem obstáculos. Implica, pelo contrário, avanços, recuos, marchas às vezes demoradas. Implica luta"

Paulo Freire

RESUMO

A avaliação da eficácia comunicacional constitui um dos principais desafios epistemológicos e metodológicos da comunicação organizacional, uma vez que grande parte dos modelos existentes permanece predominantemente orientada por uma racionalidade instrumental, privilegiando métricas isoladas ou índices agregados que dificultam uma compreensão integrada da eficácia comunicacional como um fenômeno relacional, processual e multidimensional. Diante dessa lacuna, esta tese tem como objetivo desenvolver e aplicar empiricamente um modelo multidimensional de avaliação da eficácia comunicacional em contextos organizacionais. O modelo estrutura-se a partir da articulação entre quatro dimensões analíticas interdependentes — simbólica, relacional, institucional e estratégica — e três perspectivas analíticas complementares: escalas organizacionais, temporalidades comunicacionais e categorias avaliativas. A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso único, desenvolvido em uma instituição comunitária de ensino superior, adotando um desenho de métodos mistos sequencial exploratório (QUAL→QUAN), orientado pelo paradigma construtivista-interpretativo e integrando entrevistas semiestruturadas, análise documental, questionário e observação sistemática. A aplicação do modelo revelou uma configuração assimétrica da eficácia comunicacional, evidenciando maior consolidação das dimensões simbólica e institucional, em contraste com as fragilidades observadas nas dimensões relacional e estratégica, especialmente quanto à institucionalização da escuta, às práticas de interação e à integração da comunicação aos processos estratégicos organizacionais. Os achados demonstram que a eficácia comunicacional não se manifesta de forma homogênea nas organizações, mas por configurações produzidas pelas relações entre diferentes dimensões comunicacionais, constituindo um fenômeno relacional, processual e organizacionalmente situado, cuja compreensão não pode ser reduzida a indicadores isolados. O modelo proposto evidencia potencial analítico para integrar diferentes dimensões e perspectivas de análise em uma arquitetura interpretativa capaz de ampliar as possibilidades de avaliação da eficácia comunicacional, contribuindo para o avanço teórico-metodológico do campo da comunicação organizacional.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional. Eficácia Comunicacional. Avaliação da Eficácia Comunicacional. Modelo Multidimensional. Comunicação Organizacional Estratégica.

ABSTRACT

The evaluation of communication effectiveness remains one of the principal epistemological and methodological challenges in organizational communication, as most existing models continue to be predominantly guided by an instrumental rationale, emphasizing isolated metrics or aggregated indicators that hinder an integrated understanding of communication effectiveness as a relational, processual, and multidimensional phenomenon. In response to this gap, this dissertation aims to develop and empirically apply a multidimensional model for evaluating communication effectiveness in organizational contexts. The proposed model is structured through the articulation of four interdependent analytical dimensions—symbolic, relational, institutional, and strategic—and three complementary analytical perspectives: organizational levels, communication temporalities, and evaluative categories. The research adopts a single-case study design conducted in a community higher education institution, using an exploratory sequential mixed methods approach (QUAL→QUAN), grounded in the constructivist-interpretive paradigm and integrating semi-structured interviews, document analysis, a structured questionnaire, and systematic observation. The empirical application of the model revealed an asymmetric configuration of communication effectiveness, characterized by greater consolidation of the symbolic and institutional dimensions, contrasted with the weaknesses identified in the relational and strategic dimensions, particularly regarding the institutionalization of organizational listening, interaction practices, and the integration of communication into strategic organizational processes. The findings demonstrate that communication effectiveness does not manifest uniformly across organizations but rather through configurations produced by the interplay among different communicational dimensions, constituting a relational, processual, and contextually situated phenomenon that cannot be reduced to isolated indicators. The proposed model demonstrates analytical potential to integrate multiple dimensions and perspectives within an interpretive framework that broadens the possibilities for evaluating communication effectiveness, thereby contributing to the theoretical and methodological advancement of the field of organizational communication.

Keywords: Organizational Communication. Communication Effectiveness. Communication Effectiveness Evaluation. Multidimensional Analytical Model. Strategic Organizational Communication.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Arquitetura conceitual do Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional……..……..…… 62

Figura 2 Desenho metodológico da pesquisa …….……. 66

Figura 3 - Síntese interpretativa da aplicação do Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional no estudo de caso…….…….. 135

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Perspectivas de eficácia comunicacional ..……. 33

Quadro 2 - Referenciais analíticos de avaliação da eficácia comunicacional ……. 37

Quadro 3 - Características analíticas do Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional em relação aos referenciais predominantes……..... 46

Quadro 4 - Relações e distinções analíticas entre o *Integrated Evaluation Framework* (AMEC) e o Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional……...……...…… 47

Quadro 5 - Síntese das dimensões constitutivas do Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional……..…….. 49

Quadro 6 - Perspectivas analíticas do Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional……..…… 63

Quadro 7 - Correspondência entre os blocos do roteiro de entrevistas e os tipos de evidência qualitativa para análise da maturidade comunicacional…..…….. 73

Quadro 8 - Configuração simbólica dos artefatos institucionais …….……. 81

Quadro 9 - Síntese das evidências empíricas da Dimensão Simbólica…….. 84

Quadro 10 - Tensões estruturantes da Dimensão Simbólica…… …… 89

Quadro 11 - Síntese integrada da Dimensão Simbólica no Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional……..…..…….. 92

Quadro 12 - Configuração relacional dos fluxos comunicacionais …… 97

Quadro 13 - Escuta, devolutiva e participação organizacional …….……...…. 99

Quadro 14 - Engajamento e interação entre públicos institucionais ……..… 102

Quadro 15 - Tensões estruturantes da Dimensão Relacional…….……...….. 104

Quadro 16 - Síntese integrada da Dimensão Relacional no Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional…….. 108

Quadro 17 - Estruturação institucional da Comunicação Organizacional..…… 111

Quadro 18 - Governança, alinhamento e operacionalização institucional da comunicação……... 113

Quadro 19 - Legitimação institucional e coerência organizacional……..…… 115
Quadro 20 - Tensões estruturantes da Dimensão Institucional…….……..….... 117
Quadro 21 - Integração analítica da Dimensão Institucional no Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional……..……. 120
Quadro 22 – Comunicação e inserção estratégica nos processos organizacionais …… 123
Quadro 23 - Avaliação comunicacional e utilização estratégica das evidências……. 125
Quadro 24 - Tensões estruturantes da Dimensão Estratégica…… 127
Quadro 25 - Integração analítica da Dimensão Estratégica no Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional…….. 131
Quadro 26 - Integração das perspectivas analíticas do Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional…….. 137

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

3D	Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional
AMEC	Association for the Measurement and Evaluation of Communication
AVE	Advertising Value Equivalent
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CCO	Communication as Constitutive of Organization (Comunicação Constitutiva das Organizações)
DPRG	Deutsche Public Relations Gesellschaft
E1, E2, …, E7	Entrevistado 1, Entrevistado 2, …, Entrevistado 7
ICV	International Controller Verein
OPR	*Organization-Public Relationships*
PO1, PO2, PO3, PO4	Princípios Orientadores da pesquisa
PPGA	Programa de Pós-Graduação em Administração
REPTRACK	Reputation Tracking Model
ROI	Return on Investment
RP	Relações Públicas
SCCT	Situational Crisis Communication Theory
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UCS	Universidade de Caxias do Sul

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....16
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....17
1.2 OBJETIVOS..... 18
1.2.1 Objetivo geral.....18
1.2.2 Objetivos específicos.....18
1.3 JUSTIFICATIVA..... 19
1.4 PRINCÍPIOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS DA PESQUISA.....20

2 PERSPECTIVAS TEÓRICAS E ANÁLISE CRÍTICA DA EFICÁCIA COMUNICACIONAL.....22
2.1 A EVOLUÇÃO TEÓRICA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL..... 22
2.2 EFICÁCIA COMUNICACIONAL: ABORDAGENS E CRITÉRIOS ANALÍTICOS.....26
2.3 REFERENCIAIS ANALÍTICOS DE AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA COMUNICACIONAL: PARADIGMAS E LIMITAÇÕES..... 35
2.4 CRÍTICA COMPARATIVA E SÍNTESE ANALÍTICA DA EFICÁCIA COMUNICACIONAL.....40

3 DESENVOLVIMENTO DO MODELO MULTIDIMENSIONAL DE AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA COMUNICACIONAL..... 45
3.1 DIMENSÕES CONSTITUTIVAS DO MODELO.....48
3.1.1 Dimensão Simbólica: produção e compartilhamento de sentidos..... 50
3.1.2 Dimensão Relacional: interação, diálogo e construção de vínculos.....52
3.1.3 Dimensão Institucional: legitimidade, coerência e institucionalização.....53
3.1.4 Dimensão Estratégica: governança, orientação organizacional e geração de valor 54
3.2 PERSPECTIVAS ANALÍTICAS DO MODELO.....55
3.2.1 Escalas organizacionais..... 56
3.2.2 Temporalidades comunicacionais.....57
3.2.3 Categorias avaliativas.....58
3.3 INTEGRAÇÃO ENTRE DIMENSÕES CONSTITUTIVAS E PERSPECTIVAS ANALÍTICAS.....60

4 DELINEAMENTO METODOLÓGICO.....65
4.1 CONTEXTO EMPÍRICO DA PESQUISA..... 67
4.2 FONTES DE EVIDÊNCIAS..... 68
4.2.1 Produção das Evidências Qualitativas: Entrevistas Semiestruturadas..... 69
4.2.2 Produção das Evidências Qualitativas: Análise Documental.....73
4.2.3 Produção das Evidências Quantitativas: Questionário..... 75
4.3.INTEGRAÇÃO DE RESULTADOS..... 79

5 RESULTADOS E ANÁLISE EMPÍRICA..... 80
5.1 DIMENSÃO SIMBÓLICA: IDENTIDADE, COERÊNCIA E PRODUÇÃO DE

SENTIDOS..... 80
5.1.1 Configuração simbólica dos artefatos institucionais.....81
5.1.2 Reconhecimento simbólico e percepção dos públicos..... 83
5.1.3 Humanização narrativa, propósito comunitário e mediação simbólica.....86
5.1.4 Tensões simbólicas e limites da apropriação dos sentidos organizacionais..... 88
5.1.5 Integração analítica da dimensão simbólica no Modelo.....92
5.2 DIMENSÃO RELACIONAL: INTERAÇÃO, ESCUTA E MEDIAÇÃO ORGANIZACIONAL.....96
5.2.1 Configuração relacional dos fluxos comunicacionais..... 96
5.2.2 Escuta organizacional, devolutiva e participação institucional.....99
5.2.3 Engajamento, interação e vínculos organizacionais..... 102
5.2.4 Tensões relacionais e limites da dialogicidade organizacional.....104
5.2.5 Integração analítica da dimensão relacional no Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional..... 107
5.3 DIMENSÃO INSTITUCIONAL: ESTRUTURAÇÃO, LEGITIMAÇÃO E GOVERNANÇA COMUNICACIONAL..... 110
5.3.1 Estruturação institucional da comunicação organizacional.....111
5.3.2 Governança comunicacional e operacionalização institucional da comunicação.. 113
5.3.3 Legitimação institucional e reconhecimento organizacional.....114
5.3.4 Tensões institucionais e limites da integração organizacional.....117
5.3.5 Integração analítica da dimensão institucional no Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional..... 120
5.4 DIMENSÃO ESTRATÉGICA: DECISÃO, ORIENTAÇÃO ORGANIZACIONAL E USO ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO.....122
5.4.1 Comunicação organizacional e processos decisórios..... 123
5.4.2 Avaliação comunicacional e uso estratégico das evidências..... 125
5.4.3 Tensões estratégicas e limites da integração decisória.....127
5.4.4 Integração analítica da dimensão estratégica no Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional..... 130
5.5 INTEGRAÇÃO ANALÍTICA DOS ACHADOS EMPÍRICOS..... 134
5.5.1 Integração das escalas organizacionais, temporalidades comunicacionais e categorias avaliativas..... 136
5.5.2 Contribuições analíticas do Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional.....139
5.5.3 Guia metodológico de aplicação do Modelo Multidimensional de Eficácia Comunicacional.....141

6 CONCLUSÕES, CONTRIBUIÇÕES E IMPLICAÇÕES DA PESQUISA.....142

REFERÊNCIAS..... 148

APÊNDICES.....153
APÊNDICE A - MATRIZ DE ALINHAMENTO TEÓRICO-METODOLÓGICO DA PESQUISA.....153

APÊNDICE B - CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES..... 154
APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE).. ……155
APÊNDICE D - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS.....157
APÊNDICE E - PROTOCOLO E RASTREABILIDADE DA ANÁLISE DOCUMENTAL.....160
APÊNDICE F - MATRIZ TEÓRICO-ANALÍTICA DO MODELO MULTIDIMENSIONAL DE EFICÁCIA COMUNICACIONAL..... 161
APÊNDICE G - ESCALA INTEGRADA DE MATURIDADE COMUNICACIONAL163
APÊNDICE H – REGISTROS ANALÍTICOS DA ANÁLISE DOCUMENTAL..... 165
APÊNDICE I - QUESTIONÁRIO DE ANÁLISE DA EFICÁCIA COMUNICACIONAL ……169
APÊNDICE J - MATRIZ DE CORRESPONDÊNCIA ENTRE AS DIMENSÕES ANALÍTICAS, INDICADORES E VARIÁVEIS DO INSTRUMENTO QUANTITATIVO.....173
APÊNDICE K - GUIA DE APLICAÇÃO PRÁTICA DO MODELO MULTIDIMENSIONAL DE EFICÁCIA COMUNICACIONAL..... 176

1 INTRODUÇÃO

A crescente complexidade das organizações contemporâneas tem ampliado a centralidade da comunicação na compreensão dos processos que sustentam sua constituição, funcionamento e desenvolvimento. Mais do que um conjunto de práticas voltadas à transmissão de informações, a comunicação passou a ser compreendida como um fenômeno capaz de produzir sentidos, organizar relações, articular discursos e contribuir para a construção da legitimidade institucional (Marchiori, 2018; Cornelissen, 2020; Kunsch, 2021). Esse deslocamento ampliou significativamente as perspectivas de análise dos processos comunicacionais, atribuindo à comunicação um papel estruturante na dinâmica organizacional.

Como decorrência desse movimento, consolidaram-se correntes teóricas que compreendem a comunicação organizacional como um fenômeno relacional, processual e constitutivo das organizações, superando abordagens restritas à análise de mensagens, canais ou produtos comunicacionais (Craig, 1999; Putnam; Nicotera, 2009; Cooren, 2020). A partir desse referencial, a eficácia comunicacional deixa de ser concebida apenas como o alcance de resultados previamente definidos e passa a incorporar os efeitos produzidos pela comunicação sobre as relações, os processos e as estruturas organizacionais.

Entretanto, essa evolução teórica não foi acompanhada, em igual medida, pelo desenvolvimento das abordagens voltadas à avaliação da eficácia comunicacional. Embora a literatura apresente contribuições relevantes para esse campo (Watson; Noble, 2014; Zerfass; Volk, 2018; Macnamara, 2018, 2022; AMEC, 2020), predominam modelos orientados ao acompanhamento de indicadores de desempenho, métricas operacionais e resultados específicos. Essas abordagens representam avanços importantes para diferentes finalidades avaliativas, especialmente no monitoramento das ações de comunicação. Contudo, sua capacidade de apreender a eficácia comunicacional em toda a sua complexidade permanece limitada.

Ao privilegiarem esse tipo de abordagem, esses referenciais tendem a concentrar a avaliação em recortes específicos do processo comunicacional. Como consequência, oferecem respostas consistentes para aspectos específicos da comunicação, mas insuficientes para compreender como diferentes evidências se articulam na produção da eficácia comunicacional.

É nesse contexto que se insere o problema que orienta esta pesquisa. Apesar da evolução das abordagens dedicadas à avaliação da comunicação organizacional, permanecem

lacunas relacionadas ao desenvolvimento de referenciais analíticos capazes de compreender a eficácia comunicacional de forma integrada e coerente com a complexidade dos processos comunicacionais em contextos organizacionais.

Com o propósito de enfrentar essa lacuna, esta tese propõe o desenvolvimento e a aplicação empírica de um Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional em contextos organizacionais. Fundamentado em uma abordagem integrada, o modelo oferece um referencial analítico voltado à avaliação da eficácia comunicacional em sua complexidade, ampliando as possibilidades de análise desse fenômeno em diferentes contextos organizacionais.

Parte-se da compreensão de que a eficácia comunicacional não constitui uma propriedade inerente às ações de comunicação nem pode ser reduzida ao alcance de resultados previamente estabelecidos. Trata-se de um fenômeno produzido nas interações entre discursos, práticas, relações e estruturas organizacionais, cuja avaliação exige referenciais analíticos compatíveis com sua natureza complexa, relacional e processual.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A avaliação da comunicação organizacional consolidou-se, ao longo das últimas décadas, como um campo de investigação marcado pelo desenvolvimento de diferentes modelos, métodos, referenciais e indicadores destinados à análise dos processos comunicacionais. Esse movimento ampliou significativamente as possibilidades de monitoramento, mensuração e acompanhamento das ações de comunicação, contribuindo para o aperfeiçoamento das práticas avaliativas e para a diversificação das abordagens teóricas e metodológicas dedicadas ao tema.

Essa diversidade, entretanto, não resultou na consolidação de um referencial analítico convergente para a avaliação da eficácia comunicacional. Ao contrário, a literatura passou a reunir modelos desenvolvidos a partir de diferentes pressupostos teóricos, objetos de análise e finalidades avaliativas, refletindo a pluralidade de perspectivas que caracteriza o próprio campo da comunicação organizacional. Como consequência, coexistem referenciais orientados à mensuração de resultados, à análise dos relacionamentos, à gestão da reputação, à geração de valor e ao desempenho estratégico da comunicação, entre outras possibilidades analíticas. Essa diversidade ampliou significativamente as possibilidades de avaliação da comunicação organizacional. Em conjunto, esses estudos revelam avanços importantes, mas também indicam a persistência de desafios relacionados à integração de diferentes abordagens

avaliativas (Watson; Noble, 2014; Macnamara, 2018, 2022; Zerfass; Volk, 2018).

Essa limitação torna-se particularmente relevante diante da ampliação conceitual da própria comunicação organizacional. À medida que a literatura passou a compreendê-la como um fenômeno que ultrapassa a transmissão de informações e participa da constituição das organizações, ampliaram-se também as exigências dirigidas aos processos de avaliação. Nesse contexto, avaliar a eficácia comunicacional implica considerar processos que se desenvolvem em diferentes contextos organizacionais, envolvem múltiplos públicos e produzem efeitos que nem sempre são imediatamente observáveis ou diretamente mensuráveis (Hallahan *et al*., 2007; Macnamara, 2022).

Embora a literatura reconheça esses desafios e apresente avanços importantes na construção de modelos avaliativos, permanecem limitadas as proposições capazes de oferecer um referencial analítico que permita avaliar a eficácia comunicacional de forma integrada e teoricamente consistente. Essa condição evidencia uma lacuna que ultrapassa questões estritamente metodológicas e remete à necessidade de abordagens compatíveis com a natureza multifacetada da comunicação organizacional.

Diante desse cenário, formula-se o seguinte problema de pesquisa: Como avaliar a eficácia comunicacional de forma integrada e analiticamente consistente, considerando sua natureza complexa, relacional, processual e organizacionalmente situada?

1.2 OBJETIVOS

Em consonância com o problema de pesquisa, esta tese estrutura-se a partir de um objetivo geral e de objetivos específicos orientados ao desenvolvimento e à aplicação de um modelo para a avaliação da eficácia comunicacional em contextos organizacionais.

1.2.1 Objetivo geral

Desenvolver e aplicar empiricamente um Modelo Multidimensional para a avaliação da eficácia comunicacional, fundamentado em uma abordagem integrada e orientado à compreensão da complexidade dos processos comunicacionais em contextos organizacionais.

1.2.2 Objetivos específicos

Com o intuito de alcançar o objetivo geral, estabelecem-se os seguintes objetivos específicos:

a) Analisar criticamente a produção científica sobre avaliação da eficácia comunicacional, identificando pressupostos teóricos, abordagens analíticas, limites e lacunas dos modelos existentes;

b) Desenvolver um Modelo Multidimensional para a avaliação da eficácia comunicacional, articulando diferentes perspectivas teóricas de forma integrada e coerente com a complexidade do fenômeno comunicacional;

c) Aplicar empiricamente o Modelo Multidimensional em um estudo de caso, analisando sua capacidade de compreender diferentes dimensões da eficácia comunicacional;

d) Interpretar os resultados da aplicação do modelo, discutindo suas contribuições, potencial analítico, limites e possibilidades para a avaliação da eficácia comunicacional em contextos organizacionais.

1.3 JUSTIFICATIVA

A relevância desta pesquisa reside em sua contribuição para o avanço das abordagens de avaliação da comunicação organizacional, ao propor um referencial analítico orientado à avaliação integrada da eficácia comunicacional em contextos organizacionais. Em um cenário no qual a comunicação assume papel cada vez mais estratégico para a coordenação das organizações, a construção de modelos avaliativos capazes de interpretar seus efeitos de forma consistente torna-se uma demanda tanto científica quanto aplicada.

Do ponto de vista científico, a pesquisa contribui para o desenvolvimento do campo da comunicação organizacional ao propor um modelo para a avaliação da eficácia comunicacional, articulando diferentes perspectivas teóricas e procedimentos metodológicos. A proposta dialoga com os avanços produzidos pela literatura dedicada à avaliação da comunicação organizacional, especialmente no desenvolvimento de modelos, referenciais e frameworks de avaliação (Watson; Noble, 2014; Macnamara, 2018, 2022; Zerfass; Verčič; Volk, 2017; AMEC, 2020). Nessa perspectiva, a originalidade da pesquisa não reside na substituição dos modelos existentes, mas na forma como suas contribuições são articuladas para constituir um modelo orientado à avaliação integrada da eficácia comunicacional em contextos organizacionais.

Sob a perspectiva metodológica, a tese contribui ao desenvolver e aplicar

empiricamente um modelo para a avaliação da eficácia comunicacional em organizações. A proposta integra procedimentos qualitativos e quantitativos em uma mesma estratégia investigativa e oferece um referencial sistemático para orientar processos de análise, interpretação e aplicação em diferentes contextos organizacionais. Dessa forma, amplia o repertório metodológico disponível para pesquisadores e profissionais dedicados à avaliação da comunicação.

A pesquisa apresenta, igualmente, relevância aplicada ao disponibilizar um modelo capaz de subsidiar processos de avaliação compatíveis com as demandas contemporâneas das organizações. Em contextos marcados pela intensificação das interações institucionais, pela ampliação da visibilidade pública e pela crescente exigência de transparência, legitimidade e prestação de contas, torna-se cada vez mais necessário compreender de que maneira a comunicação contribui para a construção de valor organizacional e para o fortalecimento das relações com seus diferentes públicos (Heide; von Platen; Simonsson, 2018). Nessa perspectiva, o modelo proposto constitui um instrumento de apoio à análise e ao aperfeiçoamento dos processos comunicacionais, respeitando as especificidades de diferentes contextos institucionais.

Por fim, a pesquisa apresenta aderência às linhas de investigação do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, ao articular fundamentos teóricos, desenvolvimento metodológico e aplicação empírica na análise de um fenômeno organizacional complexo. Ao propor um modelo para a avaliação da eficácia comunicacional, a tese busca contribuir simultaneamente para o avanço do conhecimento científico e para o aprimoramento das práticas de avaliação da comunicação organizacional.

1.4 PRINCÍPIOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS DA PESQUISA

A presente investigação fundamenta-se em princípios teórico-metodológicos que orientam a construção do Modelo Multidimensional, sua aplicação empírica e a interpretação dos resultados. Diferentemente de hipóteses de natureza positivista, esses princípios não se destinam à testagem causal, mas constituem referenciais interpretativos que asseguram a coerência entre a fundamentação teórica, as escolhas metodológicas e a análise empírica.

Esses princípios decorrem das lacunas identificadas na literatura e dos debates contemporâneos sobre avaliação da eficácia comunicacional. Mais do que proposições passíveis de confirmação ou refutação, expressam o posicionamento epistemológico da

pesquisa e orientam a construção do modelo, sua aplicação e a interpretação dos resultados.

Nessa perspectiva, os princípios que norteiam esta pesquisa são os seguintes:

PO1 – A eficácia da comunicação organizacional não pode ser reduzida a métricas isoladas ou indicadores estritamente operacionais, exigindo abordagens avaliativas capazes de compreender a comunicação em sua natureza complexa, relacional, processual e organizacionalmente situada.

PO2 – A avaliação da eficácia comunicacional requer a articulação entre fundamentos teóricos, critérios analíticos e procedimentos metodológicos, assegurando consistência interpretativa na análise dos processos comunicacionais.

PO3 – O Modelo Multidimensional proposto deve apresentar potencial de aplicação em diferentes contextos organizacionais, possibilitando a análise integrada das relações entre discursos institucionais, práticas comunicacionais e percepções dos públicos, sem perder coerência analítica.

PO4 – Abordagens avaliativas integradas ampliam a compreensão da eficácia comunicacional, contribuindo para a qualificação da gestão, da aprendizagem organizacional e da legitimidade institucional.

Em conjunto, esses princípios orientam a construção do Modelo Multidimensional, sua aplicação empírica e a interpretação dos resultados, assegurando a coerência epistemológica, teórica e metodológica da pesquisa, bem como a consistência interpretativa do percurso analítico.

2 PERSPECTIVAS TEÓRICAS E ANÁLISE CRÍTICA DA EFICÁCIA COMUNICACIONAL

Este capítulo reúne os referenciais teóricos que fundamentam a construção do Modelo Multidimensional proposto nesta pesquisa. Para isso, articula contribuições da comunicação organizacional, da comunicação estratégica e da literatura dedicada à avaliação da comunicação, estabelecendo as bases conceituais que sustentam a proposta analítica desenvolvida na tese.

Inicialmente, discute-se a evolução da comunicação organizacional e sua consolidação como dimensão estratégica das organizações. Em seguida, examinam-se os fundamentos da comunicação integrada e as transformações decorrentes da ampliação dos ecossistemas digitais. Por fim, são analisadas as principais abordagens de avaliação da comunicação organizacional e suas contribuições para a compreensão da eficácia comunicacional, de modo a fundamentar a construção do modelo proposto nesta pesquisa.

2.1 A EVOLUÇÃO TEÓRICA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A compreensão contemporânea da comunicação organizacional resulta de um processo de transformação teórica que ampliou, progressivamente, o modo de compreender a relação entre comunicação e organização. Ao longo desse percurso, a comunicação deixou de ser concebida predominantemente como um mecanismo de transmissão de informações para ser compreendida como um fenômeno que participa da produção de sentidos, da constituição das relações e da organização da vida social. Essa mudança ampliou o escopo analítico do campo e passou a atribuir à comunicação um papel estruturante na dinâmica organizacional.

A trajetória, entretanto, não corresponde à sucessão linear de paradigmas nem à substituição de perspectivas anteriores por formulações mais recentes. As diferentes abordagens permanecem coexistindo e oferecendo contribuições distintas para a compreensão dos processos comunicacionais, ainda que fundamentadas em pressupostos epistemológicos diversos. É a partir dessa compreensão que esta tese se posiciona. Reconhece-se a relevância histórica das abordagens instrumentais para a consolidação do campo, mas adota-se como fundamento analítico a compreensão da comunicação como um fenômeno constitutivo das organizações, entendendo que sua eficácia somente pode ser analisada de forma consistente quando considerada no contexto das interações, das práticas sociais e dos processos de produção de sentidos que sustentam a dinâmica organizacional.

As primeiras formulações da comunicação organizacional foram fortemente influenciadas pela perspectiva informacional da comunicação, desenvolvida no contexto das teorias clássicas da administração e dos estudos sobre transmissão de informações. Nessa concepção, comunicar significava assegurar a circulação eficiente das mensagens entre emissor e receptor, reduzindo ruídos e garantindo a fidelidade da informação transmitida. O modelo matemático proposto por Shannon e Weaver (1949) tornou-se uma das principais referências desse período ao oferecer uma representação linear do processo comunicacional, centrada na eficiência da transmissão e na estabilidade dos fluxos de informação.

A incorporação dessa perspectiva ao âmbito organizacional contribuiu para estruturar práticas de comunicação voltadas ao controle dos processos, à padronização dos fluxos informacionais e ao suporte das atividades administrativas. A comunicação passou a ser compreendida como instrumento de coordenação organizacional, orientado à difusão de informações, ao alinhamento de procedimentos e ao alcance dos objetivos institucionais. Nesse contexto, sua eficácia encontrava-se diretamente associada à precisão da mensagem, à redução de interferências e à obtenção dos resultados esperados.

Embora essa abordagem tenha desempenhado papel relevante na consolidação inicial do campo, seus pressupostos mostraram-se progressivamente insuficientes para explicar a complexidade dos processos comunicacionais. Ao privilegiar a transmissão da informação, essa perspectiva atribui menor importância às interpretações produzidas pelos sujeitos, às relações de poder, às disputas de sentido e às dinâmicas sociais que permeiam a comunicação organizacional. Como observa Deetz (2010), compreender a comunicação apenas como mecanismo de transferência de informações restringe a capacidade de explicar como as organizações são continuamente produzidas e transformadas pelas interações que nelas se desenvolvem.

Essa constatação marca um ponto de inflexão no desenvolvimento da comunicação organizacional. À medida que as organizações passaram a ser compreendidas como sistemas sociais marcados pela pluralidade de atores, interesses e interpretações, tornou-se necessário ampliar o próprio conceito de comunicação. O foco analítico desloca-se, gradualmente, da eficiência da transmissão para os processos pelos quais significados são produzidos, compartilhados, negociados e institucionalizados no cotidiano organizacional, abrindo espaço para o desenvolvimento das perspectivas interpretativa, relacional e constitutiva que passam a orientar parte significativa da produção contemporânea sobre comunicação organizacional.

As limitações da perspectiva instrumental impulsionaram um deslocamento progressivo na forma de compreender a comunicação organizacional. A partir da segunda

metade do século XX, diferentes contribuições passaram a questionar a ideia de que a comunicação pudesse ser explicada exclusivamente pela eficiência da transmissão de informações, direcionando a atenção para os processos pelos quais os sujeitos interpretam, negociam e compartilham significados no cotidiano das organizações. Nesse movimento, a comunicação deixa de ser compreendida apenas como mecanismo de circulação de mensagens e passa a ser concebida como prática social por meio da qual a realidade organizacional é continuamente construída.

Essa inflexão encontra importante fundamentação nas contribuições de Weick (1995), para quem as organizações não constituem estruturas estáticas previamente dadas, mas processos permanentes de interpretação. Ao desenvolver o conceito de *sensemaking*, o autor demonstra que a ação organizacional depende da capacidade dos indivíduos de atribuir significado às experiências vividas, tornando a comunicação um elemento central na produção de interpretações compartilhadas que orientam decisões, comportamentos e práticas organizacionais.

Na mesma direção, Deetz (2010) amplia essa compreensão ao evidenciar que a comunicação também constitui um espaço de negociação, conflito e exercício do poder. Em vez de compreender as organizações como sistemas neutros de transmissão de informações, o autor demonstra que as práticas comunicacionais expressam disputas em torno da definição de problemas, prioridades e formas de participação. A comunicação passa, assim, a ser compreendida como processo político e constitutivo das relações organizacionais, deslocando a análise da eficiência informacional para as condições pelas quais diferentes vozes são reconhecidas, legitimadas ou silenciadas.

Essas contribuições aproximam-se das formulações de Mumby (2013), que enfatiza a natureza discursiva das organizações ao compreender que identidades, culturas e relações de poder são continuamente produzidas nas práticas comunicacionais. Nessa perspectiva, os discursos organizacionais não apenas representam a realidade, mas participam ativamente de sua construção, evidenciando que a comunicação constitui um espaço permanente de produção e disputa de sentidos.

Em conjunto, essas contribuições representam uma mudança significativa na compreensão da comunicação organizacional. Mais do que substituir a perspectiva instrumental, ampliam seu alcance analítico ao incorporar dimensões interpretativas, simbólicas e políticas anteriormente pouco exploradas. Essa ampliação cria as condições teóricas para o desenvolvimento da perspectiva constitutiva da comunicação, que desloca definitivamente o foco da comunicação nas organizações para a compreensão das

organizações como processos comunicacionais.

A ampliação da perspectiva interpretativa conduz a um deslocamento ainda mais profundo na compreensão da comunicação organizacional. Se as abordagens anteriores já reconheciam que a comunicação participa da produção de significados e da organização das relações sociais, a perspectiva constitutiva propõe uma inversão analítica fundamental: as organizações deixam de ser concebidas como entidades que utilizam a comunicação e passam a ser compreendidas como fenômenos que existem e se transformam por meio dela.

Essa compreensão encontra uma de suas principais formulações nos trabalhos de Taylor e Van Every (2000), para quem as organizações não constituem estruturas previamente dadas às quais a comunicação se acrescenta posteriormente. Ao contrário, são continuamente produzidas nas interações cotidianas, nas conversações, nos textos, nas decisões e nas práticas comunicacionais que articulam a ação coletiva. Nessa perspectiva, comunicar não significa apenas transmitir informações, mas organizar processos sociais que tornam possível a existência da própria organização.

Cooren (2020) amplia a perspectiva constitutiva ao demonstrar que a comunicação não apenas conecta indivíduos, mas produz formas de agência capazes de estabilizar práticas, decisões, normas e estruturas organizacionais. Para o autor, documentos, regulamentos, tecnologias, narrativas e diferentes elementos materiais também participam da constituição das organizações, conferindo permanência às interações e permitindo que a organização seja continuamente produzida e reconhecida ao longo do tempo. A constituição organizacional, portanto, resulta de uma rede de práticas comunicacionais que articula sujeitos, discursos, objetos e instituições.

No contexto da produção brasileira recente, Carareto (2024) contribui para a incorporação da perspectiva da Constituição Comunicativa das Organizações (CCO) ao campo da comunicação organizacional ao discutir suas implicações para a compreensão das organizações como processos comunicacionais. A autora argumenta que essa perspectiva desloca o foco analítico da organização como estrutura para a organização como realização comunicativa, evidenciando que comunicação e organização não constituem fenômenos independentes, mas processos mutuamente constitutivos. Ao aproximar esse debate da literatura brasileira, Carareto amplia as possibilidades de compreensão da comunicação organizacional e reforça a pertinência da perspectiva constitutiva para a análise das dinâmicas organizacionais contemporâneas.

Essa compreensão também encontra ressonância nas contribuições de Putnam e Nicotera (2009), que analisam a constituição das organizações a partir das práticas

comunicacionais cotidianas. As autoras demonstram que relações, identidades, normas e estruturas organizacionais emergem das interações entre os atores, evidenciando que a comunicação não representa a organização, mas participa diretamente de sua produção. A organização passa, assim, a ser compreendida como realização comunicacional continuamente reconstruída nas práticas sociais.

É a partir desse conjunto de contribuições que esta tese estabelece seu posicionamento epistemológico. Reconhece-se a relevância das diferentes perspectivas desenvolvidas ao longo da evolução da comunicação organizacional, compreendendo que cada uma delas oferece contribuições específicas para a análise do fenômeno. Entretanto, esta pesquisa filia-se à perspectiva constitutiva da comunicação, assumindo que as organizações são continuamente produzidas e transformadas pelas interações, pelos discursos e pelas práticas que configuram sua dinâmica cotidiana. Essa opção teórica orienta a compreensão de que a eficácia comunicacional não pode ser explicada apenas pelo desempenho de ações ou pela mensuração de seus resultados, mas deve ser analisada como um processo que emerge das relações, dos sentidos compartilhados e das práticas que sustentam a organização. É essa compreensão que fundamenta a construção do Modelo Multidimensional desenvolvido nesta tese.

2.2 EFICÁCIA COMUNICACIONAL: ABORDAGENS E CRITÉRIOS ANALÍTICOS

A discussão sobre eficácia comunicacional ocupa posição central no campo da comunicação organizacional porque envolve uma questão anterior à própria avaliação: o que significa afirmar que a comunicação foi eficaz? A resposta a essa pergunta não decorre de um conceito universalmente aceito, mas da forma como se compreendem os processos comunicacionais, dos critérios empregados para interpretá-los e das evidências mobilizadas para fundamentar sua avaliação. Em consequência, a eficácia comunicacional não constitui um atributo inerente às ações de comunicação, mas um constructo analítico cuja compreensão varia conforme os pressupostos teóricos que orientam sua investigação.

Essa condição explica por que a literatura não apresenta uma definição única de eficácia comunicacional. Diferentes perspectivas da comunicação organizacional atribuem significados distintos ao próprio fenômeno comunicacional e, consequentemente, estabelecem critérios específicos para reconhecer, interpretar e avaliar seus efeitos. Como observa Valentini (2021), os referenciais teóricos adotados influenciam não apenas a forma de compreender a comunicação, mas também aquilo que passa a ser reconhecido como evidência

de sua eficácia. Assim, a discussão contemporânea desloca-se da busca por um critério universal de avaliação para a compreensão das diferentes racionalidades que orientam a interpretação dos processos comunicacionais e de seus efeitos nas organizações.

Sob essa perspectiva, torna-se evidente que a discussão sobre eficácia comunicacional não se restringe à escolha de técnicas ou indicadores de avaliação. Antes disso, envolve diferentes concepções acerca da própria comunicação organizacional, produzindo distintas formas de compreender o que deve ser observado, quais evidências são relevantes e quais critérios permitem interpretar os efeitos produzidos pela comunicação. Desse modo, cada perspectiva teórica estabelece critérios próprios para definir a eficácia comunicacional e, consequentemente, orientar sua avaliação.

É nesse contexto que se situam as principais abordagens desenvolvidas no campo da comunicação organizacional. Embora partam de pressupostos distintos, essas abordagens procuram responder à mesma questão, em que condições a comunicação organizacional pode ser considerada eficaz, oferecendo diferentes critérios para compreender e avaliar seus efeitos. A resposta, entretanto, varia conforme o entendimento adotado acerca da natureza da comunicação e dos processos organizacionais, dando origem a distintas racionalidades analíticas, cada uma delas orientada por pressupostos específicos sobre o que constitui evidência de eficácia comunicacional. A compreensão dessas racionalidades permite reconhecer tanto as contribuições quanto os limites de cada abordagem, constituindo o ponto de partida para a construção de referenciais analíticos mais integrados.

Entre as racionalidades analíticas presentes na literatura, a abordagem instrumental representa uma das primeiras tentativas sistemáticas de compreender e avaliar a eficácia comunicacional. Fundamentada no paradigma funcionalista que orientou a consolidação dos estudos da comunicação ao longo do século XX, essa abordagem concebe a comunicação como um processo de transmissão de informações, no qual a eficácia depende da capacidade de a mensagem ser emitida, transmitida e recebida com clareza, minimizando ruídos e produzindo os efeitos pretendidos pelo emissor. Referenciais clássicos, como Lasswell (1948) e Shannon e Weaver (1949), estabeleceram as bases dessa compreensão ao enfatizar a linearidade do processo comunicacional e a eficiência da transmissão da mensagem.

Nessa racionalidade analítica, a eficácia comunicacional é compreendida, predominantemente, como o desempenho do próprio processo comunicacional. Consequentemente, sua avaliação privilegia evidências relacionadas à produção e à disseminação das mensagens, expressas por indicadores como alcance, frequência de exposição, cobertura da mídia, volume de publicações e outras métricas quantitativas. Tais

indicadores contribuíram para institucionalizar práticas sistemáticas de mensuração da comunicação e permanecem amplamente empregados por organizações na avaliação de campanhas, ações de relacionamento e desempenho dos canais comunicacionais.

Embora esses indicadores ofereçam informações relevantes sobre a execução das ações de comunicação, eles apresentam limitações quando utilizados como evidência suficiente de eficácia comunicacional. A mensuração da exposição ou da circulação das mensagens, por si só, pouco revela sobre sua interpretação pelos públicos, sobre as relações que contribuem para construir ou sobre os efeitos produzidos nos contextos organizacionais. Nesse sentido, Watson e Noble (2014) argumentam que a avaliação da comunicação deve ultrapassar a mensuração das atividades realizadas e considerar sua efetiva contribuição para os objetivos organizacionais.

Em resposta a essas limitações, o debate sobre avaliação comunicacional passou por importantes avanços nas últimas décadas. Entre eles, destacam-se as contribuições da *International Association for Measurement and Evaluation of Communication* (AMEC, 2020), que propõem uma compreensão mais abrangente da avaliação comunicacional ao organizar os resultados da comunicação nas categorias avaliativas *outputs, outtakes, outcomes* e *impacts.* Essa ampliação representa um avanço significativo em relação às primeiras métricas centradas exclusivamente na transmissão e na visibilidade das mensagens, ao reconhecer que a comunicação produz diferentes tipos de resultados, que se manifestam em momentos distintos e ultrapassam a mensuração de produtos ou indicadores operacionais.
Ainda assim, a ampliação das categorias de avaliação não elimina integralmente os desafios inerentes a essa racionalidade analítica. Conforme observam Verčič, Zerfass e Wiesenberg (2021), permanece a necessidade de compreender de forma mais consistente os efeitos interpretativos, relacionais e sociais produzidos pelos processos comunicacionais, aspectos que dificilmente podem ser apreendidos apenas por indicadores quantitativos ou métricas de desempenho.

Embora tenha desempenhado papel decisivo na consolidação da avaliação da comunicação organizacional, a abordagem instrumental permanece orientada, predominantemente, pela mensuração da eficiência dos processos comunicacionais e de seus resultados observáveis. Essa característica contribui para explicar por que, nas décadas seguintes, outras racionalidades analíticas passaram a ampliar o conceito de eficácia comunicacional, incorporando dimensões relacionais, simbólicas, institucionais e estratégicas até então pouco contempladas por essa perspectiva.

Em contraposição à racionalidade centrada na transmissão e na mensuração do

desempenho comunicacional, a abordagem relacional desloca o foco da eficácia para a qualidade das relações estabelecidas entre organizações e seus públicos. Nessa perspectiva, a comunicação deixa de ser compreendida apenas como um processo de emissão de mensagens para assumir o papel de prática constitutiva dos relacionamentos organizacionais, nos quais interação, confiança e reciprocidade passam a ocupar posição central.

Esse entendimento consolida-se, sobretudo, a partir da Teoria da Excelência em Relações Públicas (Grunig; Hunt, 1984; Grunig *et al*., 2002), que atribui à comunicação uma função estratégica na construção e manutenção de relacionamentos de longo prazo com públicos estratégicos. Sob essa racionalidade, a eficácia comunicacional não decorre prioritariamente da visibilidade alcançada pelas mensagens, mas da capacidade da comunicação de fortalecer vínculos, favorecer processos de diálogo e produzir relações sustentadas por confiança, comprometimento, satisfação e benefícios mútuos.

Como consequência, modificam-se também os critérios utilizados para avaliar a eficácia comunicacional. Em lugar de indicadores predominantemente associados ao alcance ou à exposição das mensagens, passam a ganhar relevância evidências relacionadas à qualidade das interações, ao nível de confiança estabelecido entre organização e públicos, ao engajamento, à legitimidade relacional e à capacidade da comunicação de sustentar processos contínuos de diálogo.

Nas últimas décadas, essa compreensão foi ampliada por diferentes contribuições que enfatizam a comunicação como processo permanente de escuta, participação e construção compartilhada de significados. Autores como Macnamara (2022), Theunissen (2022) e Valentini (2021) defendem que a eficácia comunicacional depende cada vez mais da capacidade das organizações de desenvolver processos efetivos de *organizational listening*, reconhecer a participação dos públicos e incorporar suas contribuições aos processos decisórios. Nessa perspectiva, comunicar eficazmente não significa apenas transmitir informações, mas construir condições para que a comunicação produza relações significativas e socialmente reconhecidas.

Embora represente um avanço importante ao incorporar dimensões relacionais historicamente negligenciadas pelas abordagens instrumentais, essa racionalidade também apresenta desafios analíticos. Parte significativa da literatura é construída a partir de pressupostos normativos associados à simetria, à reciprocidade e ao diálogo, condições que nem sempre se verificam nos contextos organizacionais concretos, marcados por assimetrias de poder, conflitos de interesse e restrições institucionais. Além disso, a natureza processual dos relacionamentos dificulta a definição de critérios universalmente aplicáveis para sua

avaliação, tornando a operacionalização empírica da eficácia relacional um desafio recorrente na literatura.

Para além da qualidade das relações estabelecidas entre organizações e públicos, a abordagem simbólica desloca a discussão sobre eficácia comunicacional para os processos de produção de sentidos. Nessa racionalidade analítica, a comunicação não é compreendida prioritariamente como transmissão de informações nem apenas como mecanismo de construção de relacionamentos, mas como processo por meio do qual interpretações são produzidas, compartilhadas, negociadas e estabilizadas nas organizações.

Essa compreensão fundamenta-se em perspectivas que atribuem à comunicação um papel constitutivo da realidade social e organizacional. Hall (1997) demonstra que os significados não são inerentes às mensagens, mas resultam de processos de representação culturalmente situados. Em sentido convergente, Weick (1995) evidencia que os indivíduos constroem sentido (sensemaking) ao interpretar acontecimentos e reduzir ambiguidades que orientam a ação organizacional. Mais recentemente, a perspectiva constitutiva da comunicação, representada por autores como Cooren (2020) e Schoeneborn *et al*. (2019), aprofunda essa compreensão ao sustentar que a própria organização é continuamente produzida e reproduzida por meio das práticas comunicacionais.

Sob essa racionalidade, a eficácia comunicacional deixa de ser associada exclusivamente aos resultados observáveis da comunicação ou à qualidade dos relacionamentos estabelecidos e passa a ser compreendida em função da capacidade da comunicação de produzir sentidos compartilhados, sustentar narrativas organizacionais, favorecer processos interpretativos coerentes e reduzir ambiguidades que influenciam a ação coletiva. Assim, a evidência de eficácia desloca-se para processos interpretativos, nos quais a comunicação contribui para a construção da identidade organizacional, da coerência discursiva e da compreensão compartilhada da realidade.

Essa mudança amplia significativamente as possibilidades de compreender a comunicação organizacional, especialmente em contextos caracterizados por elevada complexidade, transformação e multiplicidade de interpretações. Ao reconhecer que diferentes públicos atribuem significados distintos às mensagens organizacionais, essa abordagem evidencia que a eficácia não pode ser reduzida à correta transmissão da informação nem ao fortalecimento de relacionamentos, mas envolve também a capacidade da comunicação de sustentar processos contínuos de construção de sentido.

Entretanto, justamente por privilegiar fenômenos interpretativos e processos simbólicos, essa racionalidade enfrenta importantes desafios de operacionalização empírica. A

produção de sentidos, a estabilização de interpretações e a construção de narrativas dificilmente podem ser traduzidas em métricas convencionais ou em indicadores padronizados de desempenho, o que torna sua avaliação metodologicamente mais complexa, embora não menos relevante para a compreensão da eficácia comunicacional.

Se a abordagem simbólica enfatiza a construção de sentidos no interior dos processos comunicacionais, a perspectiva institucional amplia essa análise ao considerar como esses sentidos são socialmente reconhecidos e legitimados. Nessa racionalidade analítica, a eficácia comunicacional passa a ser compreendida em função da capacidade da organização de construir, sustentar e renovar sua legitimidade perante os diferentes públicos e perante o ambiente institucional no qual está inserida.

Essa compreensão fundamenta-se na teoria institucional, segundo a qual a sobrevivência e a continuidade das organizações dependem não apenas de seu desempenho operacional, mas também do reconhecimento social de que suas práticas são apropriadas, desejáveis e coerentes com valores, normas e expectativas compartilhadas (Suchman, 1995; March; Olsen, 1996). Sob essa perspectiva, a comunicação assume papel central ao mediar a relação entre organização e sociedade, articulando discursos, práticas e processos de prestação de contas capazes de sustentar a legitimidade institucional.

Autores como Schultz, Castelló e Morsing (2013) e Christensen e Langer (2020) ampliam essa compreensão ao demonstrar que a comunicação não apenas divulga posicionamentos organizacionais, mas participa continuamente da construção da legitimidade por meio de processos discursivos, negociações simbólicas e respostas às demandas sociais. Assim, a eficácia comunicacional deixa de ser interpretada exclusivamente pelos efeitos imediatos da comunicação e passa a ser relacionada à capacidade da organização de construir reconhecimento, credibilidade e coerência perante seus diferentes públicos.

Como consequência, modificam-se também as evidências consideradas relevantes para sua avaliação. Indicadores relacionados à reputação, à confiança social, à legitimidade institucional, à coerência entre discurso e prática e ao reconhecimento público tornam-se elementos centrais para compreender a contribuição da comunicação à sustentação da organização em seu ambiente social. Diferentemente das abordagens anteriores, a eficácia passa a ser observada em processos cumulativos e de longo prazo, cujos efeitos dificilmente podem ser atribuídos a ações comunicacionais isoladas.

Entretanto, essa racionalidade também apresenta limitações. Ao privilegiar processos de legitimação em planos organizacionais e institucionais mais amplos, tende a oferecer menor visibilidade às interações comunicacionais cotidianas e aos processos situados nos

quais os sentidos e os relacionamentos são efetivamente produzidos. Além disso, a natureza difusa e multifatorial da legitimidade dificulta estabelecer relações diretas entre práticas específicas de comunicação e seus efeitos institucionais, impondo desafios adicionais à avaliação da eficácia comunicacional.

Por fim, a perspectiva estratégica aproxima a discussão sobre eficácia comunicacional dos processos de gestão organizacional. Nessa racionalidade analítica, a comunicação é compreendida como um recurso estratégico capaz de apoiar a formulação de decisões, fortalecer a governança, contribuir para a criação de valor e favorecer a adaptação das organizações a ambientes cada vez mais complexos e dinâmicos.

Essa compreensão é desenvolvida por autores que defendem a integração da comunicação aos processos estratégicos das organizações. Cornelissen (2008; 2020) enfatiza a comunicação como capacidade organizacional essencial para coordenar relacionamentos e sustentar a atuação institucional. Argenti (2023) destaca sua contribuição para a construção da identidade corporativa, da reputação e do alinhamento entre organização e stakeholders. No contexto brasileiro, Kunsch (2016) reforça a necessidade de integrar a comunicação ao planejamento estratégico, compreendendo-a como função transversal capaz de articular diferentes processos organizacionais. Em perspectiva convergente, Zerfass *et al*. (2018) defendem que a comunicação estratégica deve contribuir para a geração de valor organizacional, participando dos processos de tomada de decisão e da implementação das estratégias institucionais.

Sob essa racionalidade, a eficácia comunicacional deixa de ser compreendida apenas em função da qualidade das mensagens, dos relacionamentos, dos processos de significação ou da legitimidade institucional, passando a ser associada à contribuição efetiva da comunicação para o alcance dos objetivos organizacionais. Os critérios de avaliação deslocam-se, assim, para evidências relacionadas ao alinhamento estratégico, ao apoio aos processos decisórios, à criação de valor, à inovação, à gestão de riscos, à sustentabilidade organizacional e à capacidade da comunicação de influenciar resultados institucionais de médio e longo prazo.

Essa abordagem amplia significativamente o reconhecimento da comunicação como dimensão constitutiva da gestão organizacional, aproximando-a das decisões estratégicas e fortalecendo sua legitimidade no âmbito das organizações. Ao mesmo tempo, essa aproximação introduz novos desafios analíticos. Ao privilegiar a contribuição da comunicação para o desempenho organizacional, existe o risco de subordinar sua avaliação a racionalidades predominantemente gerenciais, nas quais a eficácia tende a ser definida prioritariamente pelos

resultados alcançados e pelo valor entregue à organização, relegando a segundo plano processos simbólicos, relacionais e institucionais igualmente relevantes para compreender a complexidade da comunicação organizacional.

Ao privilegiar a contribuição da comunicação para o desempenho organizacional, existe o risco de subordinar sua avaliação a racionalidades predominantemente gerenciais, nas quais a eficácia tende a ser definida prioritariamente pelos resultados alcançados e pelo valor entregue à organização, relegando a segundo plano processos simbólicos, relacionais e institucionais igualmente relevantes para compreender a complexidade da comunicação organizacional.

A revisão das diferentes racionalidades analíticas evidencia que a eficácia comunicacional tem sido interpretada a partir de pressupostos distintos acerca da natureza da comunicação, produzindo diferentes critérios para sua avaliação. O Quadro 1 sistematiza essas abordagens, sintetizando seus principais referenciais analíticos, critérios de eficácia e limitações.

Quadro 1 – Abordagens teóricas da eficácia comunicacional e seus critérios analíticos

Racionalidade analítica	Concepção de comunicação	Critério de eficácia comunicacional	Evidências privilegiadas	Principais limitações
Instrumental	Processo de transmissão de informações orientado pela eficiência da comunicação.	A eficácia decorre da capacidade de transmitir mensagens com clareza e produzir os efeitos pretendidos pelo emissor.	Outputs, alcance, frequência de exposição, cobertura da mídia, clipping, indicadores quantitativos de desempenho.	Reduz a eficácia ao desempenho comunicacional, oferecendo menor capacidade para compreender processos interpretativos, relacionais e institucionais.
Relacional	Processo de construção e manutenção de relacionamentos entre organizações e públicos.	A eficácia resulta da capacidade da comunicação de fortalecer relações sustentadas por confiança, diálogo, engajamento e reciprocidade.	Qualidade das interações, confiança, satisfação, comprometimento, engajamento, diálogo e *organizational listening*.	Pressupõe condições normativas de simetria e reciprocidade e enfrenta desafios para operacionalizar empiricamente relações complexas.

Simbólica	Processo de produção, negociação e estabilização de sentidos compartilhados.	A eficácia está relacionada à capacidade da comunicação de produzir interpretações coerentes, sustentar narrativas e reduzir ambiguidades que orientam a ação organizacional.	Processos interpretativos, construção de sentido, identidade organizacional, coerência discursiva, narrativas e sensemaking.	Dificuldade de traduzir processos simbólicos em indicadores padronizados e métricas convencionais.
Institucional	Processo de construção e sustentação da legitimidade organizacional perante o ambiente social.	A eficácia decorre da capacidade da comunicação de contribuir para o reconhecimento, a legitimidade e a coerência entre discursos, práticas e expectativas sociais.	Legitimidade, reputação, confiança social, reconhecimento público, coerência entre discurso e prática.	Privilegia níveis organizacionais e institucionais mais amplos, reduzindo a visibilidade das interações comunicacionais situadas.
Estratégica	Processo integrado à gestão organizacional e aos processos decisórios.	A eficácia corresponde à contribuição da comunicação para o alcance dos objetivos organizacionais, a criação de valor e a governança.	Alinhamento estratégico, apoio à decisão, inovação, gestão de riscos, criação de valor e desempenho organizacional.	Pode subordinar a comunicação à racionalidade gerencial, privilegiando resultados organizacionais em detrimento de dimensões simbólicas, relacionais e institucionais.

Fonte: Elaborado pela autora com base na revisão da literatura revisada (2025).

A análise comparativa das abordagens teóricas evidencia que a eficácia comunicacional não pode ser compreendida a partir de um conceito único ou de um conjunto universal de critérios de avaliação. As diferentes racionalidades analíticas examinadas partem de concepções distintas acerca da natureza da comunicação organizacional e, por essa razão, atribuem significados diversos ao próprio conceito de eficácia. Mais do que divergências conceituais, essas abordagens expressam diferentes formas de compreender quais efeitos da comunicação são relevantes, quais evidências permitem reconhecê-los e quais critérios podem ser utilizados para sua avaliação.

Essa diversidade amplia significativamente as possibilidades de compreensão da eficácia comunicacional. Ao privilegiarem diferentes dimensões do fenômeno comunicacional, as abordagens instrumental, relacional, simbólica, institucional e estratégica evidenciam que a comunicação produz efeitos que não se restringem à transmissão de mensagens, mas envolvem processos de construção de sentidos, desenvolvimento de

relacionamentos, legitimação institucional e geração de valor para as organizações.

Entretanto, a análise da literatura também revela que essas abordagens tendem a privilegiar dimensões específicas da comunicação organizacional, oferecendo respostas parciais para um fenômeno cuja natureza é simultaneamente relacional, processual, simbólica, institucional e estratégica. Como consequência, embora contribuam de maneira significativa para compreender aspectos particulares da eficácia comunicacional, mostram-se insuficientes, quando consideradas isoladamente, para apreender a complexidade dos processos comunicacionais contemporâneos.

É a partir desse conjunto de contribuições que esta tese estabelece seu posicionamento epistemológico. Reconhece-se que as diferentes perspectivas desenvolvidas ao longo da evolução da comunicação organizacional permanecem relevantes para a compreensão de aspectos específicos do fenômeno comunicacional. Entretanto, esta pesquisa filia-se à perspectiva relacional-processual, compreendendo a eficácia comunicacional como um fenômeno organizacionalmente situado, constituído nas interações entre práticas comunicacionais, estruturas organizacionais, processos de significação e experiências dos diferentes públicos.

Embora os avanços teóricos tenham ampliado significativamente a compreensão da eficácia comunicacional, permanece o desafio de articular essas diferentes dimensões em um referencial analítico capaz de orientar sua avaliação de forma integrada. Essa lacuna torna-se particularmente evidente em contextos organizacionais complexos, nos quais processos simbólicos, relacionais, institucionais e estratégicos ocorrem simultaneamente e se influenciam mutuamente.

2.3 REFERENCIAIS ANALÍTICOS DE AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA COMUNICACIONAL: PARADIGMAS E LIMITAÇÕES

A discussão desenvolvida na seção anterior evidenciou que a eficácia comunicacional não pode ser compreendida a partir de um conceito único, mas de diferentes racionalidades analíticas que atribuem significados distintos à própria comunicação organizacional. Entretanto, reconhecer essa pluralidade teórica não resolve um desafio central do campo: como transformar tais compreensões em processos sistemáticos de análise e avaliação capazes de orientar a pesquisa e a prática organizacional?

É justamente dessa necessidade que emergem os modelos e referenciais analíticos de avaliação da comunicação. Mais do que instrumentos técnicos de mensuração, esses modelos

representam tentativas de operacionalizar diferentes concepções teóricas da comunicação, traduzindo pressupostos epistemológicos em critérios de avaliação, indicadores e procedimentos metodológicos. Em outras palavras, cada referencial incorpora uma determinada compreensão acerca do que significa avaliar a eficácia comunicacional e, consequentemente, estabelece quais evidências são consideradas legítimas para avaliar os efeitos da comunicação organizacional.

Essa constatação evidencia que os modelos de avaliação não constituem estruturas metodológicas neutras. Ao contrário, expressam escolhas teóricas que delimitam o que será observado, quais fenômenos serão reconhecidos como evidência de eficácia e quais dimensões da comunicação permanecerão privilegiadas ou marginalizadas no processo avaliativo. Assim, avaliar a comunicação significa, necessariamente, assumir uma determinada perspectiva sobre sua natureza, seus objetivos e seus efeitos nas organizações.

Ao longo das últimas décadas, diferentes modelos foram desenvolvidos com esse propósito. Alguns concentram-se na mensuração do desempenho comunicacional e de seus resultados observáveis; outros privilegiam a qualidade dos relacionamentos, os processos de construção de sentidos, a legitimidade institucional ou a contribuição da comunicação para a gestão estratégica. Mais recentemente, autores brasileiros e latino-americanos também têm ampliado esse debate ao discutir modelos de avaliação capazes de articular desempenho, criação de valor, comunicação integrada e accountability, aproximando a produção regional das discussões internacionais sobre mensuração e avaliação da comunicação estratégica.

Esse percurso evidencia avanços importantes na consolidação da avaliação da comunicação organizacional, mas também revela a persistência de um desafio recorrente: embora os modelos disponíveis ampliem progressivamente as possibilidades de análise da eficácia comunicacional, permanecem fundamentados em diferentes paradigmas teóricos e tendem a privilegiar dimensões específicas do fenômeno comunicacional. Como consequência, ainda se observa a dificuldade de articular, em um mesmo referencial analítico, aspectos simbólicos, relacionais, institucionais e estratégicos da comunicação organizacional.

Com base na revisão da literatura nacional e internacional, o Quadro 2 sistematiza os principais modelos e referenciais analíticos de avaliação da eficácia comunicacional, apresentando seus fundamentos epistemológicos, enfoques analíticos, critérios de avaliação e principais limitações.

Quadro 2 - Referenciais analíticos de avaliação da eficácia comunicacional

Referencial analítico	Paradigma epistemológico	Objeto privilegiado de avaliação	Critérios de avaliação	Principais limitações	Principais referências
Modelo Informacional	Positivista / Funcionalista	Eficiência da transmissão da informação	Clareza da mensagem, redução de ruídos, feedback	Redução da comunicação ao plano técnico-operacional	Lasswell (1948); Shannon e Weaver (1949)
Modelo da Excelência	Funcionalista / Normativo	Qualidade da comunicação organizacional	Comunicação simétrica, pesquisa, mediação de interesses	Pressupostos universalizantes e limitada consideração das assimetrias de poder	Grunig e Hunt (1984); Grunig *et al*. (2002)
Organization – Public Relationships (OPR)	Relacional	Qualidade dos relacionamentos organizacionais	Confiança, comprometimento, satisfação e controle mútuo	Ênfase predominante na dimensão relacional	Hon e Grunig (1999); Ledingham (2003); Kim e Ni (2013)
ROI, AVE e métricas de desempenho	Positivista / Gerencial	Retorno e desempenho comunicacional	ROI, AVE, alcance, exposição e engajamento	Redução do valor comunicacional a indicadores quantitativos	Watson (2012); Zerfass *et al*. (2021)
Barcelona Principles	Normativo / Profissional	Avaliação estratégica da comunicação	Outcomes, alinhamento aos objetivos, aprendizagem	Caráter orientador e baixa operacionalização direta	AMEC (2020)
AMEC Integrated Evaluation Framework	Avaliativo / Aplicado	Encadeamento dos resultados comunicacionais	Outputs, outtakes, outcomes e impacts	Predominância de lógica sequencial na avaliação	AMEC (2016)
Communication Controlling	Gerencial / Estratégico	Contribuição da comunicação para a gestão organizacional	Indicadores estratégicos, desempenho e geração de valor	Forte racionalidade quantitativa e gerencial	DPRG e ICV (2009); Zerfass (2010)
Modelos de Reputação (Reputation Quotient/ RepTrak)	Institucional / Perceptivo	Reputação e reconhecimento institucional	Reputação, confiança, estima e admiração	Ênfase nos efeitos perceptivos finais, com limitada análise dos processos comunicacionais	Fombrun (1996; 2005); The RepTrak Company

Situational Crisis Communication Theory (SCCT)	Situacional / Estratégico	Comunicação em contextos de crise	Adequação entre tipologia da crise, atribuição de responsabilidade e estratégia de resposta	Aplicação restrita a situações de crise	Coombs (2007; 2015)
Modelo Constitutivo da Comunicação (CCO)	Construcionista	Processos comunicacionais constitutivos da organização	Produção de sentidos, negociação simbólica e organização em comunicação	Baixa operacionalização para fins avaliativos	Putnam e Nicotera (2009); Cooren (2020)
Escuta Organizacional Estratégica	Relacional / Construcionista	Escuta, diálogo e participação dos públicos	Escuta organizacional, participação e diálogo	Elevada exigência de maturidade organizacional	Macnamara (2022); Macnamara e Gregory (2020)
Comunicação Integrada	Sistêmico / Estratégico	Integração dos processos comunica-cionais	Coerência, alinhamento e articulação da comunicação organizacional	Limitada explicitação de indicadores integrados de avaliação	Kunsch (2016; 2021); Yanaze (2013)
Communication Value Circle e Contribution Models	Estratégico / Integrador	Geração de valor pela comunicação	Valor organizacional, impactos e contribuição estratégica	Elevada complexidade metodológica e necessidade de maturidade analítica	Zerfass e Volk (2018; 2023)
Theory-Driven Approaches	Avaliativo / Realista	Mecanismos explicativos da mudança	Cadeias causais, mecanismos e outcomes	Aplicação ainda incipiente na comunicação organizacional	Pawson e Tilley (1997); Weiss (1997); Mayne (2012)

Fonte: Elaborado pela autora com base na literatura revisada (2025).

A análise comparativa dos referenciais apresentados no Quadro 2 evidencia que a evolução da avaliação da eficácia comunicacional acompanhou a ampliação das próprias concepções de comunicação organizacional. À medida que o campo incorporou novas perspectivas teóricas, os referenciais analíticos deixaram de privilegiar exclusivamente a mensuração da transmissão de mensagens e passaram a considerar dimensões relacionais, simbólicas, institucionais e estratégicas da comunicação. Essa evolução demonstra que os modelos de avaliação não se diferenciam apenas pelos indicadores que utilizam, mas, sobretudo, pelas concepções de comunicação que os sustentam.

Os primeiros referenciais desenvolvidos no campo fundamentam-se em uma

racionalidade funcionalista e positivista, orientada pela eficiência da transmissão da informação e pela mensuração do desempenho comunicacional. Essa compreensão encontra respaldo nos modelos informacionais formulados por Lasswell (1948) e Shannon e Weaver (1949), posteriormente incorporados por métricas gerenciais, como ROI, AVE e indicadores de desempenho comunicacional, discutidos por Watson (2012) e Zerfass *et al*. (2021). Embora esses referenciais tenham desempenhado papel decisivo na institucionalização da avaliação da comunicação, sua capacidade analítica permanece predominantemente concentrada em resultados observáveis e indicadores quantitativos, oferecendo menor potencial para compreender processos interpretativos, relacionais e institucionais.

O desenvolvimento da comunicação organizacional ampliou progressivamente esse horizonte analítico. A Teoria da Excelência, proposta por Grunig e Hunt (1984) e posteriormente desenvolvida por Grunig *et al*. (2002), deslocou a avaliação para a qualidade da comunicação entre organizações e públicos estratégicos. Esse movimento foi aprofundado pelo modelo *Organization–Public Relationships* (Hon; Grunig, 1999; Ledingham, 2003; Kim; Ni, 2013), que passou a considerar confiança, comprometimento, satisfação e controle mútuo como evidências da eficácia comunicacional. Mais recentemente, a proposta da Escuta Organizacional Estratégica, desenvolvida por Macnamara (2016, 2022) e Macnamara e Gregory (2018), amplia essa compreensão ao defender que a eficácia depende da capacidade das organizações de institucionalizar processos permanentes de escuta, diálogo e participação. Embora representem avanços significativos, esses referenciais permanecem predominantemente concentrados na dimensão relacional da comunicação.

Paralelamente, observa-se a consolidação de referenciais voltados ao aperfeiçoamento metodológico da avaliação da comunicação. Os Barcelona Principles (AMEC, 2020; 2025), o *AMEC Integrated Evaluation Framework* (AMEC, 2016) e o *Communication Controlling* (DPRG; ICV, 2009; Zerfass, 2010) representam esforços para estruturar processos avaliativos capazes de relacionar objetivos estratégicos, categorias avaliativas e resultados organizacionais. Essas contribuições ampliaram significativamente o rigor metodológico da área ao superar métricas exclusivamente quantitativas e incorporar diferentes categorias de resultados comunicacionais. Ainda assim, permanecem estruturadas, em grande medida, por relações sequenciais entre atividades, resultados e impactos, apresentando limitações para representar a natureza dinâmica, processual e relacional da comunicação organizacional.

Outra vertente importante desloca a avaliação para dimensões institucionais, estratégicas e interpretativas da comunicação. Modelos de reputação, como o *Reputation Quotient* e o *RepTrak* (Fombrun, 1996, 2005), compreendem a eficácia a partir da construção

da legitimidade e do reconhecimento institucional. Em perspectiva convergente, a Comunicação Integrada proposta por Kunsch (2016, 2021) e aprofundada por Yanaze (2013) reforça a necessidade de articular comunicação, planejamento, gestão e avaliação, aproximando os processos comunicacionais das decisões estratégicas. No contexto ibero-americano, estudos recentes também têm ampliado o debate sobre avaliação e mensuração da comunicação organizacional, defendendo abordagens mais integradas e contextualizadas e evidenciando os limites das perspectivas predominantemente prescritivas para compreender a complexidade dos processos comunicacionais contemporâneos (Álvarez Nobell *et al*., 2023).

Na mesma direção, modelos como o *Communication Value Circle* e os *Contribution Models* (Zerfass; Volk, 2018, 2020, 2023) procuram demonstrar a contribuição da comunicação para a criação de valor organizacional, enquanto perspectivas constitutivas (Putnam; Nicotera, 2009; Cooren, 2020) e abordagens orientadas por teoria (Pawson; Tilley, 1997; Weiss, 1997; Mayne, 2012) ampliam a compreensão dos mecanismos que produzem os efeitos comunicacionais.

Considerados em conjunto, os referenciais analisados revelam que a evolução da avaliação da eficácia comunicacional não corresponde à substituição de modelos anteriores, mas à incorporação progressiva de novos objetos de análise, critérios de avaliação e formas de evidência. Essa diversidade constitui um avanço significativo para o campo, mas também evidencia que os modelos existentes tendem a privilegiar aspectos específicos da comunicação organizacional, dificultando a construção de processos avaliativos capazes de compreender, de forma integrada, a complexidade dos processos comunicacionais nas organizações. Permanece, assim, o desafio de desenvolver referenciais analíticos que articulem essas diferentes contribuições sem reduzir a natureza relacional, processual e multidimensional da eficácia comunicacional.

2.4 CRÍTICA COMPARATIVA E SÍNTESE ANALÍTICA DA EFICÁCIA COMUNICACIONAL

A revisão da literatura desenvolvida nas seções anteriores evidencia que a evolução da avaliação da eficácia comunicacional produziu avanços significativos tanto no plano conceitual quanto metodológico. A ampliação dos referenciais analíticos permitiu incorporar diferentes objetos de avaliação, múltiplos critérios de evidência e distintas formas de compreender os efeitos da comunicação nas organizações. Conforme discutem Zerfass *et al*.

(2018), Macnamara (2022), Valentini (2021) e Kunsch (2021), esse movimento ampliou o escopo analítico da comunicação organizacional ao superar concepções restritas à mensuração técnica e incorporar dimensões relacionais, institucionais, simbólicas e estratégicas.

Entretanto, a diversidade de referenciais identificada na literatura não representa apenas uma ampliação metodológica do campo. Ela expressa a coexistência de distintas racionalidades teóricas que orientam diferentes formas de compreender a comunicação organizacional, definir a eficácia comunicacional e estabelecer os critérios considerados legítimos para sua avaliação. Como argumentam Craig (1999), Cooren (2020) e Valentini (2021), diferentes concepções de comunicação conduzem, inevitavelmente, a diferentes formas de interpretar seus efeitos e, consequentemente, de avaliar sua eficácia.

Sob essa perspectiva, a principal contribuição da literatura não reside apenas na proposição de novos modelos ou instrumentos avaliativos, mas na demonstração de que a avaliação da comunicação organizacional constitui, antes de tudo, um problema de natureza epistemológica. A comparação entre os referenciais analisados evidencia que as divergências presentes no campo ultrapassam questões operacionais ou metodológicas, refletindo distintas concepções acerca da natureza da comunicação, de suas finalidades e das evidências consideradas válidas para sua interpretação. Essa compreensão também é reforçada por Zerfass e Volk (2018; 2023), Macnamara (2022) e Álvarez Nobell *et al*. (2023), ao evidenciarem a necessidade de abordagens avaliativas capazes de responder à crescente complexidade dos processos comunicacionais contemporâneos.

É a partir dessa compreensão que esta tese realiza uma síntese crítica da literatura sobre eficácia comunicacional. Mais do que identificar limitações específicas de modelos ou abordagens isoladas, busca compreender as tensões estruturais que atravessam o campo da avaliação da comunicação organizacional e que explicam a persistente dificuldade de construir referenciais analíticos capazes de integrar diferentes dimensões da eficácia comunicacional. Nesse contexto, a análise desenvolvida permite identificar três tensões centrais que estruturam o debate contemporâneo sobre a avaliação da comunicação organizacional e evidenciam os limites das abordagens predominantemente unidimensionais.

A primeira tensão refere-se à dicotomia entre mensuração técnica e interpretação crítica. Enquanto referenciais funcionalistas, gerenciais e normativos privilegiam métricas objetivas, indicadores de desempenho e relações relativamente lineares entre ações comunicacionais e resultados (Watson, 2012; Zerfass *et al*., 2018; AMEC, 2020), perspectivas interpretativas e constitutivas deslocam a atenção para processos simbólicos, produção de sentidos, relações de poder e dinâmicas de construção da realidade organizacional (Craig,

1999; Holtzhausen, 2012; Cooren, 2020; Valentini, 2021). Essa tensão evidencia que diferentes perspectivas reconhecem como evidência comunicacional fenômenos de natureza distinta, revelando os limites tanto de abordagens centradas exclusivamente em indicadores quantitativos quanto daquelas fundamentadas apenas em interpretações subjetivas. O desafio analítico, portanto, não consiste em optar entre mensuração ou interpretação, mas em reconhecer que ambas constituem dimensões complementares da compreensão da eficácia comunicacional.

A segunda tensão diz respeito à relação entre teoria e operacionalização. Modelos sustentados por elevada densidade conceitual frequentemente enfrentam dificuldades para converter seus pressupostos em procedimentos analíticos aplicáveis aos contextos organizacionais, enquanto referenciais desenvolvidos para responder às demandas da prática tendem a privilegiar instrumentos de mensuração e indicadores de desempenho, simplificando fenômenos comunicacionais caracterizados por sua natureza relacional, processual e multifacetada (Macnamara, 2018, 2022; Zerfass; Volk, 2018; Yanaze, 2013). Esse descompasso evidencia que a consolidação da avaliação comunicacional depende não apenas do aprimoramento metodológico dos instrumentos disponíveis, mas da construção de referenciais capazes de preservar a complexidade teórica da comunicação sem comprometer sua aplicabilidade empírica.

A terceira tensão refere-se à própria natureza da eficácia comunicacional. Conforme discutem Craig (1999), Valentini (2021) e Macnamara (2022), aquilo que é reconhecido como comunicação eficaz varia conforme os atores envolvidos, os objetivos organizacionais, os contextos institucionais e os critérios de legitimidade adotados. A eficácia comunicacional não se configura, portanto, como atributo universal ou resultado objetivamente verificável, mas como um constructo interpretativo, produzido em contextos organizacionais específicos e dependente das racionalidades analíticas que orientam sua avaliação. Essa condição evidencia que diferentes modelos podem produzir interpretações igualmente consistentes sobre um mesmo fenômeno comunicacional, desde que fundamentadas em pressupostos teóricos coerentes.

A análise integrada dessas tensões evidencia que elas não constituem limitações isoladas dos modelos e referenciais analíticos existentes. Ao contrário, expressam um problema epistemológico mais amplo, relacionado à dificuldade de articular, em um mesmo referencial de avaliação, diferentes concepções de comunicação e seus respectivos pressupostos teóricos, analíticos e metodológicos. O problema central, portanto, não reside na inexistência de modelos capazes de avaliar a comunicação organizacional, mas na

fragmentação das perspectivas analíticas que orientam sua construção, interpretação e aplicação.

Essa fragmentação decorre do fato de que cada referencial privilegia determinados objetos de análise, pressupostos teóricos e critérios de avaliação, produzindo leituras consistentes, porém necessariamente parciais, da eficácia comunicacional. Assim, enquanto alguns modelos concentram-se na mensuração de resultados e indicadores de desempenho, outros enfatizam processos relacionais, construções simbólicas, mecanismos institucionais ou contribuições estratégicas da comunicação. Longe de constituírem perspectivas excludentes, essas abordagens evidenciam diferentes dimensões de um fenômeno cuja complexidade ultrapassa os limites explicativos de qualquer modelo tomado isoladamente.

Sob essa perspectiva, a principal lacuna identificada na literatura não consiste na ausência de instrumentos de avaliação, mas na inexistência de referenciais analíticos capazes de integrar, de forma coerente, as diferentes contribuições desenvolvidas no campo. Embora os avanços observados nas últimas décadas tenham ampliado significativamente as possibilidades de avaliação da comunicação organizacional, permanece o desafio de construir abordagens analíticas que articulem as distintas concepções de comunicação presentes na literatura, preservando a complexidade, a natureza relacional e o caráter processual do fenômeno comunicacional. Em outras palavras, persiste a necessidade de um referencial analítico que permita compreender a eficácia comunicacional de forma integrada, sem reduzir o fenômeno a perspectivas exclusivamente instrumentais, relacionais ou simbólicas.

É nesse ponto que se delimita o posicionamento epistemológico desta tese. A abordagem aqui adotada não nega as contribuições das perspectivas funcionalistas e instrumentais, especialmente no que se refere à importância da sistematização de critérios, evidências e procedimentos avaliativos. Contudo, desloca o foco da eficácia comunicacional como resultado mensurável de ações comunicacionais para sua compreensão como fenômeno relacional, processual e constitutivo da organização. Sob essa perspectiva, avaliar a eficácia comunicacional não significa apenas verificar o alcance de resultados previamente definidos, mas compreender como sentidos, relações, práticas institucionais e orientações estratégicas se articulam na produção de configurações comunicacionais distintas.

Ao mesmo tempo, essa perspectiva reconhece que a compreensão da eficácia comunicacional demanda o diálogo entre diferentes tradições teóricas que investigam a comunicação nas organizações. Assim, embora desenvolvido no campo da comunicação organizacional, o modelo integra contribuições oriundas das Relações Públicas, da Administração, dos Estudos Organizacionais e de outras abordagens que compreendem a

comunicação como um processo relacional, constitutivo e estratégico. Esse deslocamento fundamenta a proposição do Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional, desenvolvido no capítulo seguinte.

3 DESENVOLVIMENTO DO MODELO MULTIDIMENSIONAL DE AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA COMUNICACIONAL

A síntese crítica desenvolvida no capítulo anterior evidenciou que, embora a literatura sobre avaliação da comunicação organizacional tenha avançado significativamente nas últimas décadas, permanecem desafios relacionados à integração entre diferentes perspectivas teóricas, critérios de avaliação e formas de evidência. Os referenciais analisados oferecem contribuições relevantes para compreender aspectos específicos da eficácia comunicacional, mas tendem a privilegiar determinadas dimensões do fenômeno, dificultando sua apreensão de forma integrada.

Em resposta a essa lacuna, desenvolve-se o Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional. A proposta não resulta da simples justaposição de referenciais existentes, nem pretende substituir as contribuições consolidadas na literatura. Sua construção decorre de um processo de síntese analítica fundamentado na articulação crítica entre diferentes perspectivas teóricas, que integra contribuições tradicionalmente tratadas de forma fragmentada nos estudos sobre avaliação da comunicação organizacional.

Nessa perspectiva, o modelo constitui um referencial analítico voltado à compreensão integrada da eficácia comunicacional. Sua arquitetura foi concebida para responder às lacunas identificadas na revisão da literatura, preservando a complexidade do fenômeno comunicacional sem reduzi-lo a dimensões isoladas ou a relações lineares de causa e efeito. Em vez de privilegiar um único referencial de análise da eficácia comunicacional, o modelo articula diferentes perspectivas analíticas em uma estrutura coerente, capaz de interpretar esse fenômeno em sua natureza relacional, processual e multidimensional.

O modelo proposto nesta tese resulta da construção de uma arquitetura analítica capaz de integrar contribuições que, na literatura, permanecem distribuídas entre diferentes perspectivas de avaliação da comunicação organizacional. Essa lógica preserva os avanços produzidos pelos principais referenciais do campo e, simultaneamente, responde às limitações identificadas na síntese crítica desenvolvida no capítulo anterior

O Quadro 3 sintetiza os princípios analíticos que distinguem o Modelo Multidimensional das abordagens predominantes de avaliação da comunicação organizacional, evidenciando os fundamentos que orientam sua construção e sua contribuição para a compreensão da eficácia comunicacional.

Quadro 3 – Características analíticas do Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional em relação aos referenciais predominantes

Aspecto comparativo	Modelos e abordagens predominantes	Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional
Concepção da avaliação	Avaliação orientada predominantemente pela mensuração de desempenho e resultados comunicacionais.	Interpretação da eficácia comunicacional como fenômeno relacional, processual, multidimensional e organizacionalmente situado.
Estrutura analítica	Predominância de relações lineares entre ações, resultados e impactos.	Arquitetura analítica integrada, orientada à compreensão da complexidade comunicacional.
Objeto central de análise	Produtos, resultados e impactos específicos da comunicação.	Configuração da eficácia comunicacional nas dinâmicas organizacionais.
Alcance da análise	Ênfase em aspectos específicos da comunicação organizacional.	Análise integrada de diferentes manifestações da comunicação organizacional.
Tratamento das evidências	Predominância de métricas quantitativas e indicadores operacionais.	Integração de múltiplas formas de evidência para subsidiar a interpretação analítica.
Potencial interpretativo	Predomínio da descrição e da avaliação de desempenho comunicacional.	Compreensão integrada dos processos comunicacionais em seus contextos organizacionais.
Compreensão das tensões organizacionais	Identificação limitada de assimetrias, conflitos e interdependências.	Interpretação das tensões, fragilidades e interdependências como parte constitutiva da eficácia comunicacional.
Finalidade analítica	Avaliação do desempenho das ações de comunicação.	Compreensão da eficácia comunicacional e apoio ao diagnóstico organizacional.
Articulação entre teoria e operacionalização	Tendência à dissociação entre fundamentação teórica e aplicação metodológica.	Integração entre fundamentação teórica, construção analítica e aplicação empírica.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Os diferenciais sintetizados no Quadro 3 evidenciam que o modelo proposto não busca substituir os referenciais consolidados na literatura, mas integrá-los em uma arquitetura analítica coerente, preservando suas contribuições e ampliando suas possibilidades interpretativas. Sua construção fundamenta-se no reconhecimento dos avanços produzidos pelo campo e na identificação das lacunas que permanecem na articulação entre diferentes perspectivas de avaliação da comunicação organizacional.

Entre esses referenciais, destaca-se o *Integrated Evaluation Framework*, desenvolvido

pela AMEC, amplamente reconhecido como uma das principais contribuições internacionais para a sistematização da avaliação e da mensuração da comunicação organizacional (AMEC, 2020; Macnamara, 2022). Sua centralidade na literatura justifica uma análise comparativa específica, uma vez que representa uma das propostas mais consolidadas para a organização de evidências comunicacionais e para a articulação entre objetivos, indicadores, resultados e impactos.

Embora o Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional proposto nesta tese dialogue diretamente com essa tradição avaliativa, especialmente no que se refere à incorporação das categorias avaliativas propostas pela AMEC (*outputs, outtakes, outcomes* e *impacts*), fundamenta-se em pressupostos analíticos distintos. Enquanto o *Integrated Evaluation Framework* concentra-se predominantemente na estruturação dos processos de avaliação e mensuração, a proposta aqui desenvolvida desloca o foco analítico para a compreensão da eficácia comunicacional como um fenômeno relacional, processual e multidimensional, integrando dimensões simbólicas, relacionais, institucionais e estratégicas em uma mesma arquitetura analítica.

Com base nessa perspectiva, o Quadro 4 apresenta uma comparação entre o *Integrated Evaluation Framework* e o Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional, evidenciando convergências e diferenças analíticas que fundamentam a contribuição proposta nesta pesquisa.

Quadro 4 – Relações e distinções analíticas entre o *Integrated Evaluation Framework* (AMEC) e o Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional

Aspecto analítico	Integrated Evaluation Framework (AMEC)	Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional
Finalidade	Organizar a avaliação da comunicação com base em evidências produzidas pelos processos comunicacionais.	Compreender a eficácia comunicacional por meio de uma arquitetura analítica integrada e multidimensional.
Objeto de análise	Evidências comunicacionais e seus resultados (*outputs, outtakes, outcomes* e *impacts*).	Configuração da eficácia comunicacional, articulando dimensões constitutivas e perspectivas analíticas.
Unidade central de interpretação	Evidências produzidas pelos processos comunicacionais.	Eficácia comunicacional compreendida como uma configuração multidimensional produzida pela articulação entre dimensões constitutivas e perspectivas analíticas.
Concepção de eficácia	Associada à avaliação dos efeitos produzidos pela comunicação.	Compreendida como fenômeno relacional, processual, multidimensional e organizacionalmente situado.

Estrutura analítica	Modelo orientado pela organização das categorias de evidências comunicacionais.	Modelo estruturado pela articulação entre dimensões constitutivas e perspectivas analíticas.
Papel das evidências	Fundamentam a avaliação dos resultados comunicacionais.	Constituem referenciais para interpretar a dinâmica da eficácia comunicacional.
Tratamento da complexidade organizacional	Contempla diferentes tipos de evidências, mantendo foco predominante na avaliação comunicacional.	Integra relações, sentidos, legitimidade, governança, escalas organizacionais e temporalidades em uma mesma arquitetura analítica.
Natureza da interpretação	Predominantemente avaliativa.	Analítico-interpretativa.
Aplicação	Planejamento, monitoramento e avaliação da comunicação.	Diagnóstico, interpretação e análise da eficácia comunicacional em contextos organizacionais complexos.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A comparação evidencia que o Modelo Multidimensional compartilha com o Integrated Evaluation Framework a preocupação com a utilização de evidências na avaliação da comunicação organizacional. Entretanto, distingue-se deste referencial ao deslocar o foco da organização das evidências para a interpretação integrada da eficácia comunicacional, concebida como um fenômeno relacional, processual, multidimensional e organizacionalmente situado.

Nessa perspectiva, o modelo amplia esse horizonte interpretativo ao compreender a eficácia comunicacional não apenas como resultado de processos de avaliação baseados em evidências, mas como uma configuração produzida pela articulação entre dimensões simbólicas, relacionais, institucionais e estratégicas, interpretadas à luz das escalas organizacionais, das temporalidades comunicacionais e das categorias avaliativas.

3.1 DIMENSÕES CONSTITUTIVAS DO MODELO

A arquitetura do Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional foi concebida a partir da síntese crítica da literatura desenvolvida no capítulo anterior. As dimensões que compõem o modelo não resultam da simples incorporação de categorias propostas por autores ou referenciais específicos, mas resultam da integração analítica de aspectos recorrentes identificados nas diferentes perspectivas da comunicação organizacional e nos principais referenciais contemporâneos de avaliação da eficácia comunicacional (Craig, 1999; Putnam; Nicotera, 2009; Cooren, 2020; Kunsch, 2021; Valentini, 2021; Macnamara,

2022; Zerfass; Volk, 2018). Dessa forma, sua definição decorre da articulação entre os fundamentos teóricos discutidos na revisão da literatura e da interpretação crítica das lacunas evidenciadas na análise comparativa dos referenciais existentes.

Essa opção analítica fundamenta-se no entendimento de que a eficácia comunicacional constitui um fenômeno relacional, processual e multidimensional, cuja compreensão pressupõe a articulação de diferentes perspectivas interpretativas (Craig, 1999; Cooren, 2020; Kunsch, 2021; Macnamara, 2022). Assim, cada dimensão representa um campo analítico específico da eficácia comunicacional, contemplando aspectos que, embora frequentemente abordados de maneira isolada na literatura, revelam maior potencial explicativo quando compreendidos de forma integrada.

Embora possuam funções analíticas distintas, as dimensões não operam de forma independente. Ao contrário, constituem elementos interdependentes cuja articulação possibilita compreender a dinâmica da comunicação organizacional em sua complexidade. A eficácia comunicacional passa a ser compreendida, assim, como resultado das relações estabelecidas entre essas diferentes dimensões, e não como manifestação isolada de qualquer uma delas.

O Quadro 5 sintetiza a arquitetura conceitual das dimensões constitutivas do modelo, evidenciando seus respectivos focos analíticos e a função desempenhada por cada uma na interpretação da eficácia comunicacional.

Quadro 5 – Síntese das dimensões constitutivas do Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional

Dimensão	Foco analítico	Função analítica no modelo	Principais referenciais
Simbólica	Produção, circulação e estabilização de sentidos	Compreender como a comunicação produz significados, narrativas e interpretações que orientam a construção da realidade organizacional.	Craig (1999); Weick (1995); Putnam e Nicotera (2009); Cooren (2020); Mumby (2013)
Relacional	Interações, diálogo, escuta e construção de vínculos	Analisar a qualidade das relações comunicacionais estabelecidas entre organização e públicos, considerando diálogo, reciprocidade e confiança.	Grunig e Hunt (1984); Kent e Taylor (2002); Ledingham (2003); Macnamara (2018; 2022); Valentini (2021)

Institucional	Legitimação, coerência institucional e reconhecimento social	Examinar como a comunicação sustenta legitimidade, coerência institucional e alinhamento entre discurso, práticas e expectativas sociais.	Suchman (1995); Holtzhausen (2012); Scott (2014); Schultz, Castelló e Morsing (2013)
Estratégica	Governança comunicacional e geração de valor	Compreender a contribuição da comunicação para a governança, a tomada de decisão e a geração de valor organizacional.	Kunsch (2016); Hallahan *et al.* (2007); Cornelissen (2020); Zerfass *et al*. (2018)

Fonte: Elaborado pela autora com base na literatura (2025).

Como pode ser observado, as dimensões constitutivas do modelo não representam categorias independentes, mas diferentes perspectivas analíticas mobilizadas para compreender a eficácia comunicacional em sua complexidade. Embora cada dimensão dialogue com contribuições consolidadas na literatura, sua integração em uma mesma arquitetura analítica constitui o elemento distintivo da proposta desenvolvida nesta tese.

As quatro dimensões não devem ser compreendidas como etapas sequenciais nem como âmbitos hierárquicos de análise. Sua capacidade explicativa decorre precisamente das relações de interdependência estabelecidas entre elas, permitindo interpretar a eficácia comunicacional como um fenômeno simultaneamente simbólico, relacional, institucional e estratégico. Assim, a ordem de apresentação adotada nas seções seguintes possui finalidade exclusivamente expositiva, não representando qualquer hierarquia conceitual ou sequência de aplicação do modelo.

3.1.1 Dimensão Simbólica: produção e compartilhamento de sentidos

A dimensão simbólica parte do entendimento de que a comunicação organizacional não se limita à transmissão de informações nem à obtenção de resultados mensuráveis. Antes disso, envolve processos contínuos de produção, circulação e negociação de sentidos por meio dos quais as organizações constroem identidades, legitimam narrativas e orientam as interpretações compartilhadas por seus diferentes públicos. Sob essa perspectiva, a dimensão simbólica torna-se constitutiva do modelo proposto por evidenciar que a eficácia comunicacional depende, em grande medida, da capacidade da comunicação de produzir referenciais de significado capazes de sustentar a compreensão da realidade organizacional.

Essa compreensão encontra respaldo na perspectiva constitutiva da comunicação, segundo a qual a organização não constitui um contexto externo à comunicação, mas é

continuamente produzida e reproduzida por meio das interações, dos discursos e das práticas comunicacionais (Putnam; Nicotera, 2009; Cooren, 2020). Nessa perspectiva, a comunicação deixa de ser compreendida apenas como mecanismo de representação da organização e passa a ser entendida como elemento constitutivo de sua própria existência social. De forma convergente, Craig (1999) argumenta que diferentes tradições da teoria da comunicação compartilham o entendimento de que os processos comunicacionais participam da construção da realidade social, ampliando a compreensão da comunicação para além de sua dimensão instrumental.

A centralidade da produção de sentidos também é evidenciada pela perspectiva do *sensemaking*, desenvolvida por Weick (1995), segundo a qual os significados organizacionais são continuamente construídos, negociados e reinterpretados em contextos marcados por ambiguidade, incerteza e mudança. Nessa abordagem, a eficácia comunicacional não decorre apenas da clareza das mensagens emitidas, mas da capacidade de produzir interpretações compartilhadas que favoreçam coordenação, compreensão e continuidade das práticas organizacionais. Em diálogo com essa perspectiva, Hall (1997) e Mumby (2013) destacam que os sentidos produzidos pela comunicação permanecem permanentemente sujeitos a disputas, negociações e ressignificações, reforçando o caráter dinâmico e processual da construção simbólica nas organizações.

No âmbito do Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional, a dimensão simbólica corresponde, portanto, ao campo analítico dedicado à compreensão dos processos de produção, circulação e estabilização de sentidos que estruturam a realidade organizacional. Seu foco não reside na avaliação da eficiência da transmissão de mensagens, mas na capacidade da comunicação de produzir narrativas coerentes, favorecer interpretações compartilhadas e sustentar referenciais simbólicos capazes de fortalecer identidade, reconhecimento e inteligibilidade organizacional. Sob essa perspectiva, a eficácia comunicacional manifesta-se quando os processos comunicacionais contribuem para a construção de sentidos socialmente reconhecidos e compartilhados pelos diferentes públicos.

Embora possua objeto analítico próprio, a dimensão simbólica não opera de forma isolada. Os sentidos produzidos pela comunicação influenciam a qualidade das relações estabelecidas entre organização e públicos, sustentam processos de institucionalização e legitimidade e condicionam a capacidade da comunicação de contribuir para a orientação estratégica das organizações. Assim, sua compreensão somente se completa na articulação com as dimensões relacional, institucional e estratégica que compõem o modelo proposto.

3.1.2 Dimensão Relacional: interação, diálogo e construção de vínculos

No Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional, a dimensão relacional parte do entendimento de que os processos comunicacionais não produzem efeitos apenas pela circulação de informações ou pela construção de sentidos, mas também pela qualidade das relações estabelecidas entre organizações e seus diferentes públicos.

Essa compreensão desloca a comunicação de uma lógica predominantemente transmissiva para uma perspectiva relacional, na qual os processos comunicacionais são concebidos como espaços de interação, negociação e coprodução de significados. A literatura em Relações Públicas e Comunicação Organizacional tem demonstrado que relações sustentadas pela confiança, pelo reconhecimento mútuo e pela responsividade constituem elementos fundamentais para o fortalecimento da legitimidade organizacional e para a construção de relacionamentos duradouros com os públicos (Grunig; Hunt, 1984; Kent; Taylor, 2002; Ledingham, 2003).

Em perspectiva mais recente, Macnamara (2018, 2022) amplia essa discussão ao defender a escuta organizacional (*organizational listening*) como competência estratégica indispensável para organizações que pretendem desenvolver processos comunicacionais efetivamente dialógicos. De forma convergente, Valentini (2021) argumenta que a avaliação da comunicação deve contemplar a qualidade das relações estabelecidas com os públicos, superando perspectivas restritas à mensuração de produtos ou resultados comunicacionais.

No âmbito do Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional, a dimensão relacional corresponde ao campo analítico dedicado à compreensão das interações estabelecidas entre organização e público. Seu foco não reside apenas na existência de canais de comunicação ou oportunidades de contato, mas no desenvolvimento de processos comunicacionais que favoreçam participação, diálogo, escuta qualificada, negociação de expectativas e construção de confiança. A eficácia comunicacional manifesta-se, nessa dimensão, quando a comunicação contribui para o fortalecimento de relações capazes de sustentar cooperação, reconhecimento e comprometimento entre os diferentes atores organizacionais.

Embora possua especificidade analítica, a dimensão relacional articula-se continuamente às demais dimensões do modelo. As relações estabelecidas entre organização e público são influenciadas pelos sentidos produzidos e compartilhados na dimensão simbólica, condicionam processos de legitimidade e institucionalização analisados na dimensão institucional e repercutem diretamente na capacidade da comunicação de contribuir para os

objetivos estratégicos da organização. Dessa forma, a qualidade das relações comunicacionais constitui elemento indispensável para a compreensão integrada da eficácia comunicacional proposta nesta tese.

3.1.3 Dimensão Institucional: legitimidade, coerência e institucionalização

A compreensão da eficácia comunicacional também pressupõe reconhecer que a comunicação participa dos processos pelos quais as organizações constroem, sustentam e renovam sua legitimidade perante os diferentes públicos e ambientes institucionais. Para além da produção de sentidos e da construção de relações, a comunicação desempenha papel fundamental na articulação entre valores, normas, práticas organizacionais e expectativas sociais. Sob essa perspectiva, a dimensão institucional integra o modelo por evidenciar que a eficácia comunicacional depende da capacidade da organização de manter coerência entre discurso, práticas e compromissos institucionalmente assumidos.

Essa compreensão fundamenta-se nas abordagens institucionalistas e críticas da comunicação organizacional, que reconhecem a legitimidade como uma construção social continuamente produzida nas interações entre organizações e seus diferentes contextos institucionais (Suchman, 1995; Scott, 2014). Nessa perspectiva, a legitimidade não decorre exclusivamente do desempenho organizacional, mas da percepção de que as ações, os discursos e as decisões da organização são apropriados, consistentes e socialmente aceitáveis. Em diálogo com essa compreensão, Holtzhausen (2012) destaca que a comunicação participa de disputas de poder, da construção discursiva da legitimidade e da negociação permanente entre interesses organizacionais e demandas sociais. De forma convergente, Schultz, Castelló e Morsing (2013) demonstram que a legitimidade organizacional depende cada vez mais da coerência entre comunicação, comportamento organizacional e expectativas dos diferentes stakeholders.

No âmbito do Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional, a dimensão institucional corresponde ao campo analítico dedicado à compreensão da forma como a comunicação contribui para a consolidação da legitimidade organizacional e para a institucionalização de valores, normas e práticas que orientam a atuação da organização. Seu foco não reside apenas na divulgação de posicionamentos institucionais, mas na capacidade da comunicação de promover alinhamento entre identidade, discurso e prática organizacional, fortalecendo a confiança pública e o reconhecimento institucional.

Embora possua objeto analítico específico, a dimensão institucional articula-se continuamente às demais dimensões do modelo. A legitimidade institucional depende dos

sentidos produzidos na dimensão simbólica, da qualidade das relações estabelecidas na dimensão relacional e cria condições para que a comunicação possa contribuir de forma consistente para os processos de governança e de orientação estratégica analisados na dimensão estratégica. Dessa forma, a dimensão institucional articula-se às demais dimensões do modelo ao conectar os processos comunicacionais às condições de reconhecimento e legitimidade que sustentam a atuação organizacional.

3.1.4 Dimensão Estratégica: governança, orientação organizacional e geração de valor

No Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional, a dimensão estratégica considera que a eficácia comunicacional não se limita à análise dos sentidos produzidos, da qualidade das relações estabelecidas ou da legitimidade institucional construída pela comunicação. Ela envolve, igualmente, a capacidade da comunicação de contribuir para os processos de orientação organizacionais, apoiando a tomada de decisão, a coordenação institucional e a geração de valor para a organização. Sob essa perspectiva, a dimensão estratégica integra o modelo por evidenciar que a eficácia comunicacional também se manifesta na forma como a comunicação participa da dinâmica organizacional e influencia sua capacidade de responder aos desafios do ambiente contemporâneo.

Essa compreensão aproxima-se das perspectivas que reconhecem a comunicação como capacidade organizacional integrada aos processos de gestão e governança, superando concepções que a restringem a funções operacionais ou instrumentais. Nessa direção, Kunsch (2016) defende que a comunicação estratégica pressupõe articulação entre comunicação, planejamento e gestão organizacional. Cornelissen (2020) enfatiza sua contribuição para a coordenação organizacional e para a construção de capacidades estratégicas, enquanto Hallahan *et al*. (2007) destacam a necessidade de integrar as diferentes práticas comunicacionais em torno de objetivos organizacionais compartilhados. De forma convergente, Zerfass *et al*. (2018) demonstram que a avaliação da comunicação estratégica deve considerar sua capacidade de produzir valor para a organização, articulando resultados comunicacionais aos processos decisórios e às estratégias institucionais.

No âmbito do Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional, a dimensão estratégica corresponde ao campo analítico dedicado à compreensão da contribuição da comunicação para a orientação organizacional e para a geração de valor. Seu foco não reside apenas na verificação do cumprimento de objetivos previamente estabelecidos, mas na análise da capacidade da comunicação de apoiar processos decisórios, favorecer a integração organizacional, antecipar demandas do ambiente e contribuir para a

sustentabilidade institucional no longo prazo. A eficácia comunicacional manifesta-se, nessa dimensão, quando a comunicação deixa de atuar apenas como suporte operacional e passa a integrar efetivamente os processos de governança e de formulação estratégica.

Embora possua objeto analítico específico, a dimensão estratégica articula-se continuamente às demais dimensões do modelo. A geração de valor organizacional depende dos sentidos compartilhados analisados na dimensão simbólica, da qualidade das relações estabelecidas na dimensão relacional e da legitimidade institucional sustentada pela dimensão institucional. Da mesma forma, decisões estratégicas influenciam continuamente a produção de sentidos, a configuração das relações organizacionais e os processos de legitimação. Assim, a dimensão estratégica não representa o estágio final do modelo, mas um componente constitutivo integrado aos demais elementos que compõem a arquitetura proposta nesta tese.

3.2 PERSPECTIVAS ANALÍTICAS DO MODELO

As dimensões constitutivas apresentadas na seção anterior definem os principais campos de análise da eficácia comunicacional. Entretanto, a compreensão desse fenômeno requer também parâmetros que permitam examinar essas dimensões sob diferentes perspectivas, preservando a natureza relacional, processual e multidimensional da comunicação organizacional. Nesse sentido, a operacionalização do modelo não se limita à identificação das dimensões analíticas, mas incorpora perspectivas complementares que orientam sua interpretação em contextos organizacionais distintos.

Essas perspectivas fundamentam-se em contribuições da literatura sobre comunicação organizacional e avaliação da comunicação que permitem ampliar a capacidade analítica do modelo. Sua função consiste em qualificar a análise de cada dimensão, permitindo observar como a eficácia comunicacional se manifesta em diferentes escalas organizacionais, horizontes temporais e categorias de evidências. Ao serem mobilizadas de forma integrada, ampliam a capacidade interpretativa do modelo e favorecem uma leitura mais abrangente dos processos comunicacionais.

Em conjunto, essas perspectivas ampliam a capacidade analítica do modelo ao possibilitar que a eficácia comunicacional seja examinada segundo diferentes perspectivas analíticas, superando abordagens centradas em um único critério de observação (Macnamara, 2018, 2022; Zerfass; Volk, 2018; AMEC, 2020).

Assim, o modelo estrutura-se a partir de três perspectivas analíticas complementares: **escalas organizacionais**, **temporalidades comunicacionais** e **categorias avaliativas**.

Embora possuam funções analíticas específicas, essas perspectivas atravessam transversalmente as quatro dimensões constitutivas do modelo, possibilitando uma compreensão integrada da eficácia comunicacional ao considerar, simultaneamente, o contexto em que ela se manifesta, sua dinâmica ao longo do tempo e as evidências produzidas pelos processos comunicacionais.

As perspectivas analíticas não ampliam o número de dimensões do modelo, mas qualificam sua aplicação interpretativa. Em conjunto, permitem analisar as dimensões simbólica, relacional, institucional e estratégica em diferentes escalas organizacionais, temporalidades comunicacionais e categorias avaliativas, ampliando a capacidade interpretativa do modelo e favorecendo uma compreensão integrada da eficácia comunicacional.

A partir dessa estrutura, as seções seguintes apresentam cada uma das perspectivas analíticas que orientam a aplicação do modelo.

3.2.1 Escalas organizacionais

No Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional, a perspectiva das escalas organizacionais parte do reconhecimento de que os processos comunicacionais não se manifestam de forma homogênea no interior das organizações. Seus efeitos, dinâmicas e formas de expressão variam conforme o nível em que são observados, envolvendo simultaneamente interações individuais, processos organizacionais e relações estabelecidas entre a organização e seu ambiente institucional. Sob essa perspectiva, a análise da eficácia comunicacional requer uma abordagem capaz de contemplar diferentes escalas organizacionais, evitando interpretações restritas a um único plano de observação.

Essa compreensão encontra respaldo em abordagens que reconhecem que os fenômenos organizacionais e comunicacionais se desenvolvem simultaneamente em diferentes escalas de análise. Estudos desenvolvidos no campo da comunicação organizacional evidenciam que os processos comunicacionais são produzidos por interações que ocorrem em diferentes perspectivas de análise, articulando práticas cotidianas, dinâmicas organizacionais e processos institucionais mais amplos (Putnam; Nicotera, 2009; Cooren, 2020). De forma convergente, Craig (1999) sustenta que diferentes tradições da teoria da comunicação oferecem perspectivas complementares para compreender a constituição dos fenômenos comunicacionais, reforçando a necessidade de abordagens capazes de integrar múltiplos planos de observação.

No Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional, as escalas organizacionais constituem uma das perspectivas analíticas destinadas a orientar a observação das quatro dimensões constitutivas em diferentes contextos de manifestação da comunicação organizacional. Essa perspectiva permite compreender que a eficácia comunicacional pode assumir configurações distintas conforme a escala organizacional considerada, possibilitando identificar convergências, assimetrias e tensões entre diferentes planos da dinâmica organizacional.

Para fins analíticos, o modelo organiza essa perspectiva em três escalas complementares: micro, meso e macro. A escala micro contempla os processos comunicacionais relacionados às interações entre indivíduos e pequenos grupos, privilegiando aspectos como a produção de sentidos, as experiências comunicacionais e a construção cotidiana das relações organizacionais. A escala meso concentra-se nas práticas, nos processos e nas estruturas comunicacionais desenvolvidos no âmbito da organização, abrangendo aspectos relacionados à coordenação, à integração institucional e à governança comunicacional. A escala macro, por sua vez, compreende as relações estabelecidas entre a organização e seu ambiente social e institucional, envolvendo legitimidade, reputação, expectativas dos públicos e processos de reconhecimento social.

Essas escalas não correspondem a níveis hierárquicos de relevância nem a unidades independentes de análise. Ao contrário, constituem perspectivas analíticas complementares que se influenciam mutuamente, permitindo compreender como processos comunicacionais desenvolvidos em uma determinada escala repercutem sobre as demais. A eficácia comunicacional passa a ser interpretada, assim, como um fenômeno cuja compreensão depende da articulação entre diferentes escalas organizacionais, evidenciando que os processos comunicacionais se manifestam de forma integrada e interdependente na dinâmica organizacional.

3.2.2 Temporalidades comunicacionais

A perspectiva das temporalidades comunicacionais considera que os efeitos da comunicação se manifestam em diferentes horizontes temporais. Algumas repercussões são percebidas de forma imediata, enquanto outras decorrem da continuidade das interações, da consolidação de práticas organizacionais ou da construção gradual de legitimidade e reconhecimento institucional. Sob essa perspectiva, a avaliação da eficácia comunicacional não pode restringir-se à observação de resultados instantâneos, devendo considerar a

temporalidade como elemento constitutivo da dinâmica comunicacional.

Essa compreensão encontra respaldo em abordagens contemporâneas da comunicação organizacional que concebem a comunicação como processo contínuo, cumulativo e socialmente construído (Cooren, 2020; Craig, 1999; Putnam; Nicotera, 2009). Em perspectiva convergente, Macnamara (2018, 2022) argumenta que a avaliação da comunicação deve superar modelos centrados exclusivamente em resultados imediatos, incorporando processos de aprendizagem organizacional, construção de relacionamentos e geração de valor ao longo do tempo. Da mesma forma, os Princípios de Barcelona 3.0 e o *Integrated Evaluation Framework* da AMEC (2020) reconhecem que diferentes tipos de evidências correspondem a diferentes momentos dos processos comunicacionais, reforçando a necessidade de abordagens capazes de contemplar múltiplas temporalidades.

No âmbito do Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional, as temporalidades comunicacionais constituem uma perspectiva analítica destinada a compreender quando e como os efeitos da comunicação se manifestam. Em vez de assumir uma relação linear entre ações e resultados, essa perspectiva reconhece que os processos comunicacionais apresentam ritmos distintos de desenvolvimento, exigindo análises compatíveis com sua natureza dinâmica e processual.

Para fins analíticos, o modelo organiza essa perspectiva em três temporalidades complementares. A **temporalidade imediata** contempla os efeitos observáveis no curto prazo, relacionados principalmente à circulação da comunicação, ao acesso às informações e às respostas iniciais dos públicos. A **temporalidade processual** concentra-se na consolidação de relações, práticas comunicacionais e processos de construção de sentido que se desenvolvem ao longo do tempo. A **temporalidade de longo curso** corresponde às transformações mais duradouras produzidas pela comunicação, envolvendo legitimidade institucional, fortalecimento da confiança, consolidação da reputação e geração de valor organizacional.

Essas temporalidades não representam fases sucessivas nem pressupõem uma evolução linear dos processos comunicacionais. Ao contrário, coexistem e se influenciam continuamente, permitindo compreender que diferentes manifestações da eficácia comunicacional podem ocorrer simultaneamente em distintos horizontes temporais. A incorporação dessa perspectiva amplia a capacidade interpretativa do modelo ao evidenciar que a comunicação produz efeitos cuja compreensão depende não apenas de sua intensidade ou natureza, mas também do tempo necessário para sua constituição e reconhecimento.

3.2.3 Categorias avaliativas

A perspectiva das categorias avaliativas fundamenta-se no entendimento de que os processos comunicacionais produzem diferentes manifestações, as quais expressam aspectos distintos da dinâmica comunicacional e, por essa razão, não podem ser interpretadas de forma equivalente. Enquanto algumas evidências permitem compreender a realização das ações comunicacionais, outras evidenciam mudanças cognitivas, relacionais, institucionais ou estratégicas decorrentes desses processos. Sob essa perspectiva, a análise da eficácia comunicacional requer categorias capazes de organizar essas diferentes formas de manifestação sem reduzir sua interpretação a uma única lógica de mensuração.

Essa compreensão encontra respaldo na evolução dos referenciais contemporâneos de avaliação da comunicação organizacional, especialmente na consolidação das categorias ***outputs, outtakes, outcomes*** e ***impacts***, amplamente difundidas pelos Princípios de Barcelona 3.0 e pelo *Integrated Evaluation Framework* da AMEC (AMEC, 2020). Ao deslocarem o foco da avaliação de métricas exclusivamente operacionais para diferentes categorias de avaliação comunicacional, esses referenciais contribuíram significativamente para ampliar a compreensão da eficácia da comunicação (Macnamara, 2018, 2022; Zerfass; Volk, 2018). Entretanto, sua aplicação permanece predominantemente orientada à organização dos processos de avaliação e mensuração, não contemplando, de forma explícita, a integração dessas evidências em uma perspectiva analítica multidimensional.

No âmbito do Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional, as categorias avaliativas constituem uma perspectiva analítica destinada a interpretar as diferentes evidências produzidas pelos processos comunicacionais. Sua função não consiste em estabelecer uma sequência linear de resultados nem em classificar padrões de desempenho, mas em oferecer uma chave analítica para interpretar diferentes manifestações da eficácia comunicacional. Dessa forma, uma mesma categoria avaliativa pode apresentar-se de maneiras distintas nas dimensões simbólica, relacional, institucional e estratégica, ampliando as possibilidades de compreensão da eficácia comunicacional.

Para fins analíticos, o modelo incorpora as categorias avaliativas consolidadas pela literatura contemporânea — *outputs, outtakes, outcomes* e *impacts* —, compreendendo-as como diferentes categorias analíticas para interpretação dos processos comunicacionais. Diferentemente da lógica predominante nos referenciais avaliativos, contudo, essas categorias não são interpretadas como etapas sucessivas de um processo de mensuração, mas como referenciais analíticos complementares para a interpretação da eficácia comunicacional.

Essa compreensão permite reconhecer que as evidências comunicacionais assumem significados distintos conforme a dimensão constitutiva, a escala organizacional e a temporalidade em que são interpretadas. Assim, as categorias avaliativas articulam-se às demais perspectivas analíticas do modelo, contribuindo para uma compreensão integrada da eficácia comunicacional e reforçando uma abordagem orientada menos pela mensuração isolada de resultados e mais pela interpretação da dinâmica comunicacional em contextos organizacionais.

3.3 INTEGRAÇÃO ENTRE DIMENSÕES CONSTITUTIVAS E PERSPECTIVAS ANALÍTICAS

A proposição do Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional fundamenta-se na compreensão de que a eficácia comunicacional não pode ser adequadamente interpretada pela observação isolada de dimensões específicas nem pela adoção de um único critério avaliativo. Ao contrário, sua compreensão requer a articulação entre dimensões constitutivas e perspectivas analíticas capazes de apreender a natureza relacional, processual e multidimensional da comunicação organizacional.

Neste modelo, as dimensões constitutivas — simbólica, relacional, institucional e estratégica — delimitam os aspectos centrais por meio dos quais a eficácia comunicacional se manifesta. Já as perspectivas analíticas — escalas organizacionais, temporalidades comunicacionais e categorias avaliativas — qualificam a interpretação dessas dimensões, permitindo compreender em que âmbito os processos comunicacionais produzem efeitos, em que horizonte temporal esses efeitos se desenvolvem e por quais categorias analíticas esses efeitos podem ser interpretados.

A articulação entre esses dois planos constitui uma das contribuições centrais desta tese. Em vez de compreender a eficácia comunicacional como resultado linear entre ações comunicacionais e efeitos observáveis, o modelo reconhece que os processos comunicacionais assumem configurações distintas conforme a dimensão analisada, a escala organizacional em que se manifestam, a temporalidade em que são observados e as categorias avaliativas mobilizadas para sua interpretação. A eficácia comunicacional passa, assim, a ser compreendida como uma configuração dinâmica, situada e relacional, produzida pela interação entre múltiplos elementos analíticos.

Essa arquitetura permite examinar um mesmo fenômeno comunicacional de forma integrada. Uma prática comunicacional, por exemplo, pode produzir manifestações simbólicas

relacionadas à construção de sentidos, desdobramentos relacionais associados à escuta e à interação, efeitos institucionais vinculados à governança e à formalização comunicacional e implicações estratégicas relacionadas ao alinhamento organizacional. Tais manifestações podem ocorrer em diferentes escalas — micro, meso e macro —, desenvolver-se em temporalidades imediatas, processuais ou de longo curso, e ser interpretadas por meio de diferentes categorias avaliativas, como *outputs, outtakes, outcomes* e *impacts*.

Essa lógica evita interpretações reducionistas e possibilita identificar tanto aspectos consolidados quanto tensões, assimetrias e fragilidades presentes nos processos comunicacionais. Ao mesmo tempo, preserva a complexidade da comunicação organizacional ao reconhecer que os efeitos comunicacionais não se distribuem de forma homogênea entre dimensões, escalas, temporalidades e categorias avaliativas. Assim, uma organização pode apresentar elevada consolidação institucional no plano macro e, simultaneamente, fragilidades relacionais nas experiências cotidianas situadas nos planos micro e meso.

A Figura 1 sintetiza essa arquitetura conceitual, representando a eficácia comunicacional como uma configuração multidimensional constituída pela interação entre dimensões constitutivas e perspectivas analíticas.

Figura 1 – Arquitetura conceitual do Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional



Fonte: Elaborado pela autora, com base na lógica de avaliação integrada da AMEC (2016; 2020) e nas contribuições de Macnamara (2018; 2022)[1].

A figura evidencia que as dimensões simbólica, relacional, institucional e estratégica não operam de forma isolada, mas em permanente articulação com o contexto organizacional. Esse contexto é compreendido como espaço atravessado por cultura, governança, práticas, sentidos, relações de poder e processos de institucionalização, que condicionam a produção, a circulação e a sustentação dos efeitos comunicacionais.

As perspectivas analíticas, por sua vez, não constituem novas dimensões do modelo, mas referenciais transversais de interpretação. As escalas organizacionais permitem

[1] A representação gráfica desta figura foi desenvolvida com apoio da ferramenta de inteligência artificial generativa ChatGPT (OpenAI, GPT-5.5). A concepção teórica do modelo, sua arquitetura analítica, a definição das dimensões constitutivas e perspectivas analíticas, bem como todo o conteúdo científico apresentado, são de autoria exclusiva da pesquisadora.

compreender em que âmbito organizacional a eficácia comunicacional se manifesta; as temporalidades comunicacionais possibilitam interpretar em que horizonte temporal essas manifestações se desenvolvem; e as categorias avaliativas orientam a interpretação da natureza dessas manifestações, a partir das categorias *outputs, outtakes, outcomes* e *impacts*.

Embora dialogue com a lógica de avaliação integrada proposta pela AMEC (2016; 2020), especialmente no que se refere à valorização de diferentes categorias de evidências, o modelo desenvolvido nesta tese amplia esse referencial ao integrá-lo a uma perspectiva relacional, processual e multidimensional da comunicação organizacional. Com isso, propõe uma leitura da eficácia comunicacional que incorpora a construção de sentidos, a qualidade das relações, a institucionalização das práticas comunicacionais e sua contribuição estratégica para a organização.

Com o objetivo de sintetizar essa arquitetura, o Quadro 7 apresenta as perspectivas analíticas do modelo, suas categorias, seus objetos de interpretação e as questões orientadoras que qualificam a análise das quatro dimensões constitutivas.

Quadro 6 – Perspectivas analíticas do Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional

Perspectiva analítica	Contribuição analítica	Questão analítica orientadora	Fundamentação teórica
Escalas organizacionais *(micro, meso e macro)*	Permite interpretar em que nível organizacional os processos comunicacionais se manifestam, identificando como a eficácia comunicacional é produzida, percebida e compartilhada em diferentes escalas de análise e em suas interdependências.	Em que escala organizacional o fenômeno comunicacional se manifesta e quais repercussões produz?	Putnam e Nicotera (2009); Weick (1995); Suchman (1995); Christensen e Cornelissen (2011); Gregory e Willis (2023).
Temporalidades comunicacionais *(imediata, processual e de longo curso)*	Permite compreender como os efeitos da comunicação se desenvolvem ao longo do tempo, reconhecendo que distintas manifestações da eficácia comunicacional emergem em diferentes horizontes temporais e se consolidam de forma cumulativa.	Em que horizonte temporal os efeitos comunicacionais podem ser observados e interpretados?	Weick (1995); Macnamara (2018; 2022); Heath e Johansen (2022); Zerfass *et al*. (2021).

Categorias avaliativas *(outputs, outtakes, outcomes e impacts)*	Organiza a interpretação das diferentes evidências produzidas pelos processos comunicacionais, articulando categorias analíticas complementares para compreender a eficácia comunicacional de forma integrada.	Quais evidências sustentam a interpretação da eficácia comunicacional?	AMEC (2016; 2020); Watson (2012); Duarte (2020); Valentini (2021); Macnamara (2022); Zerfass e Volk (2020).

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Como se observa, as perspectivas analíticas não constituem etapas sucessivas nem dimensões adicionais do modelo. Elas operam de forma transversal às quatro dimensões constitutivas, qualificando sua interpretação sob diferentes âmbitos organizacionais, temporalidades comunicacionais e categorias avaliativas. Dessa forma, uma mesma dimensão pode ser analisada segundo diferentes combinações analíticas, ampliando as possibilidades de compreensão da eficácia comunicacional.

Essa distinção é fundamental para preservar a coerência interna do modelo. As dimensões constitutivas definem o que é analisado; as perspectivas analíticas qualificam essa análise ao indicar em que âmbito organizacional a eficácia comunicacional é observada, em que horizonte temporal suas manifestações se desenvolvem e segundo quais categorias avaliativas podem ser interpretadas.

Ao integrar diferentes perspectivas teóricas e elementos analíticos em uma única arquitetura interpretativa, o modelo ultrapassa o caráter de síntese conceitual e estabelece um referencial coerente para a compreensão da eficácia comunicacional em organizações. Essa arquitetura preserva a relação entre os pressupostos epistemológicos da pesquisa, o referencial teórico que sustenta a proposta e o percurso metodológico apresentado no capítulo seguinte, assegurando a coerência entre a construção conceitual do modelo e sua operacionalização empírica.

4 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

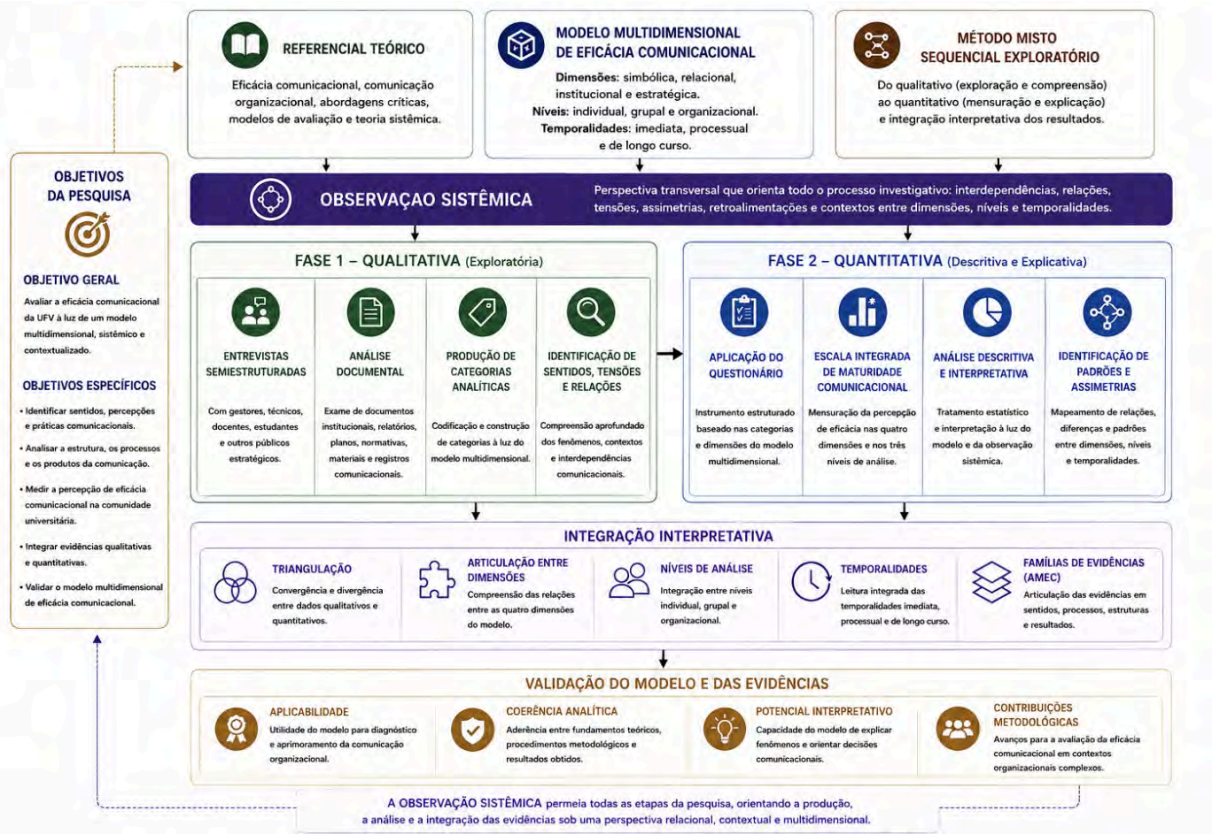
O desenvolvimento do Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional, apresentado no capítulo anterior, exigiu um percurso metodológico coerente com os pressupostos epistemológicos que sustentam esta pesquisa e com a natureza do fenômeno investigado. Considerando que a eficácia comunicacional é compreendida como um fenômeno relacional, processual e multidimensional, sua investigação demandou uma estratégia metodológica capaz de articular diferentes fontes de evidências e múltiplas perspectivas de análise, preservando a complexidade inerente aos processos comunicacionais organizacionais.

Nessa direção, a pesquisa foi conduzida por meio de uma abordagem de métodos mistos, estruturada em um desenho sequencial exploratório (QUAL → QUAN), conforme proposto por Creswell e Plano Clark (2018). Essa estratégia possibilitou integrar procedimentos qualitativos e quantitativos de forma complementar, permitindo que a compreensão aprofundada do fenômeno subsidiasse a análise em um conjunto ampliado de participantes e favorecesse a aplicação empírica do modelo desenvolvido.

O percurso metodológico compreendeu quatro etapas articuladas entre si. Inicialmente, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com especialistas em Comunicação Organizacional e áreas correlatas, cujas contribuições subsidiaram o refinamento da proposta analítica. Em seguida, desenvolveu-se a análise documental de instrumentos institucionais selecionados, buscando identificar evidências relacionadas às dimensões constitutivas do modelo. Na terceira etapa, procedeu-se à aplicação de um questionário aos diferentes segmentos da comunidade acadêmica da instituição investigada, produzindo evidências quantitativas acerca da percepção dos públicos internos sobre a eficácia comunicacional. Na etapa final, as evidências produzidas nas diferentes fases foram integradas por meio da triangulação metodológica, possibilitando uma interpretação articulada dos resultados à luz do modelo proposto.

A Figura 2 apresenta uma visão geral do delineamento metodológico da pesquisa, evidenciando a articulação entre as diferentes etapas que compõem o processo de desenvolvimento e aplicação empírica do Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional.

Figura 2 – Delineamento metodológico da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora (2025), com base no Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional desenvolvido nesta pesquisa, na lógica de avaliação integrada da AMEC (2016; 2020) e no desenho de métodos mistos sequencial exploratório de Creswell e Plano Clark (2018)[2].

O Apêndice A apresenta a Matriz de Alinhamento Teórico-Metodológico da pesquisa, sintetizando a relação entre o problema de pesquisa, os objetivos, os fundamentos teóricos, as categorias analíticas e os procedimentos metodológicos adotados. Essa matriz evidencia a coerência entre a construção conceitual do modelo, as decisões metodológicas e as estratégias empregadas na produção e integração das evidências empíricas.

O presente capítulo está organizado em seções que descrevem, de forma sistemática, o contexto empírico da investigação, os procedimentos de produção das evidências qualitativas e quantitativas, bem como as estratégias adotadas para sua integração analítica. Essa organização busca assegurar transparência metodológica e explicitar o percurso investigativo que sustentou a aplicação do modelo proposto.

[2] A representação gráfica desta figura foi elaborada com apoio da ferramenta de inteligência artificial generativa ChatGPT (OpenAI), a partir do delineamento metodológico concebido pela autora. A definição do percurso metodológico, das etapas da pesquisa e das estratégias de produção e integração das evidências é de autoria exclusiva da pesquisadora.

4.1 CONTEXTO EMPÍRICO DA PESQUISA

A definição do contexto empírico desta pesquisa decorreu da necessidade de aplicar o Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional em um ambiente organizacional que reunisse condições para evidenciar a complexidade dos processos comunicacionais investigados. Considerando que o modelo proposto compreende a eficácia comunicacional como um fenômeno relacional, processual e multidimensional, mostrou-se necessário selecionar um contexto que possibilitasse observar a comunicação organizacional em diferentes escalas, temporalidades e formas de manifestação.

Para atender a esse propósito, adotou-se como estratégia metodológica o estudo de caso único, entendido como uma abordagem apropriada para investigar fenômenos contemporâneos em seus contextos reais, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno investigado e o contexto em que ele ocorre não se apresentam claramente definidas (Yin, 2018). A opção pelo caso único fundamentou-se em sua capacidade de proporcionar uma compreensão aprofundada do fenômeno investigado, preservando sua complexidade e favorecendo a produção de conhecimento analítico. Essa escolha mostra-se particularmente coerente com a presente investigação, uma vez que a eficácia comunicacional, na perspectiva adotada nesta tese, manifesta-se por meio da interação entre dimensões simbólicas, relacionais, institucionais e estratégicas. Compreender essa articulação requer a análise integrada do contexto organizacional em que esses processos se desenvolvem.

A escolha do contexto empírico não teve como objetivo produzir generalizações estatísticas, mas desenvolver e validar analiticamente o modelo proposto em uma organização capaz de reunir diferentes práticas comunicacionais, múltiplos públicos e variados processos institucionais. Nessa perspectiva, o potencial científico do estudo reside na possibilidade de examinar a aplicabilidade do modelo em profundidade, contribuindo para seu aprimoramento teórico-metodológico e ampliando seu potencial de utilização em futuras investigações e em diferentes contextos organizacionais.

O contexto empírico da pesquisa corresponde a uma instituição comunitária de ensino superior localizada na região Sul do Brasil, mantida por uma fundação comunitária de direito privado, sem fins lucrativos. Sua atuação compreende atividades de ensino, pesquisa, extensão e inovação, desenvolvidas em diferentes unidades acadêmicas e administrativas distribuídas em estrutura multicampi. No período de realização da pesquisa, sua comunidade institucional era composta por aproximadamente 726 docentes, 1.256 colaboradores e cerca de 22.000 estudantes.

A natureza comunitária da instituição, associada à diversidade de públicos, à coexistência de distintos processos organizacionais e à multiplicidade de fluxos comunicacionais, configura um ambiente particularmente adequado para investigar a eficácia comunicacional. Nesse contexto, a comunicação ultrapassa sua dimensão operacional e assume papel estruturante na articulação entre diferentes atores institucionais, na coordenação das atividades organizacionais, na produção de sentidos, na construção de relacionamentos e no alinhamento entre diretrizes institucionais e práticas comunicacionais. Simultaneamente, a descentralização administrativa e a pluralidade de espaços decisórios produzem dinâmicas comunicacionais diversas, favorecendo a análise da eficácia comunicacional em diferentes instâncias organizacionais e fortalecendo a adequação do contexto para a aplicação empírica do modelo desenvolvido nesta pesquisa.

4.2 FONTES DE EVIDÊNCIAS

A produção das evidências empíricas desta pesquisa fundamentou-se na utilização de múltiplas fontes de evidências, estratégia metodológica amplamente recomendada para estudos de caso por possibilitar a convergência de diferentes perspectivas sobre o fenômeno investigado e fortalecer a consistência analítica dos resultados (Yin, 2018). Considerando que esta tese compreende a eficácia comunicacional como um fenômeno relacional, processual e multidimensional, sua investigação exigiu a articulação de evidências produzidas sob diferentes perspectivas analíticas, capazes de contemplar tanto os fundamentos conceituais do modelo quanto sua manifestação no contexto organizacional investigado.

Em consonância com essa perspectiva, a pesquisa foi estruturada a partir de três fontes complementares de evidências: entrevistas semiestruturadas realizadas com atores institucionais diretamente envolvidos nos processos comunicacionais, análise documental de materiais institucionais e levantamento quantitativo realizado junto aos públicos internos da instituição investigada.Cada uma dessas fontes desempenhou função específica na produção das evidências empíricas, possibilitando compreender diferentes dimensões do fenômeno investigado e subsidiando, de forma integrada, a aplicação analítica do modelo.

As entrevistas com especialistas possibilitaram aprofundar a compreensão teórica acerca da eficácia comunicacional e subsidiaram o refinamento das dimensões analíticas propostas pelo modelo. A análise documental permitiu examinar como os princípios, diretrizes e práticas comunicacionais encontravam-se formalmente institucionalizados na organização, oferecendo evidências sobre a materialização da comunicação em documentos

institucionais. O levantamento realizado junto aos públicos internos possibilitou analisar empiricamente as percepções de estudantes, docentes, técnicos administrativos e gestores acerca das diferentes manifestações da eficácia comunicacional, ampliando a compreensão do fenômeno a partir da experiência dos sujeitos diretamente envolvidos nos processos organizacionais.

A utilização dessas diferentes fontes de evidências não teve como finalidade a mera confirmação de resultados obtidos por procedimentos distintos, mas integrar perspectivas complementares sobre o fenômeno investigado. Essa estratégia mostrou-se coerente com o delineamento de métodos mistos sequencial exploratório adotado nesta pesquisa e com a proposta de aplicação empírica do modelo desenvolvido, permitindo articular evidências qualitativas e quantitativas em um processo interpretativo orientado pela triangulação metodológica.

As subseções seguintes apresentam, de forma detalhada, os procedimentos adotados em cada uma das fontes de evidências que compõem esta investigação.

4.2.1 Produção das Evidências Qualitativas: Entrevistas Semiestruturadas

A etapa qualitativa constituiu a primeira fase empírica da pesquisa e teve como finalidade identificar como a comunicação organizacional é vivenciada, interpretada e operacionalizada no contexto institucional investigado, a partir da perspectiva de atores diretamente envolvidos em processos decisórios e comunicacionais. As evidências produzidas possibilitaram identificar sentidos atribuídos à comunicação organizacional, práticas recorrentes, critérios de eficácia, tensões entre discurso e ação e percepções sobre maturidade comunicacional, subsidiando a construção das categorias empíricas mobilizadas nas etapas subsequentes da pesquisa.

A produção dos dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com sete participantes, selecionados por amostragem intencional de caráter criterial, de modo a contemplar diferentes posições hierárquicas e áreas estratégicas da instituição investigada. A definição dos participantes foi orientada por critérios de relevância analítica, posição estratégica nos fluxos comunicacionais e experiência institucional, buscando apreender distintas percepções acerca da comunicação organizacional nos âmbitos estratégico, tático e operacional. Dessa forma, procurou-se garantir diversidade interpretativa e pluralidade analítica na compreensão das dinâmicas comunicacionais investigadas. Para preservar a confidencialidade, os participantes foram identificados exclusivamente por códigos

alfanuméricos (E1–E7). A caracterização dos participantes encontra-se sistematizada no Apêndice B.

O recrutamento foi realizado por e-mail e a participação foi condicionada à manifestação do Consentimento Livre e Esclarecido, disponibilizado no Apêndice C, em conformidade com os princípios éticos da pesquisa científica. A coleta ocorreu entre os meses de outubro de 2025 e dezembro de 2026, em formato presencial ou por videoconferência, conforme a disponibilidade dos participantes. Cada encontro foi realizado individualmente, em ambiente reservado e em condições adequadas para sua realização, assegurando condições de escuta, sigilo e conforto aos participantes. Para mitigar possíveis vieses de autoridade e desejabilidade social, a condução adotou linguagem neutra e postura dialógica, enfatizando o interesse em compreender práticas, percepções e experiências relacionadas aos processos comunicacionais investigados.

O roteiro semiestruturado foi concebido como instrumento de produção das evidências qualitativas da pesquisa, sendo estruturado em cinco blocos alinhados às dimensões constitutivas do Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional: (1) dimensão simbólica; (2) dimensão relacional; (3) dimensão institucional; (4) dimensão estratégica; e (5) bloco de síntese avaliativa. Os blocos contemplaram questões relacionadas à identidade institucional, práticas de relacionamento e escuta, mecanismos de governança comunicacional e integração da comunicação aos processos estratégicos da organização. O bloco de síntese avaliativa concentrou percepções sobre avanços, fragilidades e oportunidades de aprimoramento da comunicação institucional.

Em todos os blocos, foram utilizadas sondagens complementares, como “poderia exemplificar?”, “como isso se manifesta na prática?” e “quais fatores facilitam ou dificultam esse processo?”, com o objetivo de aprofundar as respostas e captar episódios concretos, situações críticas e contrastes entre discurso e prática.

Antes da aplicação definitiva das entrevistas, o roteiro foi submetido a um pré-teste com três participantes que apresentavam familiaridade com o contexto organizacional e com pesquisas na área da comunicação organizacional. Essa etapa teve como objetivo verificar a clareza das questões, a coerência entre os blocos temáticos, a adequação da linguagem utilizada e a capacidade do instrumento de captar percepções relacionadas às dimensões constitutivas do modelo teórico da pesquisa. Os participantes do pré-teste não integraram o corpus definitivo da pesquisa.

As contribuições obtidas no pré-teste evidenciaram oportunidades de aprimoramento relacionadas à precisão conceitual das questões, à organização do roteiro e à adequação da

linguagem utilizada, orientando os refinamentos incorporados à versão final do instrumento.

Entre os principais refinamentos realizados, destacam-se: a) a reformulação de perguntas inicialmente muito amplas ou abstratas, visando facilitar a compreensão pelos entrevistados; b) o ajuste na sequência de determinadas questões para melhorar a fluidez narrativa da entrevista; c) a substituição de expressões excessivamente técnicas por formulações mais aderentes ao cotidiano institucional; d) a inclusão de perguntas voltadas à exemplificação prática das experiências comunicacionais; e) o fortalecimento da articulação entre os blocos temáticos e as quatro dimensões constitutivas do modelo. A partir dessas adequações, consolidou-se a versão final do roteiro de entrevistas semiestruturadas. A versão final do roteiro é apresentada no Apêndice D.

O número de entrevistas realizadas não decorreu de critérios de representatividade estatística, mas de uma estratégia de amostragem intencional orientada pela relevância analítica dos participantes no contexto investigado. Foram selecionados atores institucionais com atuação estratégica nos fluxos comunicacionais da instituição, incluindo áreas relacionadas à comunicação, marketing, gestão acadêmica, gestão de pessoas e gestão institucional, considerados capazes de oferecer perspectivas qualificadas sobre práticas, tensões e dinâmicas organizacionais relacionadas à comunicação institucional.

A definição do corpus qualitativo fundamentou-se na profundidade analítica das entrevistas e na lógica do desenho metodológico de métodos mistos sequencial exploratório, caracterizado pela triangulação entre evidências qualitativas, quantitativas, documentais e observacionais. As entrevistas semiestruturadas, com duração média aproximada de 50 minutos, permitiram explorar de forma aprofundada as dimensões simbólica, relacional, institucional e estratégica do modelo analítico proposto, priorizando densidade interpretativa em vez de amplitude amostral.

A pesquisa adota perspectiva construtivista-interpretativa, compreendendo a eficácia comunicacional como fenômeno relacional, contextual e processual. Nesse paradigma, a relevância analítica das entrevistas está associada à capacidade de apreender relações, tensões e sentidos organizacionais a partir de atores situados em posições diretamente relacionadas às dinâmicas comunicacionais investigadas.

As entrevistas não constituíram fonte isolada de evidência, mas componente integrado de um desenho metodológico misto que incluiu análise documental sistemática, questionário com 506 respondentes e observação sistemática dos canais comunicacionais institucionais. Sua função analítica concentrou-se no aprofundamento interpretativo dos achados produzidos pelas diferentes fontes empíricas mobilizadas na pesquisa.

Cabe destacar que os participantes mantêm relação direta com processos de gestão, coordenação ou operacionalização da comunicação organizacional da instituição. Tal característica influencia os discursos produzidos nas entrevistas, marcados predominantemente por interpretações associadas às dinâmicas institucionais e à sustentação da legitimidade organizacional. Nesse contexto, observou-se menor incidência de críticas frontais ou rupturas discursivas radicais em relação à comunicação institucional. Essa condição, contudo, não foi interpretada como ausência de tensões organizacionais, mas como expressão das posições ocupadas pelos entrevistados na estrutura institucional investigada. As fragilidades identificadas emergiram sobretudo de forma indireta, por meio de referências à fragmentação dos fluxos comunicacionais, centralização decisória, limitações da escuta organizacional, sobrecarga operacional e assimetrias entre diretrizes institucionais e práticas cotidianas.

Todo o material foi gravado em áudio e posteriormente transcrito integralmente. As transcrições passaram por procedimento de desidentificação, com atribuição de códigos alfanuméricos aos participantes e supressão de elementos que pudessem expor indivíduos, setores ou decisões sensíveis. Complementarmente, após cada encontro, foram elaboradas notas de campo reflexivas, registrando aspectos contextuais, impressões sobre a interação e elementos não verbais observados ao longo da coleta.

A análise do corpus foi orientada por abordagem temática de caráter interpretativo, fundamentada na Análise Temática Reflexiva proposta por Braun e Clarke (2019). A interpretação das entrevistas foi desenvolvida por meio de leitura aprofundada das transcrições, identificação de recorrências empíricas e articulação dessas evidências às dimensões constitutivas do Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional, preservando a natureza relacional, contextual e processual do fenômeno investigado. As evidências qualitativas produzidas subsidiaram a articulação analítica com as etapas documental e quantitativa da pesquisa, contribuindo para a interpretação integrada das quatro dimensões do modelo.

Com o objetivo de sistematizar a correspondência entre os blocos do roteiro de entrevistas e os tipos de evidência qualitativa produzidos ao longo da investigação, o Quadro 8 sintetiza a lógica analítica adotada na interpretação das entrevistas, explicitando a relação entre cada bloco temático e as evidências qualitativas mobilizadas na pesquisa.

Quadro 7 – Correspondência entre os blocos do roteiro de entrevistas e os tipos de evidência qualitativa para análise da maturidade comunicacional

Bloco da Entrevista	Tipo de Evidência Produzida	Tipo de Análise
Dimensão Simbólica	Coerência ou contradição entre discurso institucional e práticas comunicacionais; alinhamentos e desalinhamentos narrativos; percepções de sentido e identidade institucional.	Evidência qualitativa interpretativa
Dimensão Relacional	Práticas de escuta, canais participativos, devolutiva institucional, interação entre atores e qualidade das experiências comunicacionais.	Evidência qualitativa interpretativa
Dimensão Institucional	Avaliações relativas à clareza de fluxos, responsabilidades, formalização, estabilidade das rotinas e existência (ou ausência) de políticas comunicacionais.	Evidência qualitativa interpretativa
Dimensão Estratégica	Análise da integração da comunicação aos processos decisórios, uso (ou limitação) de indicadores e participação em instâncias estratégicas.	Evidência qualitativa interpretativa
Síntese avaliativa	Avaliações globais sobre pontos fortes, fragilidades, tensões e oportunidades de avanço da comunicação por dimensão.	Consolidação interpretativa
Exemplificação prática	Casos concretos, episódios críticos, exemplos de sucesso e descrições situacionais que ilustram práticas comunicacionais.	Articulação teórica e empírica

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

4.2.2 Produção das Evidências Qualitativas: Análise Documental

A produção das evidências documentais contemplou documentos normativos, publicações institucionais, materiais de comunicação e canais organizacionais selecionados em razão de sua relevância para a compreensão das práticas comunicacionais da instituição investigada. Foram considerados materiais vinculados à formalização de diretrizes institucionais, à circulação de narrativas organizacionais, aos fluxos de comunicação interna e às estratégias de relacionamento com os públicos internos.

A seleção do corpus documental ocorreu com base em critérios de pertinência analítica e relevância institucional, priorizando materiais relacionados aos processos comunicacionais da organização e às dimensões constitutivas do Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional. Foram incluídos documentos normativos e orientativos, publicações institucionais e materiais de comunicação interna, compreendidos como evidências capazes de revelar diretrizes institucionais, padrões discursivos, mecanismos

de governança comunicacional e formas de interação entre a organização e seus públicos internos.

Conforme argumentam Cellard (2008) e Bowen (2009), os documentos organizacionais constituem fontes relevantes para a compreensão das práticas formais de comunicação e das relações entre discurso organizacional e práticas institucionalizadas. Nessa perspectiva, os materiais analisados foram tratados como evidências discursivas vinculadas aos processos comunicacionais da organização.

A análise documental foi orientada pelas dimensões constitutivas do modelo. O processo interpretativo voltou-se à identificação de padrões discursivos, alinhamentos organizacionais, mecanismos de formalização comunicacional, estratégias de relacionamento e elementos associados à construção de legitimidade institucional.

Os documentos foram submetidos à leitura sistemática, considerando contexto de produção, finalidade organizacional, recorrências discursivas, padrões comunicacionais e mecanismos de institucionalização da comunicação. A análise concentrou-se na identificação de alinhamentos, tensões, permanências e assimetrias presentes nos materiais examinados.

O protocolo analítico utilizado na análise documental, bem como os procedimentos de leitura, sistematização e rastreabilidade das evidências produzidas, encontra-se apresentado no Apêndice E. As categorias analíticas e os critérios interpretativos que orientaram a análise encontram-se sistematizados no Apêndice F.

Para fins de sistematização interpretativa, adotou-se uma Escala Integrada de Maturidade Comunicacional, estruturada em sete patamares interpretativos voltados à análise dos elementos identificados nos documentos organizacionais. A utilização da escala não altera o objeto central da pesquisa, que permanece a avaliação da eficácia comunicacional, mas constitui um recurso analítico destinado a interpretar o grau de desenvolvimento das evidências comunicacionais identificadas ao longo da investigação. Nessa perspectiva, a escala foi empregada como suporte interpretativo para examinar diferentes graus de presença, coerência e institucionalização dos elementos observados no corpus documental, sem finalidade de mensuração psicométrica ou generalização estatística. O detalhamento da escala encontra-se apresentado no Apêndice G, enquanto os registros produzidos nesta etapa encontram-se sistematizados no Apêndice H.

A análise documental produziu evidências relacionadas à institucionalização da comunicação, aos mecanismos de governança comunicacional, à circulação de narrativas institucionais e às formas de alinhamento entre discurso organizacional e práticas comunicacionais. Integradas às evidências qualitativas e quantitativas produzidas nas demais

etapas da investigação, essas evidências contribuíram para a interpretação multidimensional da eficácia comunicacional no contexto organizacional investigado.

4.2.3 Produção das Evidências Quantitativas: Questionário

A produção das evidências quantitativas constituiu a terceira etapa empírica da pesquisa e teve como objetivo ampliar as evidências produzidas nas entrevistas semiestruturadas e na análise documental. Inserida na lógica do método misto sequencial exploratório, essa etapa assumiu função corroborativa e analítica, permitindo examinar, em escala ampliada, padrões perceptivos relacionados à eficácia comunicacional no contexto institucional investigado.

O instrumento quantitativo adotado foi um questionário estruturado, elaborado especificamente para esta pesquisa com base no Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional. Diferentemente das entrevistas, orientadas à exploração aprofundada de sentidos, percepções e experiências, o questionário buscou captar tendências perceptivas, regularidades avaliativas e graus de concordância dos públicos internos em relação às práticas comunicacionais da instituição.

O questionário foi estruturado em cinco blocos principais, organizados de modo a refletir operacionalmente as quatro dimensões do Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional, além de um bloco final composto por questão aberta avaliativa e perguntas de caracterização do perfil dos respondentes. A disposição das dimensões no instrumento seguiu a ordem teórica estruturante do modelo (simbólica, relacional, institucional e estratégica) favorecendo coerência conceitual e fluidez cognitiva para o respondente. A versão completa do questionário, contendo os blocos temáticos, variáveis e enunciados utilizados na coleta quantitativa, encontra-se no Apêndice I.

As afirmações foram redigidas como enunciados avaliativos em linguagem clara e acessível, permitindo aos participantes expressar seu posicionamento em relação às práticas comunicacionais vivenciadas na instituição. As respostas foram coletadas por meio de escala Likert de sete pontos, variando de “discordo totalmente” (1) a “concordo totalmente” (7). A opção pela escala de sete pontos encontra respaldo em estudos metodológicos que indicam maior sensibilidade discriminativa e estabilidade interpretativa em pesquisas de percepção organizacional (Allen; Seaman, 2007; Dawes, 2008), sendo particularmente adequada a investigações voltadas à identificação de nuances avaliativas relacionadas à eficácia comunicacional, posteriormente interpretadas a partir dos patamares de maturidade

comunicacional estabelecidos nesta pesquisa.

No plano epistemológico, a escala foi utilizada como gradiente analítico coerente com o paradigma construtivista-interpretativo que orienta a pesquisa. Os valores atribuídos pelos respondentes foram compreendidos como indicadores de posicionamento perceptivo em relação às práticas comunicacionais da instituição, possibilitando interpretar tendências de percepção e diferentes configurações da eficácia comunicacional observadas entre os grupos investigados.

Importa destacar que a utilização da escala não possui finalidade psicométrica ou inferencial, tampouco se destina à mensuração linear de construtos. Trata-se de um recurso analítico voltado à interpretação integrada da eficácia comunicacional, fundamentado no entendimento de que as dimensões do Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional constituem categorias analíticas interdependentes, cuja compreensão decorre de sua articulação no contexto organizacional. Sua função consiste em oferecer suporte analítico-interpretativo à sistematização das evidências empíricas produzidas ao longo da investigação, preservando a compreensão da eficácia comunicacional como fenômeno multidimensional, relacional e processual.

A distribuição das afirmações contemplou aspectos centrais das quatro dimensões constitutivas do modelo, assegurando que cada uma delas fosse representada por itens capazes de captar suas manifestações predominantes no contexto organizacional investigado. Assim, a dimensão simbólica foi operacionalizada por meio de enunciados relacionados à produção de sentidos e à coerência discursiva; a dimensão relacional, por aspectos associados ao diálogo, à participação e à qualidade das interações; a dimensão institucional, por elementos vinculados aos fluxos, à transparência e à governança comunicacional; e a dimensão estratégica, por itens referentes à contribuição da comunicação para a orientação institucional, a geração de valor e os resultados organizacionais.

Cada item foi concebido para captar predominantemente uma das categorias avaliativas do modelo (*outputs, outtakes, outcomes* ou *impacts*), possibilitando análises cruzadas entre as dimensões constitutivas e as categorias de evidências produzidas pela comunicação. Reconhece-se, contudo, a interdependência entre os diferentes elementos que compõem o modelo, razão pela qual a vinculação predominante de cada item foi realizada exclusivamente para fins de organização analítica e rastreabilidade empírica. A correspondência entre dimensões constitutivas, indicadores e variáveis do instrumento quantitativo encontra-se sistematizada no Apêndice J.

Além das questões fechadas, o questionário incluiu uma questão aberta de caráter

avaliativo, destinada a captar sugestões, críticas e percepções qualitativas acerca de aspectos da comunicação institucional passíveis de aprimoramento. Essa inclusão reforça a lógica de triangulação metodológica ao permitir que elementos emergentes sejam incorporados à interpretação integrada das evidências produzidas na pesquisa.

O questionário foi disponibilizado em formato digital, por meio da plataforma Google Forms, assegurando participação voluntária, anonimato e confidencialidade das informações. Antes da coleta, o instrumento foi precedido por texto explicativo contendo objetivos da pesquisa e orientações de preenchimento, em conformidade com os princípios éticos da pesquisa científica.

Previamente à aplicação definitiva, realizou-se pré-teste com participantes de diferentes segmentos institucionais, com o objetivo de avaliar a clareza dos enunciados, a fluidez do instrumento, o tempo médio de resposta e a adequação da linguagem empregada. Os ajustes decorrentes envolveram o aperfeiçoamento de redações ambíguas e a reorganização de itens, contribuindo para aprimorar a compreensão do instrumento e sua adequação semântica (Hair *et al.,* 2019).

A pesquisa quantitativa abrangeu quatro grupos organizacionais diretamente inseridos nos processos comunicacionais da instituição (gestores, docentes, técnicos-administrativos e estudantes de graduação e pós-graduação). A amostragem foi não probabilística, por conveniência e adesão voluntária, adequada a estudos exploratórios de operacionalização empírica de modelos teóricos em contextos organizacionais específicos. As respostas foram coletadas entre dezembro de 2025 e março de 2026, obtendo-se 506 respostas válidas.

A composição da amostra evidencia predominância de estudantes (n=207), seguidos por técnicos-administrativos (n=122), docentes (n=111) e gestores (n=64), possibilitando a incorporação de diferentes perspectivas sobre os processos comunicacionais investigados. Em relação à formação acadêmica, observou-se predominância de participantes com graduação completa (n=319), além de respondentes com mestrado (n=124), doutorado (n=32) e pós-doutorado (n=8). A heterogeneidade dos perfis e dos níveis de formação contribuiu para ampliar a pluralidade de perspectivas consideradas na interpretação das evidências produzidas pela pesquisa.

Os dados obtidos foram analisados por meio de estatística descritiva, utilizando o software SPSS para tabulação e tratamento das informações. Foram calculadas medidas de tendência central e dispersão (médias, desvios-padrão e frequências), organizadas por variável e por dimensão. Realizaram-se comparações descritivas entre os diferentes grupos organizacionais, mediante a observação de diferenças de médias e da distribuição das

frequências, sem finalidade de inferência estatística. A interpretação dos resultados buscou identificar padrões, recorrências e assimetrias relacionados ao funcionamento da comunicação organizacional, articulando essas evidências às dimensões constitutivas do modelo e às demais evidências produzidas ao longo da investigação.

Para fins de sistematização interpretativa e comparação analítica entre as dimensões constitutivas do Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional, foram calculadas médias descritivas a partir do agrupamento teórico dos itens previamente associados a cada dimensão durante a construção do instrumento.

Em razão da natureza interpretativa, multidimensional e não psicométrica do Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional, não foram adotados procedimentos estatísticos voltados à validação de construtos latentes, como análise fatorial ou testes de consistência interna, a exemplo do alfa de Cronbach. Essa decisão decorre da própria concepção teórico-metodológica do modelo, cujas dimensões não operam de forma independente ou como estruturas lineares de mensuração, mas como dimensões constitutivas interdependentes e teoricamente articuladas, cuja compreensão demanda uma leitura contextual, relacional e integrada da eficácia comunicacional.

Nessa perspectiva, a finalidade do instrumento quantitativo não consiste em mensurar variáveis isoladas sob lógica psicométrica, mas em produzir evidências perceptivas capazes de contribuir para a interpretação multidimensional do fenômeno investigado. Assim, a consistência analítica das evidências produzidas foi assegurada pela fundamentação teórica do instrumento, pela coerência entre as dimensões constitutivas, os indicadores e as variáveis, pela rastreabilidade analítica dos itens e pela triangulação com as demais evidências produzidas ao longo da pesquisa.

Reconhece-se, contudo, que a ausência de procedimentos estatísticos de consistência interna constitui uma limitação metodológica do estudo, especialmente sob perspectivas orientadas à validação psicométrica de instrumentos quantitativos. Embora essa decisão decorra da epistemologia construtivista-interpretativa adotada e da natureza analítica do modelo proposto, pesquisas futuras poderão explorar estratégias complementares de validação quantitativa, especialmente em aplicações comparativas do Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional em diferentes contextos organizacionais.

Os resultados quantitativos foram posteriormente integrados às evidências qualitativas produzidas nas entrevistas e na análise documental, possibilitando a interpretação multidimensional da eficácia comunicacional por meio da articulação entre as dimensões simbólica, relacional, institucional e estratégica do modelo.

4.3.INTEGRAÇÃO DE RESULTADOS

A etapa de integração dos resultados consistiu na articulação interpretativa das evidências qualitativas e quantitativas produzidas ao longo da pesquisa, com o objetivo de sustentar empiricamente o modelo multidimensional de eficácia comunicacional proposto nesta tese. A integração foi conduzida a partir das quatro dimensões constitutivas do Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional, que constituíram o eixo organizador da interpretação integrada das evidências empíricas.

Conforme argumentam Creswell e Plano Clark (2018), a integração em pesquisas de métodos mistos pressupõe a articulação analítica entre diferentes fontes de evidência, permitindo examinar convergências, complementaridades e eventuais tensões entre os achados produzidos nas distintas etapas da investigação. Nesta pesquisa, essa integração foi operacionalizada a partir das quatro dimensões constitutivas do modelo, que orientaram a interpretação articulada das evidências provenientes das entrevistas, da análise documental e do questionário.

Nessa perspectiva, as evidências qualitativas permitiram aprofundar a compreensão dos sentidos, relações e dinâmicas institucionais identificados ao longo da investigação, enquanto as evidências quantitativas possibilitaram examinar a distribuição dessas percepções entre os diferentes grupos organizacionais. A integração entre ambas permitiu interpretar a eficácia comunicacional de forma multidimensional, articulando as quatro dimensões constitutivas do modelo às diferentes fontes de evidência produzidas na pesquisa.

As matrizes analíticas e operacionais apresentadas nos Apêndices H e L orientaram a articulação entre as dimensões constitutivas, as perspectivas analíticas e as categorias avaliativas do modelo, integrando-as às evidências empíricas produzidas ao longo da pesquisa. Esse procedimento assegurou coerência entre o referencial teórico, os procedimentos metodológicos e a interpretação integrada dos resultados, permitindo explicitar a contribuição de cada componente do modelo para a compreensão da eficácia comunicacional no contexto organizacional investigado.

Essa etapa permitiu consolidar interpretativamente os achados da pesquisa e examinar a aplicabilidade do modelo no contexto organizacional investigado, evidenciando seu potencial para integrar diferentes fontes de evidência na interpretação da eficácia comunicacional.

5 RESULTADOS E ANÁLISE EMPÍRICA

Este capítulo apresenta os resultados empíricos da pesquisa a partir do Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional. As análises estão organizadas conforme as quatro perspectivas analíticas do modelo, considerando as relações entre práticas comunicacionais, estruturas organizacionais e percepções dos sujeitos investigados na compreensão da eficácia comunicacional.

Na sequência, os resultados são apresentados e discutidos a partir de cada uma das perspectivas analíticas do modelo, buscando compreender como a eficácia comunicacional se configura nas diferentes dimensões do fenômeno investigado e como essas dimensões se articulam na interpretação integrada dos achados empíricos.

5.1 DIMENSÃO SIMBÓLICA: IDENTIDADE, COERÊNCIA E PRODUÇÃO DE SENTIDOS

A análise da dimensão simbólica voltou-se à compreensão de como a comunicação institucional contribui para a construção, a estabilização e a circulação de sentidos organizacionais relacionados à identidade, ao pertencimento e à legitimidade institucional. Em instituições comunitárias, essa dimensão assume relevância particular, uma vez que a legitimidade organizacional não depende exclusivamente de desempenho acadêmico ou visibilidade institucional, mas também da capacidade de comunicar valores associados à formação humana, à inserção regional e ao compromisso comunitário.

No caso investigado, a complexidade dessa dimensão torna-se ainda mais evidente em razão da coexistência de múltiplos públicos institucionais distribuídos entre distintas áreas do conhecimento, diferentes níveis de ensino e variadas experiências organizacionais. Tal configuração faz com que a comunicação institucional opere em um contexto marcado pela sobreposição de identidades, interesses e dinâmicas organizacionais distintas, exigindo capacidade de sustentação simultânea de coerência institucional e reconhecimento experiencial entre públicos heterogêneos.

Essa característica torna a dimensão simbólica particularmente relevante para a compreensão da eficácia comunicacional. Em contextos organizacionais marcados por elevada heterogeneidade institucional, a eficácia simbólica não decorre apenas da produção de narrativas organizacionais coerentes, mas da capacidade de essas narrativas manterem sua inteligibilidade e produzirem reconhecimento entre públicos que vivenciam experiências

organizacionais distintas. Nessa perspectiva, a análise da dimensão simbólica permite compreender em que medida a estabilidade institucional dos sentidos organizacionais é acompanhada, ou não, por sua apropriação nos diferentes contextos que compõem a organização.

5.1.1 Configuração simbólica dos artefatos institucionais

A análise documental evidenciou elevado grau de institucionalização simbólica da comunicação organizacional, especialmente no que se refere à coerência discursiva, estabilidade narrativa, alinhamento institucional e capacidade de reforço identitário. Os documentos analisados apresentaram resultados situados predominantemente na faixa "Consolidado–Estratégico" da Escala Integrada de Maturidade Comunicacional, indicando elevada capacidade institucional de sustentar referências simbólicas coerentes e relativamente estáveis nos principais artefatos comunicacionais.

Quadro 8 – Configuração simbólica dos artefatos institucionais

Documento analisado	Evidência predominante	Média global	Classificação analítica	Interpretação predominante
***Newsletter* Institucional**	Regularidade editorial, reforço do posicionamento comunitário e circulação contínua das diretrizes institucionais	6,23	Consolidado–Estratégico	Sustentação recorrente da identidade institucional entre diferentes públicos
Caderno do Professor	Integração entre orientações pedagógicas, valores institucionais e compromisso formativo	6,10	Consolidado–Estratégico	Articulação entre prática acadêmica e identidade organizacional
Caderno do Estudante	Linguagem acolhedora, previsibilidade institucional e valorização da experiência institucional	6,03	Consolidado–Estratégico	Produção de pertencimento e mediação simbólica da trajetória acadêmica
Código de Conduta Ética	Estabilização normativa dos princípios institucionais e coerência entre valores organizacionais e governança	6,43	Consolidado–Estratégico (faixa superior)	Legitimação ética e fortalecimento da coerência institucional

Fonte: Elaborado pela autora (2026), com base na análise documental da pesquisa.

Os resultados consolidados indicam predominância de estabilidade discursiva e significativa capacidade de materialização simbólica da identidade institucional. A Newsletter Institucional foi interpretada como importante artefato de alinhamento e reforço identitário, atuando como elo recorrente entre gestão, públicos internos e cotidiano organizacional. Já o Caderno do Professor e o Caderno do Estudante evidenciaram forte coerência entre orientações institucionais, linguagem adotada e posicionamento organizacional, reforçando a consolidação de uma narrativa institucional relativamente estável e reconhecível.

Mais do que evidenciar a consistência dos artefatos comunicacionais, esses resultados indicam que a eficácia simbólica possui uma dimensão estrutural relacionada à capacidade da organização de estabilizar referências identitárias ao longo do tempo. Nessa perspectiva, a coerência observada nos documentos não constitui apenas um atributo discursivo, mas uma condição para a continuidade dos sentidos organizacionais e para a redução de ambiguidades na comunicação institucional.

No contexto de uma instituição comunitária e multicampi, essa estabilidade assume relevância estratégica. Diferentemente de organizações com estruturas mais centralizadas e públicos relativamente homogêneos, a instituição investigada necessita produzir sentidos capazes de integrar experiências organizacionais profundamente distintas. Assim, documentos institucionais não operam apenas como instrumentos informacionais, mas como mecanismos de estabilização simbólica capazes de reduzir dispersões narrativas e sustentar referências institucionais compartilhadas entre diferentes áreas, cursos e públicos organizacionais.

Os resultados sugerem, portanto, que, em organizações caracterizadas por elevada diversidade estrutural e funcional, a estabilidade simbólica constitui também um mecanismo de integração organizacional, permitindo que referências identitárias comuns sejam preservadas mesmo diante da heterogeneidade das experiências vivenciadas pelos diferentes públicos.

O Código de Conduta Ética apresentou o resultado mais elevado entre os documentos analisados, especialmente pela coerência entre valores institucionais, linguagem normativa e princípios de governança organizacional. Tal resultado sugere que a legitimidade organizacional não se sustenta apenas em elementos reputacionais ou discursivos, mas também na capacidade de estabilizar normativamente valores reconhecidos como coerentes e legítimos pelos públicos institucionais, aspecto alinhado à perspectiva de Suchman (1995). Sob essa perspectiva, artefatos normativos deixam de desempenhar apenas função regulatória e passam a atuar como dispositivos de produção e estabilização de sentidos compartilhados, contribuindo para a sustentação simbólica da organização.

Os resultados documentais sugerem, portanto, que a instituição apresenta indícios de maturidade simbólica no plano macro organizacional, demonstrando capacidade consistente de produzir e sustentar referências identitárias relativamente coerentes ao longo do tempo. Entretanto, a estabilização institucional dos discursos não garante, de forma automática, apropriação homogênea dos sentidos organizacionais pelos diferentes públicos, especialmente em contextos organizacionais marcados por relativa heterogeneidade funcional, experiencial e relacional.

Esse resultado evidencia que a produção institucional dos sentidos e sua apropriação pelos públicos constituem processos comunicacionais distintos. Embora interdependentes, esses processos não mantêm relação linear nem automática, indicando que a eficácia simbólica depende tanto da consistência institucional das narrativas quanto de sua capacidade de produzir reconhecimento nos diferentes contextos organizacionais. Essa assimetria sugere que a eficácia simbólica se manifesta de maneira distinta entre os diferentes contextos e experiências organizacionais.

Os achados reforçam, assim, que a eficácia simbólica resulta menos da estabilidade dos discursos institucionais do que da capacidade de esses discursos produzirem reconhecimento e compartilhamento de sentidos entre públicos organizacionalmente heterogêneos. Assim, os resultados documentais demonstram que a eficácia simbólica não pode ser inferida exclusivamente a partir da qualidade ou da coerência dos discursos institucionais. Sua compreensão exige considerar também a forma como esses discursos circulam, são apropriados e produzem reconhecimento entre públicos organizacionalmente heterogêneos.

5.1.2 Reconhecimento simbólico e percepção dos públicos

Os resultados quantitativos indicam que a comunicação institucional é percebida pelos públicos internos como coerente com a identidade organizacional, evidenciando reconhecimento positivo da capacidade institucional de expressar seus valores e posicionamento por meio das práticas comunicacionais. A afirmação “A comunicação da instituição expressa de forma autêntica o jeito de ser da instituição, refletindo seus valores e essência” apresentou forte concentração de respostas nas faixas superiores da escala, especialmente nos níveis 5, 6 e 7. Tal resultado sugere reconhecimento relativamente consolidado da capacidade institucional de traduzir simbolicamente valores, identidade e posicionamento organizacional por meio das práticas comunicacionais.

Essa evidência amplia a compreensão da eficácia simbólica ao indicar que a coerência institucional somente adquire relevância comunicacional quando é reconhecida pelos públicos como expressão legítima da identidade organizacional. Nessa perspectiva, a eficácia simbólica não se restringe à produção de discursos consistentes, mas depende da capacidade de esses discursos serem percebidos como autênticos, inteligíveis e compatíveis com as experiências organizacionais vivenciadas pelos diferentes sujeitos.

De forma semelhante, a percepção relacionada ao pertencimento institucional também apresentou índices predominantemente positivos. A afirmação “As práticas de comunicação da instituição fortalecem o sentimento de pertencimento” concentrou respostas majoritariamente favoráveis, evidenciando que a comunicação institucional atua como mecanismo de aproximação simbólica entre sujeitos e organização.

Em organizações como essa, esse aspecto assume relevância estratégica, uma vez que os vínculos institucionais não se sustentam apenas por relações funcionais ou operacionais, mas também pela capacidade de produzir reconhecimento, identificação e percepção de integração. Tal aspecto aproxima-se da perspectiva de Hall (1997), segundo a qual os processos identitários são continuamente produzidos e negociados por meio das práticas discursivas e das formas de representação organizacional.

Os resultados também permitem distinguir analiticamente identidade institucional e pertencimento como processos comunicacionais complementares, porém distintos. Enquanto a identidade se relaciona à estabilidade dos referenciais simbólicos produzidos pela organização, o pertencimento expressa sua incorporação pelos sujeitos organizacionais. Essa distinção evidencia que a eficácia simbólica depende da articulação entre a produção institucional dos sentidos e sua apropriação nas experiências cotidianas dos públicos.

Quadro 9 – Síntese das evidências empíricas da Dimensão Simbólica

Indicador analisado	Evidência empírica predominante	Interpretação analítica
Autenticidade institucional	Predominância de avaliações positivas quanto à coerência entre discurso institucional, posicionamento comunitário e identidade organizacional	Reconhecimento relativamente consolidado da coerência identitária
Pertencimento institucional	Associação da comunicação institucional à aproximação com a comunidade universitária e valorização da experiência acadêmica	Produção de vínculo simbólico entre sujeitos e organização

Imagem e reconhecimento organizacional	Percepção positiva da relevância institucional nos contextos educacional, científico e regional	Legitimação organizacional fortalecida
Retenção das informações	Maior dispersão das respostas relacionadas à memorização e incorporação cotidiana das mensagens institucionais	Fragilidades na incorporação cotidiana dos sentidos organizacionais

Fonte: Elaborado pela autora (2026), com base nos resultados quantitativos da pesquisa.

A análise integrada desses indicadores evidencia que a dimensão simbólica não apresenta um comportamento uniforme entre seus diferentes componentes. Enquanto autenticidade institucional, pertencimento e reconhecimento organizacional revelam elevada convergência quanto à capacidade da comunicação de sustentar referências identitárias compartilhadas, a retenção das informações apresenta desempenho relativamente inferior, indicando que a produção institucional de sentidos é mais consolidada do que sua incorporação cotidiana pelos públicos.

Essa configuração constitui um dos principais achados da dimensão simbólica ao demonstrar que a eficácia comunicacional não depende apenas da consistência das narrativas institucionais, mas também da capacidade de essas narrativas permanecerem presentes, reconhecíveis e significativas nas experiências organizacionais cotidianas.

Os resultados também evidenciam percepção positiva quanto à capacidade da comunicação institucional de fortalecer a imagem e o reconhecimento da instituição nos âmbitos educacional, científico e comunitário. Esse achado reforça que a comunicação institucional contribui para a legitimação simbólica da instituição enquanto organização comunitária socialmente reconhecida, aspecto particularmente relevante em instituições dessa natureza, cuja sustentabilidade depende, em grande medida, da confiança social, da reputação regional e do reconhecimento público de sua relevância.

Entretanto, embora os indicadores revelem forte reconhecimento identitário e institucional, os comentários qualitativos evidenciam que esse reconhecimento não ocorre de maneira homogênea entre os diferentes públicos. Essa diferença evidencia que a consolidação institucional da identidade não se traduz, necessariamente, em reconhecimento equivalente entre os diferentes sujeitos organizacionais.

Os resultados sugerem que a eficácia simbólica depende da capacidade de preservar a coerência das narrativas institucionais sem perder aderência às experiências concretas dos públicos, revelando que a apropriação dos sentidos constitui um processo relacional, contextual e diferencial. Essa dinâmica torna-se particularmente evidente entre os públicos

estudantis, cujos relatos mencionam percepção de distanciamento em relação à linguagem institucional adotada em determinados canais, considerada excessivamente padronizada, formal ou pouco aderente às experiências cotidianas.

Os comentários qualitativos também revelam tensões entre a coerência institucional e a necessidade de maior segmentação comunicacional. Relatos como “o discurso parece ser padrão” e “uma linguagem mais jovial e menos formal” indicam que parte dos públicos percebe a linguagem institucional como excessivamente padronizada e pouco aderente às suas experiências.

Esses resultados sugerem que a segmentação comunicacional não representa apenas uma estratégia de adequação das mensagens aos diferentes públicos, mas uma condição para ampliar a capacidade de apropriação dos sentidos organizacionais. Nessa perspectiva, a padronização discursiva fortalece a estabilidade identitária, porém pode reduzir a responsividade simbólica da comunicação quando limita sua capacidade de dialogar com experiências organizacionais heterogêneas.

No contexto da instituição investigada, essa tensão torna-se particularmente relevante diante da coexistência de públicos com experiências, expectativas e formas de interação bastante distintas. Tal configuração evidencia desafios relacionados à adaptação simbólica das narrativas institucionais em contextos organizacionais marcados por forte heterogeneidade funcional, geracional e relacional. Os resultados indicam, assim, que a heterogeneidade dos públicos não constitui apenas uma característica do contexto organizacional investigado, mas um elemento que condiciona a própria configuração da eficácia simbólica, exigindo que a comunicação articule estabilidade institucional e capacidade adaptativa.

Os dados sugerem, portanto, que a instituição apresenta forte capacidade de sustentação da identidade institucional em nível organizacional mais amplo, mas menor consolidação na mediação simbólica cotidiana entre os diferentes públicos e experiências institucionais. Essa configuração evidencia que a eficácia simbólica resulta da articulação entre duas capacidades comunicacionais complementares: produzir referências identitárias consistentes e favorecer sua apropriação pelos diferentes públicos organizacionais. Os achados reforçam, assim, que a coerência institucional constitui condição necessária, mas não suficiente, para a produção de reconhecimento, pertencimento e compartilhamento de sentidos.

5.1.3 Humanização narrativa, propósito comunitário e mediação simbólica

As entrevistas aprofundam essa interpretação ao evidenciar que a construção simbólica da identidade institucional encontra forte sustentação em estratégias de humanização narrativa e valorização do propósito da instituição. Em diferentes relatos, emergem referências à utilização de histórias reais, protagonismo de estudantes, professores e colaboradores e valorização de trajetórias institucionais como mecanismos de aproximação simbólica entre sujeitos e organização.

Esse resultado amplia a compreensão da eficácia simbólica ao evidenciar que a construção da identidade organizacional não ocorre apenas pela difusão de valores institucionais, mas também pela capacidade de traduzir esses valores em experiências concretas e narrativas reconhecíveis pelos diferentes públicos. Nessa perspectiva, a humanização narrativa constitui um mecanismo de mediação entre o projeto institucional e sua apropriação simbólica pelos sujeitos organizacionais.

As evidências qualitativas indicam que a comunicação institucional transcende uma lógica predominantemente informacional, buscando construir narrativas associadas à experiência universitária, à inserção comunitária e ao reconhecimento das pessoas que compõem a instituição. Em instituições como essa, tal movimento assume relevância estratégica, uma vez que a legitimidade organizacional depende não apenas da visibilidade institucional, mas também da capacidade de produzir reconhecimento social das experiências, trajetórias e sujeitos que materializam cotidianamente o projeto institucional.

Nesse contexto, a valorização de elementos humanos e cotidianos aparece como importante estratégia de legitimação simbólica e aproximação institucional, aspecto alinhado à compreensão de Kunsch (2018) de que a comunicação organizacional estratégica depende da construção de relações de reconhecimento e compartilhamento de sentidos entre organização e público. Os resultados sugerem, assim, que a eficácia simbólica se fortalece quando a comunicação desloca o foco da organização como emissora de mensagens para a valorização dos sujeitos que materializam cotidianamente sua identidade institucional.

A presença recorrente de estudantes, professores e colaboradores nas narrativas institucionais também evidencia um esforço de materialização simbólica do caráter comunitário da instituição. Ao incorporar sujeitos reais em campanhas, conteúdos e ações comunicacionais, a instituição busca traduzir concretamente valores associados à proximidade, pertencimento e inserção regional, deslocando a comunicação de uma lógica predominantemente institucional para formas narrativas mais experienciais e relacionais. Mais do que conferir autenticidade às narrativas institucionais, esse movimento aproxima identidade organizacional e experiência vivida, reduzindo a distância entre os referenciais

simbólicos produzidos institucionalmente e aqueles reconhecidos pelos públicos em seu cotidiano.

Contudo, os próprios achados evidenciam limites importantes nesse processo. Embora a instituição demonstre capacidade de produzir narrativas associadas ao compromisso comunitário, à extensão e à inserção regional, os dados indicam que os sentidos produzidos institucionalmente nem sempre alcançam circulação e apropriação homogêneas entre os diferentes públicos. Nos comentários abertos do questionário, um respondente afirma que "a instituição não consegue transmitir a variedade de ações que realiza em prol e com a comunidade", destacando que muitas iniciativas extensionistas "são belíssimas", mas permanecem pouco visíveis aos públicos. Em direção semelhante, aparecem demandas por maior divulgação de "cursos de extensão", "projetos de internacionalização" e "eventos presenciais na instituição", indicando percepção de insuficiente visibilidade institucional dessas iniciativas.

Essa evidência revela que a produção institucional de narrativas legitimadoras não assegura, por si só, sua circulação e apropriação pelos públicos. Os resultados sugerem que a eficácia simbólica depende igualmente da capacidade de conferir visibilidade contínua às experiências que materializam o propósito organizacional, evitando que iniciativas institucionalmente relevantes permaneçam restritas a circuitos comunicacionais específicos.

As entrevistas reforçam essa interpretação ao evidenciar que a visibilidade do propósito comunitário constitui uma preocupação recorrente entre os atores institucionais. E4 menciona o esforço institucional de "dar visibilidade para aquilo que a instituição faz pela comunidade e para as pessoas que ajudam a construir essa trajetória". Já E6 afirma que o modelo comunitário "precisa ser explicado o tempo inteiro", pois, para muitos públicos, "esse modelo não é óbvio".

Os depoimentos evidenciam que o propósito comunitário constitui um sentido organizacional que necessita ser continuamente reconstruído nas práticas comunicacionais. Diferentemente de atributos organizacionais imediatamente reconhecíveis, sua compreensão depende de processos permanentes de mediação simbólica capazes de torná-lo inteligível para públicos que vivenciam diferentes formas de interação com a instituição.

Os resultados demonstram, assim, que a eficácia simbólica não decorre exclusivamente da coerência das narrativas produzidas pela organização, mas da capacidade de transformar o propósito institucional em experiências reconhecíveis, compartilháveis e socialmente significativas para os diferentes públicos. Sob essa perspectiva, a mediação

simbólica emerge como um processo contínuo de tradução entre identidade institucional, experiências organizacionais e reconhecimento social.

5.1.4 Tensões simbólicas e limites da apropriação dos sentidos organizacionais

Os resultados evidenciam que a dimensão simbólica é atravessada por tensões relacionadas à fragmentação comunicacional, à sobreposição de fluxos e à dispersão dos sentidos organizacionais. Embora tais aspectos também se articulem às dimensões relacional e institucional, seus efeitos tornam-se particularmente relevantes no plano simbólico, na medida em que impactam a retenção, a continuidade e a sedimentação cotidiana das narrativas institucionais.

Essas tensões não representam fenômenos isolados, mas expressam os limites da estabilização simbólica em organizações caracterizadas por elevada complexidade institucional, evidenciando que a produção de sentidos compartilhados constitui um processo permanentemente sujeito a disputas, mediações e reinterpretações pelos diferentes públicos.

Quadro 10 – Tensões estruturantes da Dimensão Simbólica

Tensão identificada	Evidência empírica	Implicação analítica
Unidade institucional × representação desigual	Respondentes indicam que a comunicação institucional apresenta forte coerência vinculada à marca, porém determinados públicos, especialmente estudantis, não se sentem plenamente representados pelas linguagens e narrativas adotadas nos canais institucionais.	A sustentação da identidade institucional ocorre de forma mais consolidada no plano macro organizacional do que na apropriação experiencial dos sentidos pelos diferentes públicos.
Coerência da marca × padronização discursiva	Comentários qualitativos apontam percepção de linguagem excessivamente formal, padronizada e pouco segmentada em determinados contextos comunicacionais.	A busca por estabilidade identitária e coerência discursiva tende a reduzir a adaptação narrativa às especificidades geracionais, experienciais e relacionais dos públicos institucionais.
Produção simbólica × retenção dos sentidos	O indicador relacionado à retenção das informações apresentou desempenho mais moderado em comparação aos demais indicadores simbólicos analisados.	A forte capacidade institucional de produção de sentidos não se converte automaticamente em incorporação cotidiana homogênea das narrativas organizacionais.
Multiplicidade de canais × dispersão narrativa	Respondentes mencionam fragmentação de informações entre canais institucionais, circulação descentralizada de conteúdos e dificuldade de acompanhamento	A coexistência de múltiplos fluxos comunicacionais amplia a circulação informacional, mas dificulta a estabilização simbólica e a construção de referências

	contínuo das mensagens organizacionais.	compartilhadas entre públicos e unidades organizacionais.
Identidade comunitária × baixa visibilidade social	Comentários e entrevistas indicam que projetos extensionistas, iniciativas comunitárias e ações de inserção regional nem sempre alcançam ampla circulação ou reconhecimento entre os públicos organizacionais.	A legitimidade comunitária da instituição mostra-se institucionalmente consolidada, mas parcialmente apropriada e reconhecida no cotidiano comunicacional dos diferentes públicos.
Humanização narrativa × heterogeneidade experiencial	Embora exista valorização institucional de públicos e trajetórias acadêmicas nas narrativas organizacionais, diferentes públicos demonstram níveis distintos de identificação com essas representações.	A humanização narrativa fortalece a aproximação simbólica com a instituição, mas sua apropriação permanece condicionada às experiências específicas vivenciadas pelos diferentes sujeitos organizacionais.

Fonte: Elaborado pela autora (2026), com base na triangulação das evidências qualitativas, quantitativas e documentais.

Os elementos apresentados evidenciam que as tensões da dimensão simbólica não decorrem da ausência de identidade institucional ou da fragilidade dos referenciais organizacionais. Ao contrário, os resultados demonstram que a instituição apresenta significativa capacidade de estabilização narrativa, coerência discursiva e sustentação simbólica de sua identidade comunitária. As tensões observadas emergem, sobretudo, das dificuldades relacionadas à circulação homogênea desses sentidos entre públicos organizacionais marcados por experiências, expectativas e formas de interação distintas.

Esse resultado demonstra que a eficácia simbólica não deve ser compreendida como ausência de conflitos ou divergências interpretativas, mas como capacidade organizacional de preservar referenciais identitários compartilhados mesmo em contextos marcados por múltiplas experiências e diferentes formas de apropriação dos sentidos.

A triangulação das evidências sugere que as tensões simbólicas identificadas decorrem, em parte, da própria complexidade institucional e da dificuldade de adaptação das narrativas organizacionais a públicos marcados por experiências, rotinas e expectativas distintas. A coexistência de múltiplos canais institucionais, diferentes unidades acadêmicas e variados contextos de interação tende a ampliar a circulação das narrativas institucionais, mas também dificulta a produção de referências simbólicas homogêneas entre os diferentes públicos organizacionais. Nessa perspectiva, a heterogeneidade organizacional deixa de representar apenas uma característica contextual e passa a constituir um elemento explicativo da própria configuração da eficácia simbólica observada na pesquisa.

Além disso, os comentários qualitativos indicam que a busca institucional por

coerência discursiva e estabilidade identitária contribui para a predominância de linguagens mais padronizadas e institucionalizadas em determinados contextos comunicacionais. Embora essa configuração fortaleça a sustentação da identidade organizacional em nível macro institucional, ela também tende a reduzir a adaptação narrativa às especificidades experienciais de determinados públicos, especialmente estudantes e grupos com maior expectativa de comunicação segmentada, dinâmica e interativa. Os resultados sugerem, assim, que a busca pela uniformidade discursiva fortalece a identidade institucional, mas produz tensões quando reduz a capacidade adaptativa da comunicação diante da diversidade de experiências organizacionais.

Nesse contexto, a eficácia simbólica da comunicação revela-se diretamente associada à capacidade de mediação cotidiana entre estabilidade institucional e adaptação experiencial das narrativas organizacionais. Enquanto a instituição demonstra forte consolidação identitária no plano macro organizacional, os achados indicam assimetrias relacionadas à representação dos públicos, à segmentação comunicacional e à incorporação cotidiana dos sentidos institucionais entre diferentes grupos. Essa articulação evidencia que estabilidade institucional e adaptação narrativa não constituem objetivos concorrentes, mas dimensões complementares da eficácia simbólica, cuja integração condiciona a capacidade organizacional de produzir reconhecimento entre públicos heterogêneos.

Os resultados também sugerem que a multiplicidade de canais, setores e fluxos comunicacionais produz simultaneamente ampliação da circulação informacional e dispersão simbólica das narrativas institucionais. Tal configuração faz com que a comunicação institucional opere continuamente entre a necessidade de preservar coerência identitária e a demanda por maior adaptação narrativa às especificidades dos diferentes públicos organizacionais. Essa evidência demonstra que ampliar a circulação das informações não implica, necessariamente, ampliar a circulação dos sentidos, uma vez que a multiplicação de canais pode favorecer simultaneamente visibilidade informacional e dispersão simbólica.

Além disso, as evidências indicam que a legitimação simbólica do modelo comunitário depende não apenas da produção institucional de discursos alinhados ao compromisso regional, à extensão e à formação humana, mas também da capacidade de tornar essas experiências visíveis, reconhecíveis e apropriáveis pelos diferentes sujeitos organizacionais. Assim, os achados reforçam que a eficácia simbólica se manifesta menos como estabilidade absoluta dos sentidos institucionais e mais como um processo contínuo de negociação, circulação e reconhecimento entre organização e públicos, evidenciando o caráter relacional e processual dessa dimensão no modelo proposto.

Os resultados desta dimensão evidenciam, portanto, que a eficácia simbólica não se caracteriza por um estado permanente de consenso, mas pela capacidade de sustentar processos contínuos de negociação, circulação e ressignificação dos sentidos organizacionais em contextos marcados por elevada diversidade de públicos e experiências.

5.1.5 Integração analítica da dimensão simbólica no Modelo

Os resultados evidenciam que a eficácia simbólica não pode ser compreendida como atributo homogêneo da organização, mas como resultado da interação entre capacidades institucionais de produção de sentidos e diferentes formas de apropriação desses sentidos pelos públicos organizacionais.

Essa dinâmica revela que a eficácia simbólica não pode ser compreendida como atributo homogêneo da organização, mas como resultado da interação entre as capacidades institucionais de produção de sentidos e as diferentes formas de apropriação desses sentidos pelos públicos organizacionais. Nesse contexto, a instituição sustenta referências simbólicas relativamente estáveis no plano institucional, especialmente por meio da coerência narrativa, da legitimidade organizacional e da consistência dos valores comunicados. Entretanto, a apropriação desses referenciais ocorre de maneira desigual entre os diferentes públicos, indicando que a consolidação da identidade institucional não elimina as variações existentes na forma como seus sentidos são interpretados, apropriados e incorporados às experiências comunicacionais cotidianas.

Quadro 11 – Síntese integrada da Dimensão Simbólica no Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional

Categoria interpretativa	Evidência	Escala	Temporalidade	Categoria avaliativa	Síntese interpretativa
Coerência identitária	Estabilidade discursiva e alinhamento entre valores organizacionais, posicionamento institucional e comunicação organizacional.	Macro	Longo curso	Outputs	Consolidação da identidade institucional por meio da coerência entre discurso, valores e comunicação organizacional.

Pertencimento institucional	Percepção positiva da comunicação como elemento de aproximação entre sujeitos e comunidade universitária.	Micro/ Meso	Processual	Outcomes	Fortalecimento do pertencimento institucional decorrente das experiências comunicacionais compartilhadas entre organização e públicos.
Legitimação institucional	Reconhecimento positivo da imagem institucional nos contextos educacional, científico e regional.	Macro	Longo curso	Impacts	Reforço da legitimidade institucional sustentado pela convergência entre identidade, reconhecimento social e atuação organizacional.
Humanização narrativa	Valorização de trajetórias acadêmicas, experiências estudantis e protagonismo dos sujeitos nas narrativas institucionais.	Micro	Processual	Outtakes / Outcomes	Ampliação da identificação simbólica entre instituição e públicos por meio de narrativas centradas nas experiências dos sujeitos.
Apropriação desigual dos sentidos	Diferentes públicos não se reconhecem de forma homogênea nas linguagens e narrativas institucionais.	Micro/ Meso	Processual	Outtakes	Identificação de assimetrias na construção de sentidos, indicando oportunidades para ampliar inclusão, reconhecimento e compartilhamento simbólico.

Fonte: Elaborado pela autora (2026) com base na triangulação das evidências qualitativas, quantitativas e documentais.

Os resultados da dimensão simbólica evidenciam que a instituição apresenta capacidade relativamente consolidada de produzir estabilidade narrativa, coerência discursiva e sustentação identitária em nível institucional mais amplo. A análise documental demonstrou forte alinhamento entre valores organizacionais, posicionamento comunitário e linguagem institucional nos principais artefatos comunicacionais analisados. Tais evidências indicam que a instituição mantém referenciais simbólicos relativamente consolidados, capazes de sustentar vínculos de pertencimento, fortalecer o reconhecimento institucional e ampliar a percepção de legitimidade organizacional nos diferentes contextos que compõem a dinâmica

organizacional.

Mais do que confirmar a consistência da identidade institucional, essas evidências demonstram que a produção de referenciais simbólicos compartilhados constitui um elemento estruturante da eficácia comunicacional, na medida em que oferece bases para a construção de reconhecimento, pertencimento e legitimidade organizacional.

Os dados também apontam percepção predominantemente positiva quanto à autenticidade institucional da comunicação, ao fortalecimento do pertencimento e à capacidade da instituição de comunicar valores associados à experiência acadêmica e ao compromisso comunitário. Em diferentes comentários, os respondentes associam a comunicação institucional à construção de vínculo com a comunidade acadêmica e ao reconhecimento da relevância regional e social da instituição, especialmente em relação à inserção comunitária, à formação e às iniciativas desenvolvidas junto à sociedade. Esses resultados reforçam que identidade, pertencimento e legitimidade não representam efeitos independentes da comunicação, mas dimensões inter-relacionadas cuja convergência fortalece a consolidação simbólica da organização.

As entrevistas aprofundam essa interpretação ao evidenciarem o esforço institucional de humanização narrativa da comunicação organizacional, especialmente por meio da valorização de trajetórias acadêmicas, experiências estudantis, projetos comunitários e protagonismo de professores, estudantes e colaboradores nas narrativas institucionais. Nesse contexto, a comunicação não atua apenas como mecanismo de transmissão de informações organizacionais, mas como mediadora da experiência universitária e da construção cotidiana de sentidos associados ao modelo comunitário da instituição. Os depoimentos indicam que a humanização narrativa desempenha papel relevante nesse processo ao aproximar identidade institucional e experiência organizacional, favorecendo que valores abstratos sejam reconhecidos pelos públicos em situações concretas do cotidiano institucional.

Entretanto, os achados também revelam assimetrias relevantes na circulação, retenção e apropriação dos sentidos institucionais entre diferentes públicos organizacionais. Embora exista forte coerência institucional das narrativas organizacionais e relativa estabilidade discursiva no plano macro organizacional, os comentários qualitativos evidenciam percepções relacionadas à excessiva padronização da linguagem institucional, à baixa segmentação narrativa e à limitada representação de determinados públicos nas estratégias comunicacionais.

Essa assimetria constitui um dos principais achados da pesquisa ao demonstrar que a estabilidade institucional dos sentidos organizacionais não assegura sua circulação

homogênea entre os diferentes públicos. A eficácia simbólica revela-se, assim, condicionada pela capacidade de transformar referências institucionais compartilhadas em experiências comunicacionais efetivamente significativas para sujeitos organizacionalmente diversos.

Respondentes vinculados especialmente aos públicos estudantis mencionam percepção de distanciamento em relação à linguagem adotada em determinados canais institucionais, considerada excessivamente formal, pouco dinâmica ou insuficientemente conectada às experiências cotidianas. Também aparecem referências à fragmentação dos fluxos comunicacionais, à dispersão das informações entre diferentes canais e à dificuldade de retenção das mensagens, indicando que a forte capacidade institucional de produção simbólica não se converte automaticamente em incorporação homogênea dos sentidos organizacionais pelos diferentes sujeitos institucionais. Os relatos evidenciam que a percepção de distanciamento não decorre da ausência de identidade institucional, mas da dificuldade de adaptação das narrativas às especificidades experienciais dos diferentes públicos, reforçando que coerência institucional e reconhecimento simbólico constituem processos complementares, porém distintos.

A integração das evidências permite identificar tensões relacionadas à visibilidade desigual das ações vinculadas ao caráter comunitário da instituição. Embora as entrevistas demonstrem esforço institucional de valorização das iniciativas extensionistas, projetos comunitários e ações de inserção regional, diferentes participantes indicam que parte significativa dessas experiências ainda circula de maneira limitada entre os públicos organizacionais, reduzindo a apropriação coletiva do propósito comunitário institucional. Esse resultado amplia a compreensão da dimensão simbólica ao demonstrar que a visibilidade das ações organizacionais constitui condição relevante para sua incorporação ao patrimônio simbólico compartilhado da instituição.

Nesse sentido, a dimensão simbólica evidencia que a eficácia comunicacional não depende exclusivamente da coerência discursiva ou da estabilidade institucional das narrativas organizacionais, mas também da capacidade de mediação cotidiana dos sentidos institucionais entre públicos heterogêneos, experiências distintas e contextos organizacionais marcados por representativa complexidade relacional e comunicacional.

Sob essa perspectiva, a eficácia simbólica deixa de ser compreendida como simples coerência entre discurso e identidade institucional para ser interpretada como processo contínuo de produção, circulação, reconhecimento e apropriação dos sentidos organizacionais.

Em síntese, os resultados revelam que a instituição apresenta maior consolidação simbólica no plano institucional do que na apropriação experiencial e cotidiana dos sentidos

organizacionais entre os diferentes públicos. Mais do que evidenciar o grau de consolidação simbólica da comunicação institucional, os resultados demonstram que a eficácia comunicacional, na dimensão simbólica, constitui um processo dinâmico de construção, circulação e apropriação de sentidos, cuja compreensão exige a articulação integrada das diferentes perspectivas analíticas propostas pelo modelo.

Ao integrar as dimensões constitutivas da comunicação às perspectivas analíticas propostas pelo modelo, os resultados demonstram que a eficácia simbólica emerge da articulação entre estabilidade identitária e apropriação experiencial dos sentidos organizacionais. Essa interpretação evidencia que a dimensão simbólica não apenas descreve processos de construção da identidade institucional, mas explica como esses processos condicionam a configuração da eficácia comunicacional em organizações caracterizadas por elevada complexidade e diversidade de públicos.

5.2 DIMENSÃO RELACIONAL: INTERAÇÃO, ESCUTA E MEDIAÇÃO ORGANIZACIONAL

A análise da dimensão relacional buscou compreender de que forma a comunicação institucional sustenta processos de interação, escuta, participação e mediação entre organização e público. Nessa perspectiva, a eficácia comunicacional não se manifesta apenas na disponibilidade de canais ou na circulação de informações, mas na qualidade das interações estabelecidas e na capacidade institucional de promover reconhecimento, mediação e responsividade organizacional (Deetz, 2010; Kunsch, 2018; Macnamara, 2022).

No contexto da instituição investigada, essa dimensão assume especial complexidade em razão da coexistência de múltiplas instâncias decisórias e da necessidade permanente de articulação entre setores acadêmicos, administrativos e estratégicos.Em organizações dessa natureza, os fluxos comunicacionais tendem a ocorrer de forma descentralizada e heterogênea, exigindo capacidade contínua de coordenação comunicacional, integração relacional e mediação entre diferentes demandas organizacionais.

Essa dinâmica revela torna a dimensão relacional particularmente relevante para a compreensão da eficácia comunicacional, ao evidenciar que a existência de múltiplos fluxos e canais institucionais não garante, por si só, a construção de relações organizacionais efetivamente integradas. Nessa perspectiva, a eficácia relacional depende da capacidade institucional de articular circulação de informações, escuta, mediação e participação em

processos comunicacionais capazes de sustentar vínculos entre diferentes públicos e estruturas organizacionais.

5.2.1 Configuração relacional dos fluxos comunicacionais

Os resultados quantitativos evidenciam avaliações predominantemente positivas quanto ao acesso aos canais institucionais e à circulação das informações organizacionais. Os dados indicam que os públicos reconhecem a existência de múltiplos meios de comunicação e percebem relativa facilidade no acesso aos conteúdos institucionais, sugerindo capacidade operacional relativamente consolidada na sustentação dos fluxos comunicacionais cotidianos. Esse resultado evidencia condições favoráveis à circulação institucional das informações, embora não permita, por si só, inferir a qualidade das interações estabelecidas entre a organização e seus públicos.

Quadro 12 – Configuração relacional dos fluxos comunicacionais

Indicador relacional	Evidência predominante	Interpretação analítica
Acesso às informações	Percepção positiva quanto ao acesso a e-mails institucionais, newsletters, sistemas acadêmicos e canais digitais da instituição	Sustentação consistente dos fluxos comunicacionais cotidianos
Diversidade de canais	Reconhecimento da ampla presença institucional da comunicação entre setores acadêmicos, administrativos e públicos universitários	Ampla presença comunicacional institucional
Agilidade informacional	Avaliação relativamente positiva da circulação rápida de comunicados institucionais e informações acadêmicas	Capacidade operacional relativamente consolidada
Integração entre canais	Percepção de fragmentação entre fluxos informacionais, setores e canais institucionais	Limites na articulação relacional dos fluxos

Fonte: Elaborado pela autora (2026), com base nos resultados quantitativos da pesquisa.

A análise integrada dos indicadores evidencia que a dimensão relacional apresenta maior consolidação nos aspectos associados à circulação das informações do que na articulação entre os diferentes fluxos comunicacionais. Enquanto acesso, diversidade de canais e agilidade informacional revelam elevada capacidade operacional de sustentação da comunicação cotidiana, a integração entre canais evidencia limitações que extrapolam a

dimensão técnica da comunicação e alcançam sua capacidade de produzir experiências relacionais articuladas entre os diferentes públicos organizacionais.

Os achados sugerem que a instituição apresenta estrutura comunicacional relativamente consolidada no que se refere à sustentação dos processos informacionais cotidianos. A multiplicidade de canais institucionais, associada à presença recorrente de conteúdos organizacionais, evidencia capacidade institucional de manutenção dos fluxos comunicacionais entre diferentes setores e públicos. Observa-se, portanto, que a consolidação dos fluxos comunicacionais constitui condição necessária para a eficácia relacional, mas não suficiente para assegurar integração entre os diferentes públicos e estruturas organizacionais.

A análise documental reforça essa interpretação ao evidenciar regularidade editorial, previsibilidade comunicacional e forte presença institucional dos materiais analisados. A *Newsletter* Institucional, por exemplo, foi caracterizada como "elo entre gestão, públicos internos e cotidiano organizacional", apresentando "cadência de funcionamento" e "continuidade do fluxo comunicacional" classificadas na faixa "Consolidado–Estratégico".

De forma semelhante, o Caderno do Professor e o Caderno do Estudante indicaram uma estrutura comunicacional estável, clareza informacional e função orientadora contínua, contribuindo para a sustentação relacional da experiência acadêmica e institucional. Essas evidências demonstram que a regularidade e a previsibilidade da comunicação fortalecem a sustentação operacional dos fluxos institucionais, criando condições favoráveis para a circulação das informações, ainda que não assegurem, isoladamente, processos relacionais efetivamente integrados.

Em instituições com o perfil analisado, essa dinâmica assume relevância estratégica, pois a circulação contínua das informações atua como mecanismo de integração entre públicos, unidades acadêmicas e distintas instâncias organizacionais, embora sua efetividade dependa da articulação entre os fluxos comunicacionais. Sob essa perspectiva, a eficácia relacional não decorre da simples coexistência de múltiplos canais institucionais, mas da capacidade de articulá-los em processos comunicacionais percebidos pelos públicos como coerentes, acessíveis e integrados.

Entretanto, embora a ampliação da circulação das informações seja percebida de forma predominantemente positiva, os comentários qualitativos revelam que a ampliação dos fluxos comunicacionais não resulta automaticamente em integração relacional efetiva. Diversos respondentes apontam dificuldades relacionadas à fragmentação dos canais, à dispersão das mensagens e à dificuldade de adequação das informações aos diferentes públicos organizacionais. Relatos como "as informações chegam de forma fragmentada", "há

um bom volume de informações, mas falta estratégia para torná-las mais compreensíveis e relevantes" e "as mensagens não consideram as especificidades de cada público" apontam fragilidades relacionadas à inteligibilidade, à coordenação e à integração relacional dos fluxos comunicacionais.

Essa diferença evidencia que circulação informacional e integração relacional constituem capacidades comunicacionais distintas. Embora interdependentes, não mantêm relação automática, indicando que a ampliação dos fluxos de informação não elimina, necessariamente, dificuldades relacionadas à inteligibilidade, à coordenação e à apropriação das informações pelos diferentes públicos organizacionais.

No contexto da instituição investigada, essa fragmentação tende a ser intensificada pela própria complexidade estrutural da instituição, caracterizada pela coexistência de diferentes setores, unidades acadêmicas, coordenações, grupos institucionais e dinâmicas comunicacionais relativamente descentralizadas. Embora essa configuração favoreça ampla circulação de conteúdos, também produz desafios relacionados à coordenação relacional dos fluxos comunicacionais e à integração das informações entre diferentes públicos e unidades organizacionais.

A configuração observada evidencia que a complexidade organizacional atua não apenas como característica contextual, mas como elemento que condiciona a configuração da eficácia relacional, exigindo permanente articulação entre descentralização comunicacional e integração institucional.

5.2.2 Escuta organizacional, devolutiva e participação institucional

A análise qualitativa indica que as principais fragilidades da dimensão relacional concentram-se nos mecanismos de escuta, devolutiva institucional e participação organizacional. Embora os dados revelem presença institucional consolidada da comunicação e intensa circulação de conteúdos organizacionais, os respondentes indicam que os fluxos comunicacionais ainda operam predominantemente em lógica emissiva, com menor consolidação de práticas contínuas de diálogo, retroalimentação e participação institucional.

Nesse contexto, a principal fragilidade relacional identificada não reside na ausência de comunicação institucional, mas na institucionalização ainda parcial de mecanismos contínuos de escuta, devolutiva e participação organizacional. Esse panorama evidencia que a eficácia relacional não depende exclusivamente da intensidade da comunicação institucional, mas da capacidade organizacional de transformar a circulação das informações em processos

contínuos de escuta, retroalimentação e construção compartilhada das relações organizacionais.

Quadro 13 – Escuta, devolutiva e participação organizacional

Aspecto analisado	Evidência empírica	Interpretação analítica
Escuta institucional	Públicos reconhecem existência pontual de consultas, mas percebem baixa continuidade dos mecanismos de escuta organizacional	Dialogicidade institucional parcialmente consolidada
Devolutiva organizacional	Respondentes indicam dificuldade de perceber retorno institucional sobre demandas e manifestações dos públicos	Fragilidade na retroalimentação comunicacional
Participação dos públicos	Experiências participativas percebidas de forma desigual entre estudantes, docentes e técnicos-administrativos	Engajamento relacional heterogêneo
Comunicação dialógica	Predominância de circulação informacional sobre práticas permanentes de interação e construção coletiva	Predomínio de lógica comunicacional emissiva

Fonte: Elaborado pela autora (2026), com base na triangulação das evidências empíricas.

A análise integrada das evidências evidencia que a principal fragilidade da dimensão relacional reside na descontinuidade entre os processos de escuta, resposta institucional e participação efetiva dos públicos. Os indicadores revelam que a organização demonstra maior capacidade para estruturar canais de interação do que para consolidá-los como processos permanentes de construção relacional, indicando que a institucionalização do diálogo ainda representa um dos principais desafios à consolidação da eficácia comunicacional.

As entrevistas revelam que, embora existam espaços formais de participação e mecanismos pontuais de consulta, os públicos percebem limitações relacionadas à continuidade da escuta institucional e à efetiva incorporação das contribuições recebidas nos processos organizacionais. A análise documental também destaca a existência formal de mecanismos institucionais de orientação, alinhamento e circulação comunicacional entre instituição e públicos acadêmicos. Entretanto, os dados qualitativos sugerem que tais estruturas não são percebidas de forma consistente como espaços contínuos de escuta, devolutiva e participação organizacional.

Comentários qualitativos apontam que “a comunicação parece muito de cima para baixo”, que “falta espaço para dar retorno” e que seria importante “ouvir mais os públicos” e

“atentar mais para o que o público interno tem a dizer”. Essas evidências sugerem que os limites relacionais identificados não decorrem da ausência de comunicação institucional, mas da menor consolidação de mecanismos contínuos de escuta, devolutiva e participação organizacional. Os relatos permitem compreender que a percepção de escuta organizacional está diretamente associada à existência de devolutivas reconhecidas pelos públicos. Nessa perspectiva, a ausência de retorno institucional reduz a percepção de participação efetiva, ainda que existam oportunidades formais para manifestação das demandas organizacionais.

As entrevistas reforçam essa interpretação ao apontar que, embora a instituição disponha de canais e mecanismos formais de interação, “a escuta ainda não é plenamente eficaz”, mostrando que determinados públicos permanecem parcialmente desconectados dos processos comunicacionais institucionais. Essa realidade aproxima-se da crítica desenvolvida por Macnamara (2022), segundo a qual muitas organizações ampliam significativamente sua capacidade de emissão comunicacional, mas apresentam menor consolidação de estruturas permanentes de escuta, diálogo e participação organizacional.

Os resultados sugerem, também, que a ampliação da capacidade emissiva da comunicação institucional não produz, necessariamente, fortalecimento equivalente da capacidade relacional da organização, evidenciando que informação e escuta representam competências comunicacionais distintas e complementares. Nesse sentido, observa-se maior consolidação da comunicação na disseminação institucional de conteúdos do que na incorporação sistemática das demandas e percepções dos públicos aos processos comunicacionais cotidianos.

A análise integrada reforça o entendimento de que a eficácia relacional depende não apenas da capacidade institucional de informar, mas da consolidação de processos permanentes de escuta, devolutiva e participação capazes de integrar as contribuições dos diferentes públicos à dinâmica organizacional. Esse padrão evidencia que a escuta organizacional não constitui apenas uma prática complementar da comunicação, mas uma condição para que os públicos reconheçam suas interações como efetivamente incorporadas à dinâmica institucional.

Esse aspecto torna-se particularmente relevante em instituições comunitárias, nas quais a sustentação das relações organizacionais depende intensamente da capacidade de articulação entre gestão, comunidade acadêmica e diferentes setores institucionais. Nesse contexto, a eficácia relacional depende não apenas da presença comunicacional, mas também da percepção de escuta, reconhecimento e participação efetiva por parte dos públicos organizacionais, evidenciando que a qualidade das interações constitui elemento central para a

consolidação da comunicação como processo relacional no Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional.

Sob essa perspectiva, a eficácia relacional deixa de ser compreendida apenas como capacidade de disseminar informações e passa a ser interpretada como capacidade organizacional de construir processos contínuos de interação, reconhecimento e corresponsabilização entre organização e público.

5.2.3 Engajamento, interação e vínculos organizacionais

Os dados obtidos evidenciam diferenças relevantes entre os públicos no que se refere ao engajamento e à interação com os processos comunicacionais da instituição, indicando que a experiência relacional da comunicação é vivenciada de maneira distinta pelos diferentes grupos institucionais. Enquanto os estudantes demonstram maior interação com conteúdos digitais e canais institucionais mais dinâmicos, docentes e técnicos-administrativos apresentam percepções mais críticas relacionadas à fragmentação dos fluxos, à sobrecarga informacional e às limitações dos processos participativos.

Essa configuração evidencia que a eficácia relacional não se manifesta de forma uniforme entre os diferentes públicos organizacionais, mas assume configurações distintas conforme as formas de interação, as experiências institucionais e as expectativas de cada grupo. Nessa perspectiva, o engajamento comunicacional deixa de ser compreendido como atributo homogêneo da organização e passa a representar uma construção relacional situada, produzida na interação entre práticas comunicacionais e experiências organizacionais específicas.

Quadro 14 – Engajamento e interação entre públicos institucionais

Público predominante	Característica relacional identificada	Interpretação analítica
Estudantes	Maior interação com conteúdos digitais, redes institucionais e canais mais dinâmicos da instituição	Engajamento relacional mais dinâmico
Docentes	Percepção crítica da fragmentação comunicacional e excesso de informações institucionais	Necessidade de maior articulação e integração relacional
Técnicos-administrativos	Demandas relacionadas à clareza das informações, devolutiva e reconhecimento organizacional	Busca por maior integração comunicacional e pertencimento institucional

Gestores	Ênfase na necessidade de alinhamento institucional e circulação contínua das diretrizes organizacionais	Centralidade da coordenação comunicacional na sustentação organizacional

Fonte: Elaborado pela autora (2026), com base na triangulação das evidências qualitativas e quantitativas.

As diferenças observadas entre os públicos reforçam a compreensão de que a experiência relacional da comunicação organizacional não ocorre de forma homogênea. Em uma instituição caracterizada pela coexistência de múltiplas funções organizacionais e perfis institucionais diversos, os processos comunicacionais tendem a ser apropriados de maneira distinta conforme experiências, rotinas, demandas e formas de interação específicas de cada grupo organizacional. Os resultados sugerem, assim, que a heterogeneidade das experiências comunicacionais não representa, por si só, fragilidade da comunicação organizacional, mas evidencia que a construção dos vínculos relacionais ocorre de maneira diferenciada entre os diversos públicos que compõem a organização.

Os comentários qualitativos também evidenciam percepções distintas quanto à proximidade institucional e à capacidade da comunicação contemplar realidades organizacionais específicas, indicando que determinados públicos se percebem menos reconhecidos e menos integrados aos fluxos cotidianos de interação comunicacional.

As entrevistas indicam que os canais comunicacionais “atingem os públicos de forma desigual”, sendo percebidos como mais efetivos junto aos técnicos-administrativos do que entre docentes. Além disso, comentários qualitativos apontam demandas recorrentes por segmentação comunicacional, com sugestões relacionadas à “comunicação direcionada para cada tipo de público”, à “divisão clara de públicos com seus principais interesses” e à necessidade de “melhorar a adequação da informação e canais com o perfil dos públicos”.

Essa evidência demonstra que segmentação comunicacional e eficácia relacional constituem processos interdependentes. Mais do que adaptar conteúdos a diferentes públicos, a segmentação favorece que as interações sejam percebidas como relevantes, fortalecendo reconhecimento, proximidade e participação nas dinâmicas comunicacionais da organização.

Os dados sugerem, também, que o engajamento institucional não depende exclusivamente da existência de canais ou da frequência da comunicação, mas da capacidade organizacional de sustentar relações percebidas como relevantes, acessíveis e efetivamente participativas pelos diferentes públicos. Comentários como “a comunicação interna cumpre seu papel informativo, mas ainda carece de empatia e proximidade” e “as mensagens institucionais são importantes, mas às vezes não dialogam com a realidade de quem está na

ponta" evidenciam limites relacionados à qualidade experiencial das interações comunicacionais.

Os resultados indicam, portanto, que o engajamento organizacional emerge menos da intensidade da comunicação e mais da qualidade das relações estabelecidas entre organização e públicos, reforçando a natureza relacional da eficácia comunicacional proposta pelo modelo. As evidências também revelam que os vínculos comunicacionais são experienciados de maneira desigual entre os diferentes públicos da instituição, expressando assimetrias relevantes na apropriação relacional da comunicação institucional.

Sob essa perspectiva, a eficácia relacional depende da capacidade organizacional de construir vínculos comunicacionais reconhecidos como significativos pelos diferentes públicos, conciliando coordenação institucional, segmentação comunicacional e experiências relacionais capazes de sustentar pertencimento, participação e reconhecimento no cotidiano organizacional.

5.2.4 Tensões relacionais e limites da dialogicidade organizacional

A análise mostra que a dimensão relacional é atravessada por tensões relacionadas à predominância emissiva da comunicação institucional, à fragmentação dos fluxos comunicacionais e à limitação das práticas permanentes de escuta organizacional. Embora a instituição demonstre considerável capacidade de circulação institucional das informações, os achados indicam assimetrias importantes entre emissão comunicacional, integração relacional e participação efetiva dos públicos nos processos organizacionais.

Essas tensões evidenciam que a eficácia relacional não pode ser compreendida como consequência direta da ampliação da comunicação institucional. Ao contrário, os resultados demonstram que circulação informacional, dialogicidade e participação constituem capacidades comunicacionais distintas, cuja articulação condiciona a qualidade das relações estabelecidas entre organização e público.

Quadro 15 – Tensões estruturantes da Dimensão Relacional

Tensão identificada	Evidência empírica	Implicação analítica
Circulação intensa × baixa dialogicidade	Públicos reconhecem ampla circulação de comunicados, mas percebem baixa continuidade de espaços efetivos de escuta e interação organizacional	Presença comunicacional não se converte automaticamente em experiência dialógica

Múltiplos canais × fragmentação relacional	Informações circulam de forma descentralizada entre setores, canais acadêmicos e estruturas administrativas	Ampliação da circulação comunicacional coexistindo com dificuldades de integração relacional
Escuta pontual × baixa devolutiva	Respondentes indicam dificuldade de perceber retorno institucional sobre sugestões, demandas e manifestações dos públicos	Fragilidade na retroalimentação e no reconhecimento organizacional
Presença institucional × participação desigual	Estudantes, docentes e técnicos-administrativos experienciam de maneira distinta os fluxos comunicacionais	Apropriação relacional heterogênea entre públicos organizacionais
Ampla circulação × retenção limitada	Sobrecarga de mensagens e excesso de canais dificultam acompanhamento e incorporação cotidiana das informações institucionais	Saturação comunicacional e perda de inteligibilidade relacional

Fonte: Elaborado pela autora (2026), com base na triangulação das evidências qualitativas, quantitativas e documentais.

A integração das evidências demonstra que as principais tensões relacionais não decorrem da inexistência de estruturas comunicacionais, mas da dificuldade de transformar processos predominantemente informacionais em experiências organizacionais percebidas como dialógicas. Essa configuração revela que a consolidação da eficácia relacional depende menos da ampliação dos canais institucionais do que da capacidade de sustentar interações contínuas entre organização e públicos.

Os comentários qualitativos reforçam a percepção de que a comunicação institucional ainda opera predominantemente em lógica informacional e verticalizada. Em direção semelhante, entrevistas e comentários abertos indicam que a escuta institucional “ainda não é plenamente eficaz”, sugerindo que os mecanismos de participação existentes não são percebidos como continuamente integrados aos processos decisórios e comunicacionais da instituição.

As evidências também indicam que a própria complexidade estrutural da instituição, associada à multiplicidade de canais, ao elevado volume de informações circulantes e às dinâmicas operacionais dos diferentes setores acadêmicos e administrativos, dificulta a consolidação de práticas comunicacionais mais dialógicas e integradas. Docentes e técnicos-administrativos mencionam excesso de informações, dispersão comunicacional e dificuldades de acompanhamento contínuo dos fluxos institucionais, indicando que a ampliação da circulação comunicacional não se converte automaticamente em inteligibilidade relacional, participação organizacional qualificada ou reconhecimento experiencial pelos

diferentes públicos.

Os resultados sugerem, assim, que a descentralização comunicacional amplia as possibilidades de circulação das informações, mas também exige mecanismos permanentes de coordenação capazes de preservar a integração relacional entre diferentes setores, canais e públicos organizacionais.

As entrevistas também sugerem que a centralização parcial de determinadas decisões organizacionais reduz a percepção de efetividade da participação institucional, especialmente quando os públicos não conseguem identificar de forma clara como suas manifestações são incorporadas aos processos comunicacionais e decisórios da instituição. Comentários relacionados à comunicação “de cima para baixo”, à baixa devolutiva institucional e à limitação dos espaços contínuos de interação evidenciam que parte dos públicos percebe reduzida capacidade de influência sobre os fluxos organizacionais. Essa evidência amplia a compreensão da eficácia relacional ao demonstrar que a percepção de participação depende menos da existência formal de espaços institucionais e mais da visibilidade atribuída pelos públicos aos efeitos concretos de sua participação nos processos organizacionais.

Nesse contexto, as fragilidades relacionais observadas apontam para desafios relacionados à institucionalização da escuta, à integração transversal dos fluxos comunicacionais e à consolidação de práticas organizacionais mais participativas, responsivas e dialógicas. A análise documental reforça essa interpretação ao evidenciar regularidade comunicacional, previsibilidade editorial e forte presença institucional dos materiais analisados.

Entretanto, os achados qualitativos demonstram que a existência formal dessas estruturas não elimina integralmente tensões relacionadas à integração relacional, à fragmentação dos fluxos e à percepção de baixa dialogicidade organizacional. Sob essa perspectiva, a institucionalização da escuta organizacional emerge como elemento estruturante da eficácia relacional, ao permitir que informação, participação e devolutiva se integrem em processos contínuos de construção das relações organizacionais.

Os elementos apresentados evidenciam que as tensões da dimensão relacional não decorrem da ausência de comunicação institucional nem da inexistência de estruturas formais de interação organizacional. Ao contrário, os achados demonstram que a instituição apresenta significativa capacidade operacional de circulação comunicacional e forte presença institucional da comunicação em diferentes contextos organizacionais.

As tensões observadas emergem, sobretudo, das dificuldades relacionadas à transformação dessa ampla circulação informacional em experiências relacionais percebidas

como dialógicas, integradas e participativas pelos diferentes públicos institucionais. Os resultados demonstram, portanto, que a eficácia relacional não corresponde à ausência de tensões comunicacionais, mas à capacidade organizacional de mediar essas tensões por meio de processos permanentes de coordenação, escuta e integração entre diferentes públicos e estruturas institucionais.

As evidências também sugerem que a multiplicidade de canais, setores e fluxos comunicacionais produz, simultaneamente, ampliação da presença institucional da comunicação e fragmentação da experiência relacional dos públicos organizacionais. Tal configuração faz com que a comunicação institucional opere continuamente entre a necessidade de sustentar ampla circulação informacional e a demanda por maior integração dialógica, inteligibilidade relacional e adaptação comunicacional às especificidades dos diferentes públicos institucionais. Essa dinâmica evidencia que a ampliação dos fluxos comunicacionais exige mecanismos permanentes de coordenação capazes de preservar a integração relacional entre diferentes setores, canais e públicos organizacionais.

Além disso, os dados analisados indicam que a sustentação relacional da comunicação organizacional depende da capacidade organizacional de produzir reconhecimento, escuta e participação percebidos como legítimos pelos diferentes sujeitos organizacionais. Os achados reforçam, assim, que a eficácia relacional manifesta-se menos como intensidade da circulação comunicacional e mais como capacidade de mediação organizacional entre informação, participação e construção contínua de vínculos institucionais, evidenciando que a qualidade das interações constitui elemento central para a compreensão da dimensão relacional no modelo proposto.

5.2.5 Integração analítica da dimensão relacional no Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional

A análise integrada das evidências revela que a dimensão relacional apresenta configuração heterogênea e não linear. As evidências demonstram forte capacidade de circulação comunicacional e manutenção dos fluxos informacionais, especialmente nos processos relacionados à disseminação cotidiana de conteúdos organizacionais e à sustentação operacional da comunicação entre diferentes setores e públicos institucionais. Entretanto, os dados também evidenciam fragilidades relacionadas à escuta organizacional, à devolutiva institucional e à experiência relacional da comunicação entre os diferentes sujeitos organizacionais.

Essa configuração evidencia que a eficácia relacional não pode ser compreendida como atributo homogêneo da organização, mas como resultado da articulação entre capacidades distintas de circulação informacional, escuta organizacional, participação e construção de vínculos comunicacionais. Embora interdependentes, essas capacidades apresentam diferentes graus de consolidação, evidenciando que a eficácia relacional assume configurações distintas conforme as diferentes experiências comunicacionais vivenciadas pelos públicos organizacionais.

Quadro 16 – Síntese integrada da Dimensão Relacional no Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional

Categoria interpretativa	Evidência	Escala	Temporalidade	Categoria avaliativa	Síntese interpretativa
Circulação informacional	Ampla disponibilidade de informações institucionais por meio de múltiplos canais organizacionais.	Meso	Imediata / Processual	Outputs	Consolidação da circulação institucional de informações, ampliando o acesso comunicacional entre os públicos organizacionais.
Escuta organizacional	Percepção limitada quanto aos mecanismos de escuta e devolutiva institucional.	Micro/ Meso	Processual	Outtakes	Fragilidade na institucionalização da escuta organizacional e dos processos de retroalimentação comunicacional.
Engajamento relacional	Participação heterogênea entre os diferentes públicos nas dinâmicas comunicacionais .	Micro	Processual	Outtakes / Outcomes	Engajamento relacional configurado de forma desigual entre os diferentes públicos organizacionais.
Fragmentação comunicacional	Dispersão de informações entre canais, setores e fluxos organizacionais.	Meso	Imediata	Outputs / Outtakes	Fragmentação parcial dos fluxos comunicacionais, limitando sua integração entre setores e públicos.

Participação e reconhecimento institucional	Demandas recorrentes por maior participação, escuta e devolutiva nos processos comunicacionais.	Micro/ Macro	Longo curso	Outcomes / Impacts	Participação e reconhecimento institucional parcialmente consolidados, limitando a construção de confiança e legitimidade relacional.

Fonte: Elaborado pela autora (2026), com base na triangulação integrada das evidências qualitativas, quantitativas e documentais da pesquisa.

A integração dos resultados evidencia que os diferentes aspectos da dimensão relacional articulam-se continuamente na configuração da experiência comunicacional dos públicos institucionais. A integração dessas evidências revela que elevados níveis de circulação informacional não são necessariamente acompanhados por mecanismos igualmente consolidados de escuta, participação e devolutiva organizacional. Os resultados demonstram, assim, que a presença institucional da comunicação constitui condição necessária, mas insuficiente, para a consolidação da eficácia relacional. Sua efetividade depende da capacidade organizacional de converter fluxos informacionais em experiências reconhecidas pelos públicos como processos legítimos de interação, escuta e participação.

Os comentários qualitativos e as entrevistas reforçam essa interpretação ao evidenciarem percepções recorrentes de fragmentação comunicacional, sobrecarga informacional e baixa integração entre determinados fluxos institucionais. Ao mesmo tempo, os dados indicam que os públicos organizacionais experienciam os processos comunicacionais de maneira distinta, revelando assimetrias importantes na apropriação relacional da comunicação institucional.

Essa configuração evidencia que a eficácia relacional se manifesta de forma contextual, sendo continuamente condicionada pelas diferentes possibilidades de interação, reconhecimento e participação vivenciadas pelos públicos organizacionais. Mais do que representar diferenças de percepção, essas assimetrias revelam que a experiência comunicacional é produzida de maneira desigual entre os diferentes sujeitos organizacionais, conferindo à dimensão relacional configurações distintas conforme os contextos institucionais considerados.

Um dos principais achados desta pesquisa consiste em evidenciar que circulação comunicacional e construção relacional representam competências organizacionais distintas.

Enquanto a primeira favorece o acesso e a disponibilidade das informações institucionais, a segunda depende da capacidade organizacional de institucionalizar práticas permanentes de escuta, mediação, devolutiva e reconhecimento entre os diferentes públicos.

As evidências sugerem que a instituição apresenta maior consolidação na sustentação operacional da circulação comunicacional do que no fortalecimento de práticas contínuas de escuta, diálogo e participação organizacional. Essa diferença amplia a compreensão da eficácia comunicacional ao demonstrar que elevados níveis de circulação informacional podem coexistir com fragilidades importantes na construção das relações entre organização e públicos.

Ao integrar diferentes perspectivas analíticas em uma mesma estrutura interpretativa, o Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional torna visíveis assimetrias que dificilmente seriam identificadas por abordagens centradas exclusivamente na mensuração de resultados comunicacionais. A análise integrada evidencia que organizações podem apresentar elevada capacidade de circulação informacional e, simultaneamente, fragilidades importantes na institucionalização da escuta, da participação e da dialogicidade organizacional.

Nessa perspectiva, a eficácia relacional deixa de ser compreendida como atributo homogêneo da organização e passa a ser interpretada como uma configuração heterogênea, resultante da articulação entre diferentes capacidades comunicacionais que apresentam distintos graus de consolidação.

Em síntese, a dialogicidade organizacional deixa de ser compreendida como atributo dos canais de comunicação e passa a ser interpretada como propriedade das relações estabelecidas entre organização e público. Essa interpretação amplia a capacidade explicativa do Modelo Multidimensional ao evidenciar que a eficácia relacional depende menos da intensidade da comunicação institucional e mais da capacidade organizacional de produzir interações reconhecidas pelos diferentes sujeitos como significativas, legítimas e capazes de fortalecer vínculos comunicacionais ao longo do tempo.

5.3 DIMENSÃO INSTITUCIONAL: ESTRUTURAÇÃO, LEGITIMAÇÃO E GOVERNANÇA COMUNICACIONAL

A análise da dimensão institucional buscou compreender de que forma a comunicação organizacional sustenta processos de alinhamento, coordenação, formalização e legitimação institucional no contexto da instituição investigada. Nessa perspectiva, a eficácia

comunicacional não se manifesta apenas na circulação de informações ou na produção de sentidos organizacionais, mas também na capacidade da comunicação de estruturar práticas, integrar diretrizes institucionais, sustentar coerência organizacional e contribuir para a governança comunicacional da instituição (Kunsch, 2018; Macnamara, 2022; Zerfass; Volk, 2018).

No contexto da instituição investigada, essa dimensão assume especial relevância em razão da complexidade estrutural da instituição, caracterizada pela coexistência de múltiplos setores, áreas do conhecimento, níveis de ensino e dinâmicas decisórias relativamente descentralizadas. Em organizações dessa natureza, a comunicação institucional tende a desempenhar função transversal, articulando identidade organizacional, alinhamento estratégico, normativas institucionais e práticas cotidianas de gestão.

Essa configuração torna a dimensão institucional particularmente relevante para a compreensão da eficácia comunicacional, ao evidenciar que a consolidação da comunicação organizacional depende da capacidade institucional de integrar diretrizes, coordenar práticas e sustentar referenciais organizacionais compartilhados entre diferentes setores e públicos. Nessa perspectiva, a eficácia institucional manifesta-se na articulação entre formalização, governança e legitimidade, evidenciando que a comunicação exerce papel estruturante na coordenação dos processos organizacionais e na construção de uma atuação institucional coerente.

5.3.1 Estruturação institucional da comunicação organizacional

A análise documental evidencia elevado grau de estabilidade institucional, coerência normativa e alinhamento organizacional nos materiais comunicacionais analisados. Os resultados indicam que a comunicação institucional atua de forma consistente na sustentação da identidade organizacional, na padronização das diretrizes institucionais e na estabilização dos referenciais comunicacionais da instituição.

Os documentos analisados apresentaram resultados predominantemente situados na faixa “Consolidado–Estratégico” da Escala Integrada de Maturidade Comunicacional, especialmente no que se refere à coerência discursiva, previsibilidade editorial, alinhamento institucional e formalização de princípios organizacionais.

Quadro 17 – Estruturação institucional da Comunicação Organizacional

Elemento institucional	Evidência predominante	Interpretação analítica

Diretrizes comunicacionais	Padrões institucionais relativamente estáveis nos materiais acadêmicos, administrativos e institucionais	Formalização comunicacional consolidada
Integração normativa	Articulação da comunicação a regulamentos, documentos institucionais e orientações acadêmicas	Sustentação institucional da comunicação
Padronização organizacional	Unidade visual, estabilidade discursiva e coerência narrativa reconhecidas entre os principais materiais institucionais	Coerência institucional significativa
Estrutura comunicacional	Presença institucional consolidada da comunicação nos fluxos acadêmicos e administrativos	Legitimação organizacional da área
Instrumentos orientadores	Documentos institucionais voltados à orientação de estudantes, docentes e técnicos-administrativos	Estruturação institucional consolidada dos processos comunicacionais

Fonte: Elaborado pela autora (2026), com base na triangulação das evidências documentais e qualitativas.

Os documentos institucionais analisados evidenciam forte alinhamento entre comunicação, governança e identidade organizacional. O Código de Conduta Ética, por exemplo, apresentou elevado grau de coerência entre princípios institucionais, normativas organizacionais e linguagem comunicacional. Da mesma forma, os materiais institucionais analisados demonstram relativa estabilidade discursiva e alinhamento entre diretrizes organizacionais, posicionamento institucional e comunicação organizacional.

No contexto da instituição investigada, essa estruturação assume relevância estratégica em razão da própria configuração organizacional, marcada pela diversidade de fluxos acadêmicos e administrativos. Nesse cenário, a formalização comunicacional opera como mecanismo de coordenação institucional e redução de assimetrias organizacionais, contribuindo para a sustentação de referências relativamente compartilhadas entre diferentes unidades acadêmicas e administrativas.

As entrevistas também evidenciam percepção positiva quanto ao papel institucional da comunicação, frequentemente associada à sustentação da identidade organizacional, ao alinhamento institucional e à articulação entre diferentes setores da instituição. Os resultados indicam que a comunicação é reconhecida pelos diferentes sujeitos organizacionais como elemento de integração institucional, contribuindo para aproximar diferentes unidades acadêmicas e administrativas, fortalecer referenciais organizacionais compartilhados e sustentar processos cotidianos de coordenação. Essa interpretação encontra respaldo em Kunsch (2018), para quem a comunicação organizacional estratégica atua como dimensão integradora dos processos institucionais e da própria gestão organizacional.

Os resultados sugerem, portanto, que a instituição apresenta significativa consolidação institucional da comunicação organizacional, especialmente no plano normativo e documental, evidenciando forte capacidade de sustentação da coerência organizacional e dos referenciais institucionais compartilhados. Esses achados reforçam que a eficácia institucional depende não apenas da existência de diretrizes formais e estruturas comunicacionais consolidadas, mas da capacidade da comunicação de integrar normas, práticas e processos organizacionais de forma coerente, fortalecendo a governança comunicacional e a legitimidade institucional.

5.3.2 Governança comunicacional e operacionalização institucional da comunicação

Os resultados evidenciam que a governança comunicacional da instituição ocorre por meio de múltiplos mecanismos de coordenação institucional, envolvendo setores administrativos, lideranças acadêmicas e diferentes unidades organizacionais. As entrevistas indicam que a comunicação institucional desempenha papel relevante na articulação entre áreas, na circulação das diretrizes organizacionais e na sustentação dos alinhamentos institucionais necessários ao funcionamento da instituição. Os principais aspectos relacionados à governança, ao alinhamento e à operacionalização institucional da comunicação encontram-se sintetizados no Quadro 18.

Quadro 18 – Governança, alinhamento e operacionalização institucional da comunicação

Aspecto analisado	Evidência predominante	Interpretação analítica
Coordenação institucional	Comunicação associada ao alinhamento entre setores acadêmicos, administrativos e instâncias institucionais da instituição	Integração organizacional relativamente consolidada
Governança comunicacional	Articulações cotidianas entre lideranças, coordenações e unidades organizacionais	Governança sustentada por mecanismos relacionais e mediação cotidiana
Integração transversal	Necessidade contínua de alinhamento entre áreas acadêmicas, administrativas e estruturas centrais da comunicação	Coordenação institucional parcialmente descentralizada
Mediação comunicacional	Lideranças atuando na circulação, tradução e adaptação das informações institucionais	Dependência de mecanismos cotidianos de articulação organizacional
Formalização organizacional	Ausência de políticas plenamente integradas de governança comunicacional	Institucionalização parcial da governança da comunicação

Sustentação identitária	Comunicação percebida como elemento estruturante da coerência institucional	Legitimação institucional da comunicação organizacional

Fonte: Elaborado pela autora (2026), com base na triangulação das evidências qualitativas e documentais.

As evidências qualitativas sugerem que a instituição apresenta estrutura comunicacional relativamente consolidada no que se refere à coordenação institucional das práticas comunicacionais. Os relatos indicam a existência de fluxos relativamente estáveis de alinhamento entre setores, lideranças e unidades organizacionais, contribuindo para a circulação das diretrizes institucionais e para a sustentação da coerência organizacional.

Entretanto, os dados também evidenciam que a operacionalização cotidiana dessa governança depende significativamente de mecanismos relacionais de articulação entre diferentes setores e agentes organizacionais. Em diversos relatos, os entrevistados destacam a necessidade contínua de “alinhar processos”, “articular demandas”, “aproximar setores” e “traduzir informações”, indicando que parte importante da coordenação comunicacional ocorre de maneira distribuída e relacional no cotidiano institucional. Essa configuração evidencia que a governança comunicacional não se sustenta exclusivamente por estruturas formais, mas pela capacidade organizacional de produzir articulações contínuas entre diferentes atores e instâncias institucionais.

Nesse contexto, lideranças acadêmicas e administrativas desempenham papel relevante na mediação entre diretrizes organizacionais e práticas locais de comunicação. Os resultados evidenciam que essas lideranças constituem importantes mediadoras da governança comunicacional, aproximando orientações institucionais e práticas cotidianas de gestão. A efetividade comunicacional mostra-se associada não apenas à existência de orientações institucionais formais, mas também à capacidade cotidiana nos diferentes contextos organizacionais da instituição, favorecendo a coerência entre diretrizes institucionais e práticas comunicacionais locais.

A dinâmica observada relaciona-se à própria complexidade institucional da organização, marcada pela coexistência de múltiplos setores, áreas acadêmicas, unidades administrativas e instâncias de gestão. Em estruturas organizacionais dessa natureza, os fluxos comunicacionais tendem a depender de processos contínuos de negociação, alinhamento e articulação entre diferentes atores institucionais.

As entrevistas também evidenciam que a operacionalização da comunicação não ocorre de maneira homogênea entre os diferentes setores da instituição. Alguns relatos apontam dificuldades relacionadas à integração transversal, à circulação das informações e ao

alinhamento comunicacional entre unidades acadêmicas e administrativas, indicando assimetrias relevantes na experiência institucional da comunicação organizacional. Esses resultados evidenciam que a governança comunicacional constitui um processo organizacional continuamente construído por meio da articulação entre estruturas formais, práticas cotidianas e relações estabelecidas entre diferentes atores institucionais. Nessa perspectiva, a eficácia institucional depende não apenas da existência de estruturas formais de governança, mas da capacidade organizacional de coordenar continuamente atores, processos e fluxos comunicacionais nas diferentes instâncias da organização.

5.3.3 Legitimação institucional e reconhecimento organizacional

Os resultados evidenciam que a comunicação institucional desempenha papel relevante na sustentação da legitimidade organizacional, especialmente no que se refere à consolidação da imagem institucional, à coerência entre discurso e posicionamento organizacional e à valorização do modelo comunitário.

Os dados quantitativos indicam percepção predominantemente positiva quanto à capacidade da comunicação fortalecer o reconhecimento institucional nos âmbitos acadêmico, científico e comunitário. As evidências sugerem que os públicos associam a comunicação institucional à consolidação da reputação organizacional e à visibilidade das ações desenvolvidas pela instituição. Os principais aspectos relacionados à legitimação institucional e ao reconhecimento organizacional encontram-se sintetizados a seguir.

Quadro 19 – Legitimação institucional e coerência organizacional

Indicador institucional	Evidência predominante	Interpretação analítica
Coerência institucional	Predominância de avaliações positivas quanto ao alinhamento entre discurso institucional, posicionamento organizacional e identidade comunitária da instituição	Reconhecimento da estabilidade organizacional
Clareza organizacional	Forte percepção de alinhamento entre diretrizes institucionais, valores organizacionais e comunicação institucional	Consolidação da previsibilidade comunicacional
Imagem institucional	Avaliações majoritariamente favoráveis quanto à relevância institucional da instituição nos contextos acadêmico e regional	Legitimação positiva da instituição
Comunicação e missão institucional	Associação recorrente entre comunicação, compromisso	Sustentação institucional da legitimidade organizacional

	comunitário e inserção regional da instituição	
Visibilidade institucional	Reconhecimento positivo da comunicação na valorização de projetos extensionistas, ações comunitárias e trajetórias acadêmicas	Fortalecimento simbólico da legitimidade institucional

Fonte: Elaborado pela autora (2026), com base nos resultados quantitativos da pesquisa.

As entrevistas reforçam essa interpretação ao evidenciarem que a comunicação institucional é frequentemente percebida como elemento importante na sustentação do reconhecimento organizacional da instituição junto à comunidade regional e aos diferentes públicos institucionais. Em diferentes relatos, a imagem institucional aparece associada à tradição, ao compromisso comunitário, à qualidade acadêmica e à inserção regional da instituição, evidenciando que a legitimidade organizacional é construída pela articulação entre identidade institucional, comunicação e reconhecimento social.

Os resultados também indicam que o modelo comunitário constitui elemento central da legitimação institucional da instituição. Os entrevistados destacam que a comunicação institucional busca continuamente reforçar narrativas relacionadas ao compromisso social, à extensão universitária e à contribuição regional da instituição, especialmente por meio da valorização de projetos comunitários, ações extensionistas e trajetórias acadêmicas vinculadas ao desenvolvimento regional. Essa configuração evidencia que a legitimidade institucional se fortalece quando a comunicação aproxima os valores institucionais das experiências concretas vivenciadas pelos diferentes públicos, conferindo maior visibilidade e reconhecimento às práticas organizacionais.

Entretanto, os próprios dados evidenciam que a circulação desses referenciais institucionais ocorre de maneira desigual entre os diferentes públicos organizacionais. Comentários qualitativos apontam que determinadas iniciativas institucionais "não chegam de forma clara aos públicos" ou "não recebem a visibilidade necessária", sugerindo limitações relacionadas à difusão e ao reconhecimento homogêneo das ações institucionais desenvolvidas pela instituição. Essa assimetria evidencia que a legitimidade institucional depende não apenas da consistência das narrativas organizacionais, mas também da capacidade de assegurar sua circulação, compreensão e apropriação pelos diferentes públicos da instituição.

No contexto da instituição investigada, essa configuração evidencia que a legitimidade institucional não se sustenta exclusivamente na existência de discursos organizacionais coerentes, mas também na capacidade de tornar visíveis, compreensíveis e socialmente

reconhecidas as práticas e ações desenvolvidas pela instituição em seus diferentes espaços institucionais e comunitários. Mais do que fortalecer a imagem institucional, a comunicação contribui para transformar essas práticas em referenciais compartilhados de reconhecimento organizacional e pertencimento institucional.

Os resultados sugerem, portanto, que a instituição apresenta forte legitimidade institucional em nível organizacional mais amplo, embora persistam assimetrias relacionadas à circulação transversal das diretrizes institucionais e à apropriação cotidiana de determinados referenciais comunicacionais entre os diferentes públicos internos. Esses achados reforçam que a eficácia institucional depende não apenas da coerência entre discurso, identidade e posicionamento organizacional, mas também da capacidade de tornar as práticas institucionais visíveis, reconhecidas e legitimadas pelos diferentes públicos da organização.

Nessa perspectiva, a legitimação institucional deixa de ser compreendida apenas como resultado da coerência discursiva e passa a ser interpretada como um processo continuamente construído na articulação entre identidade, comunicação e reconhecimento organizacional.

5.3.4 Tensões institucionais e limites da integração organizacional

Os resultados evidenciam que a dimensão institucional é atravessada por desalinhamentos relacionados à descentralização organizacional, à fragmentação dos fluxos institucionais e às dificuldades de integração transversal entre diferentes setores e unidades acadêmicas da instituição. Embora a instituição demonstre significativa estabilidade institucional e forte consolidação normativa da comunicação organizacional, os achados indicam limitações na articulação cotidiana entre as diferentes instâncias organizacionais, evidenciando desafios na integração dos processos comunicacionais e na coordenação entre as estruturas da organização.

Além das limitações estruturais e operacionais identificadas, os resultados também sugerem a coexistência de diferentes racionalidades institucionais no interior da organização. Enquanto determinados setores enfatizam o alinhamento institucional, a coerência organizacional e a preservação das diretrizes institucionais, outros priorizam maior autonomia operacional, flexibilidade comunicacional e adaptação das práticas aos contextos locais de atuação. Essa diversidade de perspectivas evidencia que a integração institucional da comunicação ocorre em meio a negociações permanentes entre coordenação organizacional, descentralização operacional e diferentes formas de

legitimação das práticas comunicacionais. As principais tensões identificadas na dimensão institucional encontram-se sintetizadas a seguir

Quadro 20 – Tensões estruturantes da Dimensão Institucional

Tensão identificada	Evidência empírica	Implicação analítica
Coerência institucional × integração parcial	Necessidade contínua de alinhamento entre setores acadêmicos, administrativos e estruturas institucionais	Governança transversal parcialmente consolidada
Estrutura organizacional × descentralização comunicacional	Fluxos comunicacionais distribuídos entre múltiplas unidades acadêmicas e administrativas	Fragmentação operacional da comunicação
Institucionalização documental × operacionalização cotidiana	Dependência recorrente de articulações práticas entre lideranças, coordenações e equipes para operacionalizar diretrizes institucionais	Formalização parcial da governança comunicacional
Estabilidade normativa × heterogeneidade organizacional	Diferentes experiências institucionais da comunicação entre setores, públicos e unidades organizacionais	Assimetria na operacionalização institucional
Coordenação institucional × autonomia local	Necessidade frequente de validações, alinhamentos e mediações institucionais entre diferentes áreas	Equilíbrio permanente entre coordenação institucional e adaptação comunicacional aos diferentes contextos organizacionais.
Governança formal × racionalidades institucionais distintas	Diferentes setores apresentam expectativas distintas quanto ao papel, à autonomia e às prioridades da comunicação institucional	Integração institucional atravessada por negociações e disputas de legitimidade organizacional

Fonte: Elaborado pela autora (2026), com base na triangulação das evidências qualitativas, quantitativas e documentais.

As evidências qualitativas apontam dificuldades relacionadas à integração entre setores, à circulação transversal das informações e à coordenação entre diferentes unidades organizacionais. Diversos relatos indicam que determinadas informações "não chegam da mesma forma para todos os setores" e que "há diferenças importantes entre unidades quanto à circulação e apropriação das informações institucionais", evidenciando assimetrias relevantes na experiência institucional da comunicação organizacional.

As evidências também sugerem que parte das dificuldades institucionais identificadas decorre da própria complexidade estrutural da instituição, caracterizada pela coexistência de

múltiplos cursos, áreas acadêmicas, setores administrativos e diferentes dinâmicas decisórias. Em organizações dessa natureza, a sustentação da coerência institucional tende a depender de mecanismos contínuos de coordenação, alinhamento e mediação entre diferentes estruturas organizacionais.

Um dos principais achados desta pesquisa consiste em evidenciar que a integração institucional da comunicação permanece fortemente dependente de articulações cotidianas entre lideranças, setores e unidades organizacionais. Os dados qualitativos indicam que determinados processos institucionais permanecem excessivamente dependentes de iniciativas locais, articulações interpessoais e alinhamentos cotidianos entre lideranças e setores. Essa configuração evidencia que, embora existam estruturas institucionais relativamente consolidadas de comunicação organizacional, parte significativa da integração cotidiana ainda ocorre de maneira descentralizada e relacional, produzindo assimetrias na circulação transversal das informações, na integração entre setores e na apropriação das diretrizes comunicacionais.

Os elementos apresentados evidenciam que as tensões da dimensão institucional não decorrem da ausência de estruturas formais de comunicação ou da inexistência de referenciais organizacionais compartilhados. Ao contrário, os resultados demonstram que a instituição apresenta forte consolidação normativa, estabilidade institucional e legitimidade organizacional da comunicação. As tensões observadas emergem, sobretudo, das dificuldades relacionadas à integração cotidiana entre diferentes setores, racionalidades organizacionais e dinâmicas institucionais relativamente descentralizadas.

As evidências também sugerem que os próprios critérios utilizados para definir aquilo que é compreendido como eficácia comunicacional não se manifestam de maneira homogênea entre os diferentes setores e atores organizacionais. Enquanto determinadas áreas enfatizam alinhamento institucional, coerência discursiva e preservação das diretrizes organizacionais como elementos centrais da eficácia comunicacional, outros setores valorizam maior flexibilidade operacional, adaptação contextual das práticas comunicacionais e ampliação da autonomia local nos processos de circulação das informações. Essa coexistência de racionalidades institucionais evidencia que a integração comunicacional se constitui por meio de negociações permanentes entre diferentes expectativas, prioridades e formas de compreender o papel da comunicação na organização.

Nesse contexto, observa-se que determinados referenciais institucionais de eficácia tendem a adquirir maior legitimidade organizacional, especialmente aqueles vinculados à estabilidade institucional, à coordenação transversal e à preservação da coerência

organizacional da instituição. Ao mesmo tempo, aspectos relacionados à escuta organizacional, à adaptação comunicacional entre contextos específicos e à flexibilização dos fluxos institucionais aparecem de forma menos consolidada nos mecanismos formais de governança comunicacional.

Em síntese, essa configuração evidencia que a eficácia institucional da comunicação se constitui em meio a negociações contínuas entre diferentes racionalidades organizacionais, nas quais coexistem expectativas distintas acerca do papel da comunicação, de seus objetivos prioritários e dos modos legítimos de operacionalização dos processos comunicacionais no cotidiano institucional. Esses achados reforçam que a eficácia institucional depende não apenas da existência de estruturas formais de governança, mas da capacidade organizacional de articular diferentes racionalidades em torno de referenciais compartilhados de coordenação, legitimidade e integração comunicacional.

5.3.5 Integração analítica da dimensão institucional no Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional

Os resultados integrados evidenciam que a dimensão institucional apresenta elevado nível de consolidação organizacional, especialmente no que se refere à estabilidade normativa, à coerência institucional e à sustentação das diretrizes organizacionais da instituição. A análise integrada demonstra que a comunicação institucional atua de forma relevante na estruturação dos processos organizacionais, na circulação das orientações institucionais e na manutenção de referências relativamente compartilhadas entre diferentes setores e públicos organizacionais. A síntese dessa integração encontra-se apresentada a seguir.

Quadro 21 – Integração analítica da Dimensão Institucional no Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional

Categoria interpretativa	Evidência	Escala	Temporalidade	Categoria avaliativa	Síntese interpretativa
Estruturação institucional	Estabilidade normativa e coerência entre diretrizes, documentos institucionais e comunicação organizacional.	Meso/ Macro	Longo curso	Outputs	Consolidação da estrutura institucional da comunicação por meio da coerência entre referenciais normativos, diretrizes organizacionais e práticas comunicacionais.

Governança comunicacional	Coordenação parcialmente descentralizada entre lideranças, setores acadêmicos e unidades administrativas.	Meso	Processual	Outtakes	Fortalecimento parcial da governança comunicacional decorrente da articulação entre diferentes instâncias organizacionais.
Legitimação organizacional	Reconhecimento positivo da comunicação como elemento de sustentação institucional.	Macro	Longo curso	Outcomes	Reforço da legitimidade organizacional sustentado pela integração entre comunicação, identidade institucional e reconhecimento dos públicos.
Formalização normativa	Presença consistente de documentos institucionais, instrumentos orientadores e referenciais normativos.	Macro/ Meso	Longo curso	Outputs	Institucionalização das práticas comunicacionais por meio de instrumentos formais que orientam e sustentam a atuação organizacional.
Integração institucional	Dependência de alinhamentos cotidianos entre lideranças, coordenações e diferentes setores organizacionais.	Micro/ Meso	Processual	Outtakes / Outcomes	Necessidade de fortalecimento da integração institucional para reduzir assimetrias entre a formalização normativa e sua operacionalização cotidiana.

Fonte: Elaborado pela autora (2026), com base na triangulação integrada das evidências qualitativas, quantitativas e documentais da pesquisa.

A articulação das evidências qualitativas, quantitativas e documentais demonstra que a instituição apresenta significativa capacidade de sustentação institucional da comunicação organizacional, especialmente por meio da formalização de diretrizes, da estabilidade discursiva e da consolidação de mecanismos institucionais de coordenação comunicacional. A análise documental evidenciou elevado alinhamento entre identidade organizacional, normativas institucionais e práticas comunicacionais, enquanto as entrevistas e os dados quantitativos indicaram percepção predominantemente positiva quanto à coerência institucional da comunicação. A integração dessas evidências revela que a comunicação

institucional atua como elemento estruturante da coordenação organizacional, conferindo estabilidade às práticas comunicacionais e sustentando referenciais institucionais compartilhados entre diferentes contextos organizacionais.

Ao mesmo tempo, os achados qualitativos evidenciam que a operacionalização cotidiana dessa estrutura institucional depende intensamente de mecanismos contínuos de articulação entre lideranças, setores e diferentes unidades organizacionais. As entrevistas e os comentários qualitativos indicaram dificuldades relacionadas à integração transversal dos fluxos comunicacionais, à circulação desigual das informações e à coordenação cotidiana entre diferentes contextos organizacionais da instituição. Essa configuração evidencia que a consolidação institucional da comunicação não elimina a necessidade permanente de mediação organizacional, tornando a articulação cotidiana elemento constitutivo da própria governança comunicacional.

Um dos principais achados desta pesquisa consiste em evidenciar que a comunicação organizacional apresenta níveis distintos de consolidação entre sua dimensão estrutural e sua operacionalização cotidiana. As evidências sugerem que a instituição apresenta maior consolidação da comunicação organizacional em sua dimensão estrutural e normativa do que na integração cotidiana entre setores, unidades acadêmicas e diferentes experiências organizacionais. Essa configuração reforça a pertinência analítica do Modelo ao evidenciar que a eficácia institucional da comunicação se distribui de forma desigual entre os distintos contextos organizacionais, expressando diferentes graus de consolidação institucional no interior da mesma organização.

Em síntese, a dimensão institucional evidencia que a eficácia comunicacional manifesta-se de forma mais consolidada na sustentação normativa, legitimadora e organizacional da comunicação do que na integração transversal e homogênea dos processos institucionais cotidianos. Tal configuração reforça a compreensão de que a eficácia institucional da comunicação se constitui de forma processual, relacional e assimétrica, atravessada pelas especificidades estruturais da organização, pelas dinâmicas de coordenação organizacional e pelas diferentes formas de operacionalização institucional da comunicação.

Nessa perspectiva, o Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional amplia a compreensão da eficácia ao evidenciar que a comunicação não apenas produz circulação de informações e construção de sentidos, mas também estrutura processos de coordenação, governança e legitimação institucional que sustentam o funcionamento organizacional.

5.4 DIMENSÃO ESTRATÉGICA: DECISÃO, ORIENTAÇÃO ORGANIZACIONAL E USO ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO

A análise da dimensão estratégica buscou compreender de que forma a comunicação organizacional participa dos processos de planejamento, tomada de decisão, monitoramento e orientação institucional da instituição. Nessa perspectiva, a eficácia comunicacional relaciona-se à capacidade da comunicação de contribuir para a articulação organizacional, apoiar processos decisórios, produzir evidências relevantes para a gestão, sustentar práticas de monitoramento e avaliação e gerar valor para a organização (Kunsch, 2018; Macnamara, 2022; Zerfass; Volk, 2018).

No contexto investigado, essa dimensão assume especial relevância em razão da complexidade organizacional, caracterizada pela coexistência de múltiplas instâncias de governança e decisão, estruturas relativamente descentralizadas e distintas dinâmicas de gestão. Em organizações dessa natureza, a comunicação tende a atuar como elemento transversal de apoio à coordenação institucional, à circulação estratégica das informações e à integração entre diferentes setores organizacionais.

Essa configuração torna a dimensão estratégica particularmente relevante para a compreensão da eficácia comunicacional, ao evidenciar que a contribuição da comunicação para a organização não se limita à circulação de informações, mas envolve sua capacidade de apoiar decisões, orientar processos organizacionais e qualificar a gestão institucional por meio da produção e utilização estratégica de evidências comunicacionais. Nessa perspectiva, a eficácia estratégica manifesta-se na articulação entre comunicação, planejamento, monitoramento e tomada de decisão, ampliando a capacidade organizacional de interpretar contextos, orientar ações institucionais e sustentar processos decisórios coerentes com os objetivos organizacionais.

5.4.1 Comunicação organizacional e processos decisórios

Os resultados evidenciam que a dimensão estratégica é atravessada por tensões relacionadas à inserção da comunicação nos processos organizacionais, à integração transversal entre setores e à utilização estratégica das evidências comunicacionais produzidas pela instituição. Embora a instituição demonstre relativa consolidação da comunicação em seus processos operacionais, os achados indicam assimetrias relevantes quanto à participação da comunicação em processos decisórios, avaliativos e de orientação organizacional.

As entrevistas indicam que a comunicação atua como elemento de suporte à gestão universitária, contribuindo para a disseminação de informações estratégicas, para a mediação entre diferentes áreas organizacionais e para a sustentação dos fluxos institucionais relacionados à tomada de decisão. Os principais aspectos relacionados à inserção estratégica da comunicação nos processos organizacionais encontram-se sintetizados a seguir.

Quadro 22 – Comunicação e inserção estratégica nos processos organizacionais

Aspecto analisado	Evidência predominante	Interpretação analítica
Inserção organizacional da comunicação	Comunicação envolvida na circulação de diretrizes acadêmicas, campanhas institucionais e alinhamento entre setores	Inserção estratégica parcialmente consolidada
Apoio à gestão institucional	Atuação da comunicação na mediação entre demandas acadêmicas, administrativas e institucionais	Inserção estratégica com forte componente operacional
Integração transversal	Necessidade recorrente de alinhamento entre unidades acadêmicas, setores administrativos e estruturas centrais de comunicação	Coordenação organizacional parcialmente integrada
Participação decisória	Inserção desigual da comunicação nos processos decisórios entre áreas acadêmicas, administrativas e instâncias superiores	Integração estratégica heterogênea

Fonte: Elaborado pela autora (2026), com base na triangulação das evidências qualitativas e documentais.

Os relatos indicam que a comunicação organizacional contribui para a articulação entre diferentes áreas da instituição, especialmente na circulação das orientações institucionais e no suporte aos fluxos administrativos e acadêmicos. Em diferentes momentos, os entrevistados associam a comunicação à necessidade de “alinhar informações”, “aproximar setores” e “articular demandas”, evidenciando sua função transversal na coordenação organizacional.

Entretanto, os dados qualitativos também sugerem que a participação da comunicação nos processos decisórios ocorre de maneira heterogênea entre diferentes contextos organizacionais da instituição. Alguns relatos apontam maior aproximação entre comunicação e gestão institucional em determinadas áreas, enquanto outros evidenciam limitações relacionadas à integração da comunicação nos processos cotidianos de tomada de decisão.

Um dos principais achados desta pesquisa consiste em evidenciar que a atuação estratégica da comunicação permanece predominantemente concentrada na operacionalização e na circulação institucional das decisões já estabelecidas, participando de forma menos

expressiva das etapas de análise, formulação e orientação estratégica das decisões organizacionais. Essa configuração evidencia que a inserção estratégica da comunicação ocorre de maneira desigual entre diferentes contextos institucionais, revelando distintos níveis de participação nos processos decisórios da organização.

No contexto investigado, essa configuração evidencia que o acompanhamento comunicacional tende a concentrar-se predominantemente em aspectos operacionais relacionados ao desempenho dos canais e à circulação cotidiana das informações organizacionais. Embora essas práticas demonstrem relativa consolidação do monitoramento comunicacional, os dados indicam que a utilização estratégica dessas evidências nos processos de análise, planejamento e orientação institucional permanece parcialmente desenvolvida. Essa configuração evidencia que a produção de evidências comunicacionais nem sempre é acompanhada de sua incorporação aos processos estratégicos de análise, planejamento e tomada de decisão.

Os resultados sugerem, portanto, que a instituição apresenta práticas relativamente consolidadas de monitoramento comunicacional em nível operacional, embora persistam limitações relacionadas à integração estratégica das evidências comunicacionais aos processos mais amplos de análise e orientação organizacional. Esses achados reforçam que a eficácia estratégica depende não apenas da produção de indicadores comunicacionais, mas da capacidade de transformar evidências em subsídios para o planejamento, a tomada de decisão e a orientação das ações organizacionais. Nessa perspectiva, a dimensão estratégica amplia a compreensão da eficácia comunicacional ao evidenciar que o valor estratégico da comunicação depende menos da produção de informações e mais da capacidade organizacional de transformar evidências comunicacionais em conhecimento capaz de orientar decisões, apoiar a gestão e qualificar os processos organizacionais.

5.4.2 Avaliação comunicacional e uso estratégico das evidências

As entrevistas evidenciam que as evidências produzidas pela comunicação organizacional são utilizadas principalmente para apoiar o acompanhamento das atividades comunicacionais e subsidiar processos de coordenação institucional. Os relatos indicam que sua utilização está associada ao monitoramento de canais, à circulação de orientações organizacionais e ao suporte às dinâmicas acadêmicas e administrativas da instituição. Os principais aspectos relacionados à avaliação comunicacional e à utilização estratégica das

evidências encontram-se sintetizados a seguir.

Quadro 23 – Avaliação comunicacional e utilização estratégica das evidências

Aspecto analisado	Evidência predominante	Interpretação analítica
Uso de indicadores comunicacionais	Existência de métricas operacionais e digitais	Monitoramento parcialmente consolidado
Utilização das evidências	Dados utilizados predominantemente para acompanhamento operacional	Integração analítica limitada
Orientação avaliativa da comunicação	Reconhecimento da importância da avaliação comunicacional	Maturidade estratégica intermediária
Integração das informações	Compartilhamento desigual das evidências entre setores	Fragmentação analítica
Mensuração de resultados	Fragilidade na avaliação de efeitos de longo curso	Baixa consolidação da avaliação estratégica

Fonte: Elaborado pela autora (2026), com base na triangulação das evidências empíricas.

Os relatos mostram que as evidências produzidas pela comunicação são utilizadas principalmente para acompanhamento operacional dos fluxos comunicacionais e monitoramento do desempenho dos canais institucionais. Em diferentes entrevistas, os participantes mencionam práticas relacionadas à observação da taxa de abertura de newsletters, engajamento em redes sociais institucionais, alcance de campanhas acadêmicas e acompanhamento de desempenho dos canais digitais.

Entretanto, os dados qualitativos sugerem que a utilização dessas evidências ainda ocorre de maneira predominantemente operacional, especialmente voltada ao acompanhamento dos canais e da circulação das informações institucionais. As entrevistas indicam menor presença de mecanismos sistemáticos voltados à integração das evidências comunicacionais aos processos mais amplos de análise organizacional e orientação institucional.

Um dos principais achados desta pesquisa consiste em evidenciar que a produção de evidências comunicacionais apresenta maior grau de consolidação do que sua utilização estratégica nos processos organizacionais. Os relatos também apontam limitações relacionadas à sistematização dos indicadores comunicacionais e ao compartilhamento transversal das informações produzidas pela comunicação entre diferentes setores da instituição. Em alguns casos, os entrevistados destacam dificuldades relacionadas à consolidação dos dados institucionais e à integração das evidências comunicacionais entre

áreas organizacionais distintas.

No contexto investigado, essa configuração evidencia que o acompanhamento comunicacional tende a concentrar-se predominantemente em aspectos operacionais relacionados ao desempenho dos canais e à circulação cotidiana das informações organizacionais. Embora essas práticas demonstrem relativa consolidação do monitoramento comunicacional, os dados indicam desafios relacionados à utilização mais integrada das evidências comunicacionais nos processos organizacionais da instituição. Essa configuração evidencia que a produção de indicadores comunicacionais nem sempre é acompanhada de sua transformação em conhecimento capaz de orientar decisões, planejamento e aprendizagem organizacional.

Os resultados sugerem, portanto, que a instituição apresenta práticas relativamente consolidadas de monitoramento comunicacional em nível operacional, embora persistam limitações relacionadas à integração estratégica das evidências comunicacionais aos processos mais amplos de análise e orientação organizacional. Esses achados reforçam que a eficácia estratégica depende não apenas da capacidade de produzir e monitorar indicadores comunicacionais, mas também de incorporá-los aos processos de interpretação, planejamento e tomada de decisão organizacional. Nessa perspectiva, a dimensão estratégica evidencia que o valor das evidências comunicacionais reside menos em sua produção isolada e mais em sua capacidade de qualificar a gestão e orientar as decisões institucionais.

5.4.3 Tensões estratégicas e limites da integração decisória

Os resultados evidenciam que a dimensão estratégica é atravessada por tensões relacionadas à inserção da comunicação nos processos organizacionais, à integração transversal entre setores e à utilização estratégica das evidências comunicacionais produzidas pela instituição. Embora a instituição demonstre relativa consolidação operacional da comunicação institucional, os achados indicam assimetrias relevantes quanto à participação da comunicação em processos decisórios, avaliativos e de orientação organizacional. As principais tensões identificadas na dimensão estratégica encontram-se sintetizadas no Quadro 24.

Quadro 24 – Tensões estruturantes da Dimensão Estratégica

Tensão identificada	Evidências observadas no estudo de caso	Implicações analíticas

Centralização dos processos decisórios	Processos decisórios e campanhas institucionais dependem de validação hierárquica e alinhamento com instâncias superiores da gestão.	A comunicação é reconhecida como estratégica, mas apresenta autonomia decisória limitada em determinados fluxos institucionais.
Fragmentação entre setores e fluxos paralelos	Existência de iniciativas comunicacionais descentralizadas, utilização de canais paralelos e produção descentralizada de materiais acadêmicos e administrativos sem articulação prévia com os fluxos institucionais de comunicação.	A coerência comunicacional depende de processos contínuos de mediação, integração e negociação institucional.
Critérios distintos de eficácia comunicacional	Diferentes setores associam eficácia a elementos distintos, como marca institucional, captação, pertencimento, circulação da informação ou engajamento dos públicos.	A eficácia comunicacional configura-se como construção situada, relacional e não homogênea entre os diferentes atores organizacionais.
Predominância de métricas operacionais	Ênfase em indicadores relacionados a alcance, engajamento, produção de conteúdos e desempenho de campanhas.	A avaliação da comunicação permanece parcialmente concentrada em *outputs* e resultados imediatos.
Limitações da inteligência comunicacional integrada	Ausência de mecanismos sistemáticos para análise integrada de impactos simbólicos, relacionais e institucionais da comunicação.	Limitação da capacidade analítica e prospectiva da comunicação nos processos estratégicos organizacionais.
Sobrecarga operacional das equipes	Elevado volume de demandas e necessidade constante de respostas rápidas às solicitações institucionais.	A atuação estratégica tende a coexistir com forte pressão operacional e lógica responsiva.
Tensões entre autonomia setorial e governança institucional	Resistência de determinados setores às diretrizes comunicacionais e necessidade recorrente de alinhamento institucional.	A comunicação estratégica se constitui em meio a negociações relacionadas à legitimidade discursiva e à coordenação organizacional.

Fonte: Elaborado pela autora (2026), com base na triangulação das evidências qualitativas, quantitativas e documentais.

As evidências qualitativas sugerem que as fragilidades estratégicas identificadas decorrem de fatores organizacionais inter-relacionados que limitam a consolidação da comunicação como sistema integrado de inteligência institucional. Um primeiro aspecto refere-se à predominância de métricas operacionais e indicadores voltados principalmente à mensuração da circulação comunicacional, do desempenho de campanhas e da produção de conteúdos institucionais.

Em diferentes relatos, os entrevistados indicam que a avaliação da comunicação permanece fortemente associada a alcance, engajamento, visibilidade institucional e execução de demandas, evidenciando menor institucionalização de mecanismos voltados à análise de impactos organizacionais mais amplos, à aprendizagem institucional e à utilização estratégica

das evidências comunicacionais na orientação das decisões organizacionais.

Além disso, os depoimentos sugerem que a própria cultura organizacional ainda associa parcialmente a comunicação a funções relacionadas à divulgação institucional, ao suporte operacional e à sustentação das rotinas comunicacionais cotidianas, reduzindo sua integração mais ampla aos processos de inteligência organizacional e orientação estratégica da gestão. Em diferentes momentos, os relatos indicam que a comunicação é frequentemente acionada para operacionalização de demandas institucionais, campanhas e alinhamentos organizacionais, mas menos incorporada a processos contínuos de interpretação estratégica das evidências comunicacionais, antecipação de cenários e orientação da gestão.

Um dos principais achados desta pesquisa consiste em evidenciar que a inserção estratégica da comunicação permanece condicionada por estruturas decisórias, culturas organizacionais e dinâmicas institucionais que privilegiam sua atuação operacional em detrimento de uma participação mais ampla nos processos de inteligência organizacional. As entrevistas também evidenciam que a centralização parcial de determinadas decisões institucionais tende a limitar a autonomia estratégica da comunicação em alguns fluxos organizacionais.

A necessidade recorrente de validação institucional prévia em campanhas relacionadas ao posicionamento, à identidade e à circulação das diretrizes institucionais faz com que parte significativa da atuação comunicacional permaneça condicionada aos processos hierárquicos de alinhamento organizacional. Percebe-se, assim, que diferentes setores demonstram expectativas distintas quanto ao papel estratégico da comunicação, coexistindo racionalidades organizacionais distintas, que atribuem diferentes funções, expectativas e critérios de eficácia à comunicação organizacional, priorizando, em graus variados, coerência institucional, visibilidade organizacional, circulação informacional, pertencimento e flexibilidade operacional.

Os resultados também sugerem que a elevada complexidade estrutural da instituição, associada à multiplicidade de setores, demandas simultâneas e fluxos comunicacionais descentralizados, contribui para a sobrecarga operacional das equipes de comunicação e reduz a capacidade institucional de desenvolvimento de práticas analíticas mais sistemáticas e integradas. Tal configuração faz com que a atuação estratégica da comunicação conviva continuamente com exigências operacionais intensas, respostas imediatas e necessidade permanente de coordenação institucional.

Nesse sentido, as fragilidades estratégicas identificadas apontam menos para ausência de reconhecimento institucional da comunicação e mais para desafios relacionados à

consolidação da comunicação como inteligência organizacional transversal, integrada aos processos de análise, interpretação, tomada de decisão e orientação estratégica.

Os resultados da dimensão estratégica evidenciam, ainda, que a comunicação organizacional apresenta maior consolidação na sustentação institucional e na coordenação cotidiana dos fluxos comunicacionais do que propriamente na constituição de um sistema integrado de inteligência organizacional. A comunicação demonstra relevância na circulação das diretrizes institucionais, na articulação entre setores acadêmicos e administrativos e na mediação das demandas organizacionais, especialmente em uma estrutura caracterizada por múltiplas instâncias de governança e decisão e elevada complexidade.

Entretanto, os achados também indicam que essa atuação permanece fortemente vinculada a lógicas operacionais e responsivas, concentrando-se predominantemente na execução de demandas, na gestão dos canais institucionais, na circulação das informações e no acompanhamento imediato do desempenho comunicacional. Embora exista reconhecimento institucional da importância estratégica da comunicação, sua inserção nos processos mais amplos de análise organizacional, inteligência institucional e orientação decisória ainda ocorre de maneira parcial e desigual entre diferentes contextos da organização.

Essa configuração evidencia uma assimetria entre o reconhecimento discursivo da comunicação como dimensão estratégica e sua efetiva integração aos processos organizacionais de longo curso. Em diversos momentos, a comunicação aparece associada ao alinhamento institucional, à sustentação da identidade organizacional e à preservação da coerência discursiva, mas com menor participação em processos relacionados à produção integrada de conhecimento organizacional, antecipação de cenários, interpretação estratégica das evidências comunicacionais e construção sistemática de subsídios analíticos à gestão. Essa configuração evidencia uma assimetria entre o reconhecimento discursivo da comunicação como dimensão estratégica e sua efetiva integração aos processos organizacionais de longo curso.

Os resultados também sugerem que a consolidação estratégica da comunicação depende intensamente da capacidade de articulação entre diferentes setores, lideranças e instâncias institucionais. Aspectos como descentralização organizacional, validação hierárquica de determinadas decisões comunicacionais e coexistência de racionalidades distintas entre áreas acadêmicas e administrativas fazem com que a eficácia estratégica da comunicação permaneça fortemente condicionada à mediação institucional e aos processos contínuos de alinhamento organizacional.

Em síntese, a dimensão estratégica evidencia que a eficácia comunicacional não se

estabelece apenas pela existência de estruturas formais de comunicação ou pela operacionalização eficiente dos fluxos institucionais, mas pela capacidade de integrar evidências, processos decisórios, aprendizagens organizacionais e interpretações institucionais em uma perspectiva transversal e de longo prazo. Nessa perspectiva, a comunicação estratégica amplia sua contribuição para a organização quando deixa de atuar predominantemente como suporte operacional e passa a constituir fonte permanente de inteligência organizacional, qualificando os processos de planejamento, decisão e orientação institucional.

5.4.4 Integração analítica da dimensão estratégica no Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional

A integração das evidências qualitativas, quantitativas e documentais demonstra que a dimensão estratégica apresenta uma configuração caracterizada pela coexistência entre significativa capacidade de coordenação institucional da comunicação e limitações relacionadas à sua integração aos processos de inteligência organizacional e orientação decisória. Os achados evidenciam que a comunicação ocupa posição relevante na sustentação dos fluxos organizacionais e na circulação das diretrizes institucionais, mas sua participação na produção integrada de evidências, na aprendizagem organizacional e no apoio aos processos decisórios ainda ocorre de forma parcial e heterogênea entre os diferentes contextos institucionais. A síntese dessa integração encontra-se apresentada a seguir.

Quadro 25 – Integração analítica da Dimensão Estratégica no Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional

Categoria interpretativa	Evidência	Escala	Temporalidade	Categoria avaliativa	Síntese interpretativa
Inserção decisória	Participação heterogênea da comunicação nos processos organizacionais e dependência de alinhamento com as instâncias superiores de gestão.	Meso	Processual	Outcomes	Inserção estratégica desigual da comunicação nos processos decisórios organizacionais.
Coordenação transversal	Comunicação articulando	Meso	Processual	Outcomes	Fortalecimento parcial da coordenação

	setores acadêmicos, administrativos e institucionais em diferentes processos organizacionais.				transversal da comunicação, ainda dependente de mediação institucional contínua.
Avaliação comunicacional	Predominância de métricas operacionais voltadas ao alcance, engajamento e desempenho dos canais institucionais.	Meso	Imediata / Processual	Outputs	Predominância de práticas de monitoramento operacional em detrimento de análises estratégicas integradas da comunicação.
Orientação organizacional	Comunicação contribuindo para a circulação das diretrizes institucionais e para a sustentação do posicionamento organizacional.	Macro	Longo curso	Outcomes	Consolidação da comunicação como elemento de sustentação institucional e alinhamento organizacional.
Integração das evidências	Compartilhamento desigual das informações comunicacionais entre setores e baixa sistematização analítica integrada.	Meso	Processual	Outputs / Outcomes	Integração analítica ainda parcial das evidências comunicacionais para subsidiar a gestão estratégica.

Fonte: Elaborado pela autora (2026), com base na triangulação integrada das evidências qualitativas, quantitativas e documentais da pesquisa.

Os achados evidenciam que a comunicação organizacional apresenta maior consolidação na sustentação institucional e na coordenação cotidiana dos fluxos comunicacionais do que propriamente na constituição de um sistema integrado de inteligência organizacional.

Entretanto, as evidências também indicam que essa atuação permanece fortemente vinculada a lógicas operacionais e responsivas, concentrando-se predominantemente na execução de demandas, na gestão dos canais institucionais, na circulação das informações e no acompanhamento imediato do desempenho comunicacional. Embora exista

reconhecimento institucional da importância estratégica da comunicação, sua inserção nos processos mais amplos de análise organizacional, inteligência institucional e orientação decisória ainda ocorre de maneira parcial e desigual entre diferentes contextos da organização. Essa configuração evidencia que a produção de evidências comunicacionais e sua utilização estratégica apresentam diferentes níveis de consolidação, limitando a contribuição da comunicação para processos organizacionais de longo curso.

Um dos principais achados desta pesquisa consiste em evidenciar que a dimensão estratégica apresenta uma assimetria entre o reconhecimento institucional da comunicação como elemento estratégico e sua efetiva integração aos processos de inteligência organizacional, aprendizagem institucional e orientação decisória. Essa configuração evidencia uma assimetria entre o reconhecimento discursivo da comunicação como dimensão estratégica e sua efetiva integração aos processos organizacionais de longo curso.

Em diversos momentos, a comunicação aparece associada ao alinhamento institucional, à sustentação da identidade organizacional e à preservação da coerência discursiva, mas com menor participação em processos relacionados à produção integrada de conhecimento organizacional, antecipação de cenários, interpretação estratégica das evidências comunicacionais e construção sistemática de subsídios analíticos à gestão.

Os resultados sugerem, ainda, que a consolidação estratégica da comunicação depende da capacidade de articulação entre diferentes setores, lideranças e instâncias institucionais. Aspectos como descentralização organizacional, validação hierárquica de determinadas decisões comunicacionais e coexistência de racionalidades distintas entre áreas acadêmicas e administrativas fazem com que a eficácia estratégica da comunicação permaneça condicionada aos processos contínuos de mediação, coordenação e alinhamento institucional.

Desta forma, a integração dos resultados evidencia que a eficácia comunicacional, na dimensão estratégica, não se estabelece apenas pela existência de estruturas formais de comunicação ou pela operacionalização eficiente dos fluxos institucionais, mas pela capacidade de integrar evidências, processos decisórios, aprendizagens organizacionais e interpretações institucionais em uma perspectiva transversal e de longo prazo.

Essa interpretação reforça a contribuição do Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional ao demonstrar que a dimensão estratégica da eficácia depende menos da produção de indicadores isolados e mais da capacidade de transformar evidências comunicacionais em inteligência organizacional para orientar decisões, antecipar cenários e qualificar a gestão.

Nessa perspectiva, o Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia

Comunicacional amplia a compreensão da eficácia ao evidenciar que a dimensão estratégica não se limita ao monitoramento da comunicação ou à produção de indicadores, mas envolve a capacidade de transformar evidências comunicacionais em conhecimento organizacional capaz de orientar decisões, antecipar cenários, promover aprendizagem institucional e qualificar a gestão em contextos organizacionais complexos.

Em síntese, a dimensão estratégica evidencia que a eficácia comunicacional, no contexto investigado, manifesta-se menos como uma condição plenamente consolidada e mais como um processo em construção, marcado por avanços institucionais relevantes, mas também por tensões relacionadas à integração analítica, à transversalidade decisória e à consolidação da comunicação como inteligência organizacional.

Os resultados demonstram que o Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional amplia a compreensão da eficácia ao evidenciar que sua dimensão estratégica não se limita ao monitoramento da comunicação, mas envolve sua capacidade de produzir conhecimento organizacional, subsidiar processos decisórios e contribuir para a aprendizagem institucional em contextos organizacionais complexos.

5.5 INTEGRAÇÃO ANALÍTICA DOS ACHADOS EMPÍRICOS

A integração das evidências qualitativas, quantitativas e documentais permitiu compreender a eficácia comunicacional da instituição investigada como um fenômeno multidimensional, processual e organizacionalmente situado, cuja configuração não pode ser explicada por uma única dimensão analítica ou por indicadores isolados de desempenho comunicacional. A articulação entre os diferentes conjuntos de evidências revelou distintos graus de consolidação entre as dimensões do modelo, evidenciando maior estabilidade nas dimensões simbólica e institucional e maiores tensões nas dimensões relacional e estratégica.

Esse resultado constitui um dos principais achados desta pesquisa ao demonstrar que a eficácia comunicacional não se manifesta de forma homogênea na organização, variando conforme as dimensões analíticas, as instâncias organizacionais, as temporalidades e as diferentes formas de apropriação da comunicação pelos públicos institucionais. Essa configuração evidencia que a compreensão da eficácia comunicacional exige uma perspectiva integrada, capaz de interpretar simultaneamente as diferentes capacidades comunicacionais mobilizadas pela organização e as tensões produzidas em sua operacionalização cotidiana.

Os resultados evidenciam, ainda, que as diferentes dimensões da eficácia comunicacional não atuam de forma independente, mas estabelecem relações de complementaridade, interdependência e tensão na constituição dos processos organizacionais.

Essa interpretação aproxima-se da perspectiva de Deetz (2010), segundo a qual os processos comunicacionais nas organizações constituem dinâmicas relacionais atravessadas por diferentes formas de coordenação, interpretação e institucionalização. Nessa perspectiva, a estabilidade observada nas dimensões simbólica e institucional não elimina as fragilidades identificadas nas dimensões relacional e estratégica, revelando que a eficácia comunicacional se constitui de forma dinâmica, relacional e assimétrica.

Figura 3 – Síntese interpretativa da aplicação do Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional no estudo de caso



Fonte: Elaborado pela autora (2026), com base na integração analítica dos resultados da pesquisa[3].

Conforme representado na Figura 3, os resultados evidenciam uma configuração assimétrica da eficácia comunicacional no contexto investigado. As dimensões simbólica e institucional apresentam maior consolidação, sustentadas pela estabilidade discursiva, pela coerência organizacional e pela formalização dos processos comunicacionais. Em contrapartida, as dimensões relacional e estratégica concentram as principais tensões

[3] A representação gráfica desta figura foi elaborada com apoio da ferramenta de inteligência artificial generativa ChatGPT (OpenAI, GPT-5.5), a partir da lógica de integração metodológica desenvolvida pela autora para esta pesquisa.

identificadas na pesquisa, relacionadas à institucionalização da escuta, à integração transversal da comunicação e à utilização estratégica das evidências comunicacionais. Essa configuração evidencia que a eficácia comunicacional não resulta da consolidação isolada de cada dimensão, mas da forma como elas se articulam, se complementam e se tensionam continuamente na dinâmica organizacional. Nessa perspectiva, o Modelo Multidimensional amplia a capacidade de compreender a comunicação organizacional como um fenômeno integrado, relacional, processual e organizacionalmente situado

A integração analítica dos achados demonstra que a eficácia comunicacional não pode ser compreendida por indicadores isolados nem por dimensões analisadas de forma independente. Ao evidenciar diferentes graus de consolidação e as tensões existentes entre as dimensões simbólica, relacional, institucional e estratégica, o Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional amplia a compreensão do fenômeno ao oferecer uma leitura integrada das múltiplas formas pelas quais a comunicação participa da constituição das organizações.

A principal contribuição desta investigação consiste em demonstrar que a eficácia comunicacional deve ser compreendida como uma configuração organizacional multidimensional, produzida pela articulação dinâmica entre produção de sentidos, relações, governança e orientação estratégica. Nessa perspectiva, o modelo não apenas organiza diferentes evidências empíricas em uma estrutura analítica integrada, mas evidencia como essas dimensões se reforçam, se tensionam e produzem configurações distintas de eficácia comunicacional. Essa interpretação sintetiza a principal contribuição teórico-metodológica da pesquisa e fundamenta as conclusões apresentadas no capítulo seguinte.

5.5.1 Integração das escalas organizacionais, temporalidades comunicacionais e categorias avaliativas

A integração entre as perspectivas analíticas permitiu ampliar a compreensão da eficácia comunicacional ao evidenciar que esse fenômeno não se manifesta de forma homogênea nas organizações. Ao contrário, sua configuração varia conforme a perspectiva analítica adotada, revelando diferentes aspectos do fenômeno comunicacional. Essa articulação evidencia a natureza processual, multidimensional e organizacionalmente situada da eficácia comunicacional, conforme proposto pelo Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional. A síntese dessa integração encontra-se apresentada no Quadro 26.

Quadro 26 – Integração das perspectivas analíticas do Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional

Perspectiva analítica	Configuração identificada	Achado integrado	Contribuição para a compreensão da eficácia comunicacional
Escala organizacional – Micro	Experiências comunicacionais heterogêneas	A eficácia varia conforme a experiência dos diferentes públicos	Evidencia assimetrias na apropriação cotidiana da comunicação
Escala organizacional – Meso	Fragmentação parcial entre setores, unidades e fluxos	A integração comunicacional apresenta limitações de coordenação	Revela tensões na articulação transversal da comunicação
Escala organizacional – Macro	Elevada estabilidade institucional e alinhamento organizacional	A comunicação apresenta elevada coerência institucional	Evidencia consolidação da comunicação em nível organizacional
Temporalidade imediata	Predominância de práticas operacionais e fluxos contínuos	A comunicação sustenta adequadamente as rotinas organizacionais	Indica maior maturidade das práticas operacionais
Temporalidade processual	Escuta, participação e devolutiva parcialmente estruturadas	A aprendizagem comunicacional permanece limitada	Evidencia desafios na consolidação de processos dialógicos
Temporalidade de longo prazo	Avaliação estratégica e planejamento ainda em desenvolvimento	A comunicação apresenta menor maturidade estratégica	Revela limitações na institucionalização da avaliação comunicacional
Categorias avaliativas (Outputs)	Produção consistente de ações e produtos comunicacionais	Elevada capacidade operacional	Evidencia consolidação da comunicação enquanto processo organizacional
Categorias avaliativas (Outtakes)	Apropriação desigual das mensagens pelos públicos	Diferenças entre reconhecimento institucional e experiência comunicacional	Revela assimetrias na construção compartilhada de sentidos
Categoria avaliativa (Outcomes)	Mudanças parciais nas relações, na participação e na integração organizacional	Resultados comunicacionais assimétricos	Os efeitos da comunicação sobre comportamentos e práticas organizacionais mostram avanços, mas permanecem desiguais entre os diferentes contextos analisados.
Categorias avaliativas Impacts)	Contribuição estratégica ainda parcial para os processos organizacionais	Impactos organizacionais em consolidação	A comunicação apresenta potencial para influenciar resultados institucionais, porém sua incorporação estratégica ainda ocorre de forma não homogênea.

Fonte: Elaborado pela autora (2026), com base na triangulação integrada das evidências qualitativas, quantitativas e documentais da pesquisa.

Os resultados integrados demonstram que a eficácia comunicacional apresenta diferentes graus de consolidação conforme a instância organizacional analisada. Enquanto o plano macro evidencia maior estabilidade institucional, sustentada pela coerência organizacional, pela formalização comunicacional e pelo alinhamento das diretrizes institucionais, os planos micro e meso concentram as principais tensões identificadas na pesquisa, relacionadas à experiência cotidiana da comunicação, à fragmentação parcial dos fluxos comunicacionais e à heterogeneidade das interações entre públicos, setores e unidades organizacionais. A integração dessas escalas evidencia que a eficácia comunicacional assume configurações distintas conforme o nível organizacional considerado, revelando que diferentes capacidades comunicacionais coexistem e se distribuem de forma desigual no interior da organização.

As análises também evidenciam que a comunicação apresenta maior consolidação nas práticas de natureza operacional e contínua do que naquelas voltadas à escuta organizacional, à aprendizagem institucional, à avaliação estratégica e ao planejamento de longo prazo. Essa diferença reforça que as distintas temporalidades comunicacionais expressam diferentes graus de maturidade da eficácia comunicacional, evidenciando que os processos comunicacionais se desenvolvem de forma desigual conforme o horizonte temporal considerado. Essa configuração demonstra que a temporalidade constitui elemento explicativo da eficácia comunicacional, uma vez que práticas operacionais tendem a apresentar maior consolidação do que processos relacionados à aprendizagem organizacional e ao planejamento estratégico de longo prazo.

Os resultados evidenciam, ainda, que as diferentes categorias avaliativas possibilitam compreender aspectos complementares da eficácia comunicacional. Enquanto os *outputs* revelam elevada capacidade de operacionalização da comunicação, os *outtakes, outcomes* e *impacts* evidenciam diferentes níveis de apropriação, transformação e contribuição organizacional das práticas comunicacionais. Essa interpretação aproxima-se da perspectiva de Macnamara (2018), segundo a qual a eficácia comunicacional em organizações complexas não pode ser compreendida exclusivamente por métricas operacionais ou indicadores lineares de desempenho, exigindo abordagens capazes de integrar dimensões relacionais, contextuais e processuais da comunicação organizacional.

Um dos principais achados desta pesquisa consiste em evidenciar que nenhuma dessas perspectivas analíticas, considerada isoladamente, é suficiente para explicar a configuração da eficácia comunicacional. A integração entre escalas organizacionais, temporalidades comunicacionais e categorias avaliativas possibilita compreender simultaneamente **onde** a

eficácia comunicacional se manifesta, quando ela se desenvolve e por meio de quais evidências ela pode ser interpretada. Essa articulação evidencia que diferentes perspectivas analíticas produzem compreensões complementares sobre o fenômeno comunicacional, impossíveis de serem alcançadas por uma única fonte de dados ou por uma única perspectiva de análise.

Nessa perspectiva, a integração analítica possibilitou compreender que a eficácia comunicacional se constitui de forma processual, heterogênea e organizacionalmente situada, evidenciando diferenças relevantes entre a estabilidade institucional da comunicação e sua apropriação cotidiana pelos diferentes públicos organizacionais. Mais do que confirmar os resultados obtidos em cada dimensão isoladamente, essa articulação evidencia a contribuição analítica do Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional ao integrar escalas organizacionais, temporalidades comunicacionais e categorias avaliativas em uma interpretação articulada do fenômeno comunicacional. Nessa perspectiva, essa integração constitui uma das principais contribuições do modelo, ao permitir compreender simultaneamente onde, quando e por meio de quais evidências a eficácia comunicacional se manifesta na organização, ampliando sua capacidade explicativa em relação a abordagens avaliativas centradas em dimensões ou indicadores isolados.

5.5.2 Contribuições analíticas do Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional.

A aplicação empírica do Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional evidenciou seu potencial analítico para compreender a eficácia comunicacional para além de abordagens centradas exclusivamente em indicadores operacionais ou em estruturas formais de comunicação. Ao integrar dimensões constitutivas e perspectivas analíticas, o modelo possibilitou compreender como a estabilização institucional, a heterogeneidade das experiências comunicacionais e os diferentes graus de integração estratégica da comunicação se articulam e condicionam a configuração da eficácia comunicacional.

Os resultados evidenciam que processos de consolidação institucional e simbólica podem coexistir com limitações relacionais, fragmentações comunicacionais e assimetrias na apropriação cotidiana da comunicação entre diferentes públicos organizacionais. Essa configuração reforça a compreensão da eficácia comunicacional como fenômeno multidimensional, no qual processos de formalização, coordenação, experiência e apropriação

comunicacional não evoluem necessariamente de forma simultânea ou homogênea. Um dos principais achados desta pesquisa consiste em evidenciar que a eficácia comunicacional resulta da articulação dinâmica entre diferentes capacidades comunicacionais, cujos níveis de consolidação variam conforme o contexto organizacional analisado.

O modelo também evidenciou que a eficácia comunicacional assume configurações distintas conforme a instância organizacional analisada. Embora a estabilidade institucional se manifeste de forma mais consistente no plano macro, ela não se reproduz automaticamente nos planos meso e micro, nos quais emergem tensões relacionadas à coordenação transversal, à dialogicidade e às diferentes formas de apropriação da comunicação pelos públicos organizacionais. Esse resultado demonstra que a avaliação da eficácia comunicacional exige uma perspectiva multinível, capaz de articular as dinâmicas estruturais da organização às experiências comunicacionais vivenciadas pelos diferentes públicos.

Os resultados evidenciam, ainda, que a integração entre escalas organizacionais, temporalidades comunicacionais e categorias avaliativas amplia significativamente a capacidade interpretativa da avaliação comunicacional. Essa interpretação aproxima-se da perspectiva de Macnamara (2022), ao reconhecer que a compreensão da comunicação organizacional exige abordagens capazes de integrar dimensões relacionais, institucionais e contextuais dos processos comunicacionais. Entretanto, os resultados desta pesquisa avançam ao demonstrar que essa integração não apenas amplia a avaliação da comunicação, mas permite compreender como diferentes dimensões comunicacionais se reforçam, se tensionam e produzem configurações específicas de eficácia comunicacional.

No contexto desta pesquisa, o Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional demonstrou potencial analítico para compreender a eficácia comunicacional em organizações complexas, especialmente em instituições universitárias caracterizadas pela multiplicidade de públicos, pela coexistência de diferentes racionalidades organizacionais e pela articulação entre demandas institucionais, acadêmicas e estratégicas.

Mais do que propor um novo conjunto de indicadores ou um novo sistema de mensuração, o modelo oferece uma arquitetura analítica capaz de integrar dimensões constitutivas e perspectivas analíticas em uma interpretação articulada da eficácia comunicacional. Essa abordagem possibilita compreender a comunicação como um fenômeno processual, relacional, multidimensional e organizacionalmente situado, cuja eficácia decorre da interação entre produção de sentidos, relações, governança e orientação estratégica. Essa constitui a principal contribuição teórico-metodológica desta tese para o campo da Comunicação Organizacional.

5.5.3 Guia metodológico de aplicação do Modelo Multidimensional de Eficácia Comunicacional

Como desdobramento aplicado da proposição teórico-metodológica desenvolvida nesta pesquisa, elaborou-se o Guia Metodológico de Aplicação do Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional, concebido como produto técnico derivado da tese. O material tem como finalidade apoiar a operacionalização analítica do modelo em diferentes contextos organizacionais, oferecendo referenciais para sua aplicação, interpretação e adaptação às especificidades comunicacionais de distintas organizações.

O guia foi estruturado a partir dos fundamentos conceituais que sustentam o modelo, contemplando suas dimensões constitutivas, perspectivas analíticas, categorias avaliativas e possibilidades de aplicação. Sua elaboração buscou transformar a arquitetura analítica desenvolvida ao longo da pesquisa em um instrumento metodológico capaz de orientar processos de avaliação da eficácia comunicacional sem reduzir o fenômeno a indicadores isolados ou procedimentos padronizados. Nesse sentido, o material constitui a operacionalização metodológica do modelo, oferecendo um percurso estruturado para sua aplicação em diferentes realidades organizacionais.

Em consonância com a perspectiva epistemológica adotada na tese, o guia preserva o caráter interpretativo, relacional e multidimensional do modelo, propondo percursos analíticos que articulam evidências qualitativas, quantitativas e documentais. Dessa forma, sua utilização não pressupõe uma aplicação prescritiva ou linear, mas orienta processos de análise capazes de considerar as especificidades organizacionais, as diferentes escalas organizacionais, as temporalidades comunicacionais e as categorias avaliativas da eficácia comunicacional.

Mais do que um instrumento operacional, o guia representa a tradução metodológica da principal contribuição teórico-metodológica desta pesquisa. Ao converter a arquitetura analítica do Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional em um percurso de aplicação, amplia suas possibilidades de utilização em pesquisas e em contextos profissionais, favorecendo sua transferibilidade analítica, sua replicabilidade metodológica e sua adaptação a diferentes contextos organizacionais, sem comprometer os pressupostos epistemológicos que orientam sua construção.

O Guia Metodológico de Aplicação do Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional é apresentado integralmente no Apêndice K desta tese.

6 CONCLUSÕES, CONTRIBUIÇÕES E IMPLICAÇÕES DA PESQUISA

A presente tese partiu do reconhecimento de uma lacuna teórico-metodológica no campo da comunicação organizacional: a dificuldade de compreender e avaliar a eficácia comunicacional de forma compatível com a complexidade dos processos comunicacionais contemporâneos.

Embora os avanços teóricos das últimas décadas tenham ampliado significativamente a compreensão da comunicação organizacional, incorporando discussões sobre produção de sentidos, construção de relacionamentos, legitimação institucional e atuação estratégica, as abordagens avaliativas permanecem, em grande medida, associadas à mensuração de resultados específicos ou à análise fragmentada de aspectos particulares do fenômeno comunicacional. Como consequência, ainda persistem limitações para compreender a eficácia comunicacional em sua natureza relacional, processual e multidimensional, bem como para interpretar, de forma integrada, as diferentes manifestações da comunicação nas organizações.

Diante desse cenário, a pesquisa foi orientada pelo seguinte problema de investigação: como avaliar a eficácia da comunicação organizacional de forma integrada e analiticamente consistente, considerando a natureza complexa, relacional e processual do fenômeno comunicacional? Para responder a essa questão, foi desenvolvido o Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional, constituído pela articulação entre quatro dimensões analíticas — simbólica, relacional, institucional e estratégica — e três perspectivas analíticas — escalas organizacionais, temporalidades comunicacionais e categorias avaliativas.

Mais do que reunir diferentes categorias analíticas em uma mesma estrutura, o modelo foi concebido para tornar visíveis as relações de interdependência, as convergências, as tensões e as assimetrias que caracterizam a manifestação da eficácia comunicacional nas organizações, permitindo compreender de forma integrada um fenômeno que, com frequência, tem sido analisado de forma fragmentada.

O objetivo geral da pesquisa foi alcançado. O Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional foi desenvolvido a partir de sólida fundamentação teórica, operacionalizado metodologicamente e aplicado empiricamente em uma instituição comunitária de ensino superior. A pesquisa demonstrou que o modelo apresenta consistência teórico-metodológica e aplicabilidade empírica, mas, sobretudo, evidenciou que a eficácia comunicacional pode ser compreendida como um fenômeno multidimensional, cuja manifestação decorre da interação entre diferentes dimensões comunicacionais, produzindo configurações distintas de eficácia no interior de uma mesma organização. Nesse sentido, os

resultados obtidos corroboram o potencial explicativo do modelo para compreender a complexidade dos processos comunicacionais organizacionais.

A articulação entre entrevistas, análise documental, observação sistemática e questionário estruturado permitiu examinar a eficácia comunicacional sob diferentes perspectivas analíticas, permitindo uma compreensão integrada dos processos comunicacionais organizacionais. A análise conjunta das evidências revelou padrões de convergência, tensões e assimetrias entre as dimensões comunicacionais, evidenciando que diferentes capacidades organizacionais podem coexistir de forma desigual no interior da mesma organização.

Esses resultados dificilmente seriam alcançados por abordagens centradas em indicadores isolados ou em dimensões específicas da comunicação. Embora a aplicação empírica do modelo esteja circunscrita ao contexto investigado e não permita generalizações estatísticas, os achados sustentam sua consistência teórico-metodológica, sua aplicabilidade empírica e seu potencial explicativo em contextos organizacionais com características semelhantes.

O alcance dos objetivos específicos confirma a coerência entre o percurso teórico-metodológico desenvolvido e os resultados obtidos na pesquisa. A revisão da literatura possibilitou sistematizar as principais contribuições contemporâneas sobre comunicação organizacional e avaliação da eficácia comunicacional, evidenciando tanto os avanços teóricos do campo quanto os limites das abordagens avaliativas predominantes. A construção do modelo permitiu articular, em uma mesma arquiterura analítica, diferentes dimensões da comunicação organizacional e perspectivas de observação do fenômeno, preservando sua natureza relacional, processual e multidimensional.

A aplicação empírica possibilitou examinar a operacionalização dessa proposta em um contexto organizacional complexo, produzindo evidências que sustentam sua consistência analítica e sua capacidade interpretativa de eficácia comunicacional em contextos organizacionais complexos. Como desdobramento aplicado da pesquisa, a elaboração do Guia Metodológico de Aplicação do Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional amplia as possibilidades de utilização da proposta em contextos acadêmicos e organizacionais.

Os achados empíricos revelaram que a eficácia comunicacional não se manifesta de forma homogênea entre as diferentes dimensões constitutivas do modelo, mas por configurações distintas no interior da mesma organização. A análise integrada das evidências demonstrou que avanços significativos em determinadas dimensões podem coexistir com

fragilidades relevantes em outras, corroborando a compreensão de que a eficácia comunicacional não constitui um atributo uniforme das organizações, mas um fenômeno produzido pelas relações de interdependência, pelas tensões e pelas articulações entre diferentes dimensões da comunicação. Na organização investigada, as dimensões simbólica e institucional apresentaram maior consolidação, enquanto as dimensões relacional e estratégica concentraram as fragilidades mais expressivas, especialmente no que se refere à institucionalização da escuta organizacional, à participação dos públicos, ao uso estratégico das evidências comunicacionais e à integração da comunicação aos processos decisórios.

Essa constatação constitui uma das principais contribuições da pesquisa. Ao evidenciar que diferentes dimensões comunicacionais podem apresentar configurações distintas no interior de uma mesma organização, os resultados questionam a compreensão da eficácia comunicacional como um atributo homogêneo ou passível de ser sintetizado por indicadores globais de desempenho.

Em vez disso, demonstram que sua manifestação decorre da interação entre dimensões comunicacionais interdependentes, cujas relações produzem diferentes possibilidades de fortalecimento, tensionamento ou fragilidade dos processos comunicacionais. Essa interpretação amplia a compreensão da eficácia comunicacional ao deslocar o foco da avaliação do desempenho isolado de indicadores para a análise das relações que estruturam e condicionam a comunicação organizacional.

Longe de representar um resultado circunscrito ao estudo de caso realizado, essa evidência reforça a proposição central desta tese de que a eficácia comunicacional se manifesta por configurações distintas produzidas pelas relações entre dimensões comunicacionais interdependentes. Os resultados obtidos demonstram que avanços observados em determinadas dimensões não implicam, necessariamente, desempenho equivalente nas demais, evidenciando que a eficácia comunicacional não pode ser compreendida como um atributo único ou linear das organizações.

Essa interpretação desloca definitivamente a análise da eficácia comunicacional de uma lógica centrada na síntese de indicadores para uma perspectiva orientada à compreensão das relações, das tensões e das interdependências que caracterizam os processos comunicacionais organizacionais.

Os resultados obtidos permitem explicitar com maior precisão a contribuição desta pesquisa para o avanço dos estudos sobre avaliação da eficácia comunicacional. Sob a perspectiva teórica, a tese desloca a discussão da eficácia comunicacional de uma perspectiva predominantemente orientada à mensuração de resultados para uma compreensão

fundamentada nas relações de interdependência entre diferentes dimensões constitutivas da comunicação organizacional. Nessa perspectiva, a eficácia deixa de ser concebida como um atributo único ou como resultado da soma de indicadores específicos, passando a ser compreendida como um fenômeno cuja manifestação decorre da interação entre processos simbólicos, relacionais, institucionais e estratégicos.

Do ponto de vista metodológico, a pesquisa desenvolve um referencial analítico capaz de integrar, em uma mesma arquitetura analítica, diferentes contribuições desenvolvidas ao longo da evolução do campo, articulando fundamentos conceituais, perspectivas analíticas e procedimentos de operacionalização em uma estrutura analítica coerente para avaliação. Mais do que reunir indicadores ou categorias previamente existentes, o modelo estabelece uma lógica interpretativa que torna possível analisar, de forma integrada, diferentes manifestações da comunicação organizacional, preservando sua natureza relacional, processual e multidimensional.

Sob a perspectiva das implicações para a prática organizacional, o modelo proposto amplia as possibilidades de diagnóstico, análise e reflexão sobre os processos comunicacionais ao oferecer uma arquitetura analítica capaz de evidenciar, de forma integrada, potencialidades, fragilidades, tensões e assimetrias presentes na comunicação organizacional. Ao privilegiar a compreensão das relações entre diferentes dimensões comunicacionais, a proposta contribui para qualificar processos de planejamento, monitoramento e tomada de decisão, favorecendo abordagens avaliativas compatíveis com a complexidade da comunicação nas organizações contemporâneas.

A proposição desenvolvida nesta tese não se apresenta como um modelo universal ou definitivo para a avaliação da eficácia comunicacional. Ao contrário, parte do pressuposto de que a comunicação organizacional constitui um fenômeno dinâmico, situado e influenciado pelas especificidades dos contextos organizacionais, pelas relações estabelecidas entre os diferentes públicos e pelas transformações sociais, culturais e tecnológicas que atravessam as organizações.

Nessa perspectiva, o Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional deve ser compreendido como um referencial analítico aberto, cuja contribuição reside não na proposição de procedimentos universais, mas na construção de uma arquitetura interpretativa capaz de orientar a análise integrada dos processos comunicacionais em diferentes contextos organizacionais.

Essa compreensão permite reconhecer que a eficácia comunicacional não constitui uma condição permanente ou um estado plenamente alcançável pelas organizações. Trata-se

de um processo continuamente construído, negociado e reconfigurado a partir das interações entre práticas comunicacionais, relações organizacionais e transformações contextuais. Consequentemente, sua avaliação demanda abordagens capazes de captar não apenas resultados observáveis, mas os processos, as dinâmicas, os tensionamentos e as articulações que os produzem ao longo do tempo.

Como toda investigação científica, os resultados desta pesquisa devem ser interpretados à luz das opções teórico-metodológicas que orientaram sua realização. A aplicação e a aplicação empírica do modelo ocorreram por meio de um estudo de caso único em uma instituição comunitária de ensino superior, escolha coerente com os objetivos da pesquisa e com a estratégia metodológica adotada. Embora essa opção metodológica não permita generalizações estatísticas, ela favoreceu uma compreensão aprofundada e contextualizada do fenômeno investigado e possibilitou a construção de generalizações analíticas, passíveis de serem confrontadas, refinadas e ampliadas em estudos realizados em diferentes contextos organizacionais.

A continuidade das investigações sobre a proposta desenvolvida nesta tese poderá ampliar as possibilidades analíticas do modelo por meio de sua aplicação em organizações de diferentes setores, portes e naturezas institucionais, bem como em contextos organizacionais marcados por distintas configurações comunicacionais. Estudos comparativos, investigações longitudinais e aplicações voltadas à análise de fenômenos comunicacionais específicos poderão contribuir para o refinamento de seus referenciais analíticos, para o aperfeiçoamento de seus procedimentos metodológicos e para a ampliação de sua capacidade analítica frente à diversidade de realidades organizacionais.

Ao desenvolver e operacionalizar um referencial analítico integrado para a avaliação da eficácia comunicacional, esta tese contribui para o avanço das discussões sobre avaliação da eficácia comunicacional no campo da comunicação organizacional, ao oferecer uma alternativa às abordagens predominantemente centradas na mensuração de resultados ou na análise isolada de dimensões específicas da comunicação.

Sua principal contribuição reside na integração de diferentes perspectivas teóricas e metodológicas em uma arquitetura analítica capaz de evidenciar como distintas dimensões comunicacionais se articulam na produção da eficácia comunicacional. Ao desenvolver e operacionalizar um referencial analítico integrado para a avaliação da eficácia comunicacional, esta tese contribui para o avanço das discussões sobre avaliação da eficácia comunicacional no campo da comunicação organizacional, ao oferecer uma alternativa às abordagens predominantemente centradas na mensuração de resultados ou na análise isolada

de dimensões específicas da comunicação. Sua principal contribuição reside na integração de diferentes perspectivas teóricas e metodológicas em uma arquitetura analítica capaz de evidenciar como distintas dimensões comunicacionais se articulam na produção da eficácia comunicacional.

Ao preservar a natureza relacional, processual e multidimensional desse fenômeno, a proposta amplia as possibilidades de análise da comunicação organizacional sem reduzir sua complexidade a indicadores isolados ou relações lineares de causalidade. Nesse sentido, a eficácia comunicacional passa a ser compreendida não como um atributo homogêneo das organizações, mas como uma configuração produzida pelas relações estabelecidas entre diferentes dimensões comunicacionais.

Mais do que propor um novo instrumento de avaliação, a pesquisa reafirma a necessidade de compreender a eficácia comunicacional como um fenômeno construído nas relações organizacionais e continuamente reconfigurado pelas dinâmicas que atravessam as organizações. Sob essa perspectiva, o Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional constitui uma contribuição para o avanço das discussões sobre avaliação da comunicação organizacional, ao disponibilizar uma arquitetura interpretativa capaz de evidenciar como diferentes dimensões comunicacionais se articulam na produção da eficácia comunicacional, ampliando as possibilidades de ampliando as possibilidades de avaliação e compreensão da comunicação organizacional em consonância com a complexidade dos processos comunicacionais contemporâneos.

REFERÊNCIAS

AMEC. **Barcelona Principles 3.0.** London: International Association for the Measurement and Evaluation of Communication, 2020. Disponível em: https://amecorg.com/resources/barcelona-principles-3-0/ Acesso em: 03/04/2026.

AMEC. **Barcelona Principles 4.0.** London: International Association for the Measurement and Evaluation of Communication, 2025. Disponível em: https://amecorg.com/resources/barcelona-principles-4-0/ Acesso em: 03/04/2026.

AMEC. **Integrated Evaluation Framework.** London: International Association for the Measurement and Evaluation of Communication, 2016. Disponível em: https://amecorg.com/amecframework/framework/interactive-framework/ Acesso em: 03/04/2023.

ARGENTI, Paul A. **Corporate communication**. 7. ed. New York: McGraw-Hill Education, 2015.

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação organizacional: perspectivas teóricas e práticas.** Porto Alegre: Sulina, 2009.

BOWEN, Glenn A. Document analysis as a qualitative research method. **Qualitative Research Journal,** v. 9, n. 2, p. 27–40, 2009.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTELLS, Manuel. **Communication power.** Oxford: Oxford University Press, 2010.

CELLARD, André. A análise documental. In: POUPART, Jean et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008.

CHRISTENSEN, Lars Thøger; LANGER, Roy. Organizational communication and legitimacy. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 25, n. 3, p. 418-430, 2020.

COOMBS, W. Timothy. **Ongoing crisis communication: planning, managing and responding**. 4. ed. Thousand Oaks: Sage, 2015.

COOREN, François. **Action and agency in dialogue: passion, incarnation and ventriloquism**. Amsterdam: John Benjamins, 2010.

COULDRY, Nick; HEPP, Andreas. **The mediated construction of reality**. Cambridge: Polity Press, 2017.

CORNELISSEN, Joep. **Corporate communication: a guide to theory and practice**. 6. ed. London: Sage, 2020.

CRAIG, Robert T. Communication theory as a field. **Communication Theory**, v. 9, n. 2, p. 119-161, 1999.

CRESWELL, John W. *R***esearch design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches**. 5. ed. Thousand Oaks: Sage, 2018.

CRESWELL, John W.; PLANO CLARK, Vicki L. **Designing and conducting mixed methods research.** 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2018.

DEETZ, Stanley. **Democracy in an age of corporate colonization: developments in communication and the politics of everyday life**. Albany: SUNY Press, 2010.

DEUTSCHE PUBLIC RELATIONS GESELLSCHAFT (DPRG); INTERNATIONALER CONTROLLER VEREIN (ICV). *Communication Controlling: How to Establish and Use Communication Controlling in Corporate Practice*. Berlin: Deutsche Public Relations Gesellschaft; Internationaler Controller Verein, 2009.

DPRG; ICV. **Communication controlling: the DPRG/ICV framework**. Frankfurt: DPRG, 2009.

DUARTE, Jorge. **Comunicação pública: estado, mercado, sociedade e interesse público**. São Paulo: Atlas, 2007.

DUARTE, Jorge (org.). **Comunicação pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2012.

FOMBRUN, Charles. **Reputation: realizing value from the corporate image**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

GREGORY, Anne; WILLIS, Paul. **Strategic public relations leadership**. 2. ed. London: Routledge, 2022.

GRUNIG, James E. **Excellence in public relations and communication management**. New York: Routledge, 1992.

GRUNIG, James E. Paradigms of global public relations in an age of digitalisation. **PRism**, v. 6, n. 2, 2008.

GRUNIG, James E.; HUNT, Todd. **Managing public relations**. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1984.

HALL, Stuart. **Representation: cultural representations and signifying practices.** London: Sage, 1997.

HALLAHAN, Kirk *et al.* Defining strategic communication. **International Journal of Strategic Communication**, v. 1, n. 1, p. 3-35, 2007.

HEATH, Chip; HEATH, Dan. **Made to stick: why some ideas survive and others die**. New York: Random House, 2007.

HEIDE, Mats; VON PLATEN, Sara; SIMONSSON, Charlotte. **Internal communication**. London: Routledge, 2018.

HOLTZHAUSEN, Derina. **Public relations as activism: postmodern approaches to theory and practice**. New York: Routledge, 2013.

HON, Linda; GRUNIG, James E. **Guidelines for measuring relationships in public relations**. Gainesville: Institute for Public Relations, 1999.

KIM, Jeong-Nam; NI, Lan. Relationship management theory. In: HEATH, Robert L. (org.). **Encyclopedia of public relations**. Thousand Oaks: Sage, 2013.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus, 2016.

LEDINGHAM, John A. Explicating relationship management as a general theory of public relations. **Journal of Public Relations Research**, v. 15, n. 2, p. 181-198, 2003.

MACNAMARA, Jim. **Organizational listening: the missing essential in public communication**. New York: Peter Lang, 2016.

MACNAMARA, Jim. **Evaluating public communication: exploring new models, standards and best practice**. London: Routledge, 2018.

MACNAMARA, Jim. **Organizational listening II: extending the concept, theory and practice**. New York: Peter Lang, 2022.

MACNAMARA, Jim; GREGORY, Anne. **Expanding evaluation to progress strategic communication**. London: Routledge, 2018.

MARCH, James G.; OLSEN, Johan P. Institutional perspectives on political institutions. **Governance**, v. 9, n. 3, p. 247-264, 1996.

MAYNE, John. Contribution analysis: coming of age? **Evaluation**, v. 18, n. 3, p. 270-280, 2012.

PAWSON, Ray; TILLEY, Nick. **Realistic evaluation**. London: Sage, 1997.

POWER, Michael. **The audit society: rituals of verification**. Oxford: Oxford University Press, 1997.

PUTNAM, Linda L.; NICOTERA, Anne Maydan. **Building theories of organization: the constitutive role of communication**. New York: Routledge, 2009.

SCHOENEBORN, Dennis *et al*. Theorizing communication constituting organization. **Management Communication Quarterly**, v. 33, n. 4, p. 475-505, 2019.

SCHULTZ, Majken; CASTELLÓ, Itziar; MORSING, Mette. The construction of corporate social responsibility in network societies. **Journal of Business Ethics,** v. 115, n. 4, p. 681-692, 2013.

SUCHMAN, Mark C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.

TAYLOR, James R.; VAN EVERY, Elizabeth J. **The emergent organization: communication as its site and surface.** Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2000.

THEUNISSEN, Petra. Dialogic communication and engagement in digital environments. **Public Relations Review**, v. 48, n. 2, 2022.

VALENTINI, Chiara. **Public relations and the public interest**. Berlin: De Gruyter, 2021.

VERČIČ, Dejan; ZERFASS, Ansgar; WIESENBERG, Markus. **Communication evaluation and measurement**. London: Routledge, 2021.

VERHOEVEN, Piet; ZERFASS, Ansgar. Strategic communication management. **International Journal of Strategic Communication**, v. 14, n. 2, p. 89-104, 2020.

WATSON, Tom. The evolution of public relations measurement and evaluation. **Public Relations Review**, v. 38, n. 3, p. 390-398, 2012.

WATSON, Tom. **Integrated evaluation in communication**. London: AMEC, 2018.

WATSON, Tom; NOBLE, Paul. **Evaluating public relations: a best practice guide to public relations planning, research and evaluation**. 3. ed. London: Kogan Page, 2014.

WEICK, Karl E. **Sensemaking in organizations**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

WEISS, Carol H. Theory-based evaluation: past, present and future. **New Directions for Evaluation**, v. 76, p. 41-55, 1997.

YIN, Robert K. **Case study research and applications: design and methods**. 6. ed. Thousand Oaks: Sage, 2018.

ZERFASS, Ansgar. **Assuring rationality and transparency in corporate communications**. New York: Routledge, 2010.

ZERFASS, Ansgar; VERČIČ, Dejan; WIESENBERG, Markus. **Strategic communication and value creation**. London: Routledge, 2018.

ZERFASS, Ansgar; VOLK, Sophia C. Communication value circle: a conceptual model. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 23, n. 2, p. 173-189, 2018.

ZERFASS, Ansgar; VOLK, Sophia C. Communication management and organizational value creation. **Journal of Communication Management**, v. 24, n. 2, p. 113-129, 2020.

ZERFASS, Ansgar; VOLK, Sophia C. Strategic communication and organizational effectiveness. **International Journal of Strategic Communication**, v. 17, n. 1, p. 1-18, 2023.

APÊNDICES

APÊNDICE A - MATRIZ DE ALINHAMENTO TEÓRICO-METODOLÓGICO DA PESQUISA

Quadro A1 - Alinhamento entre objetivos, categorias analíticas, fundamentos teóricos e procedimentos metodológicos

Objetivo Específico	Categoria Analítica	Fundamentos Teóricos	Procedimentos Metodológicos
1. Identificar e sistematizar, a partir da literatura, os principais fatores que influenciam a eficácia da comunicação organizacional.	Fatores estruturantes da eficácia comunicacional	Kunsch (2003, 2016) e Cornelissen (2017) — fundamentos da comunicação organizacional estratégica; Valentini (2021) e Zerfass *et al*. (2018) — eficácia comunicacional e avaliação estratégica.	Revisão de literatura; análise documental
2. Analisar criticamente os modelos existentes de avaliação da eficácia comunicacional, apontando suas limitações e potencialidades.	Modelos e abordagens de avaliação da eficácia comunicacional	Grunig *et al*. (1992) e Ledingham; Bruning (2000) — modelos normativos e relacionais; Hallahan *et al.* (2007) e Macnamara (2005, 2014) — avaliação estratégica e crítica dos modelos avaliativos.	Análise documental; quadro comparativo crítico
3. Propor um modelo conceitual e metodológico multidimensional que integre as dimensões da eficácia comunicacional	Dimensões analíticas da eficácia comunicacional	Kunsch (2016) e Pimentel (2021) — comunicação integrada e digital; Schein (2010) — cultura organizacional; Valentini (2021) e Cornelissen (2017) — articulação estratégica e eficácia comunicacional.	Sistematização teórico-analítica do modelo proposto
4. Aplicar e validar o modelo proposto por meio de um estudo de caso em uma organização real.	Evidências empíricas da eficácia comunicacional	Yin (2015) e Stake (1995) — estudo de caso e validação interpretativa; Minayo (2012) — abordagem qualitativa e triangulação metodológica.	Entrevistas semiestruturadas com sujeitos estratégicos
5. Analisar os resultados empíricos à luz da literatura especializada.	Articulação entre fundamentos teóricos e práticas comunicacionais	Stake (1995) — análise interpretativa; Macnamara (2014) — avaliação reflexiva da comunicação; Cornelissen (2017) e Kunsch (2016) — integração entre teoria, estratégia e prática comunicacional.	Análise interpretativa e integração teórico-empírica

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

APÊNDICE B - CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES

Quadro B1 – Perfil dos participantes das entrevistas semiestruturadas

Código	Nível organizacional	Área/Função	Tempo de vínculo institucional	Interface com a comunicação
E1	Estratégico (macro)	Marketing institucional	3 anos	Formulação de campanhas, identidade institucional e direcionamento comunicacional
E2	Estratégico (macro)	Gestão acadêmica	26 anos	Articulação entre governança acadêmica, cultura institucional e comunicação
E3	Tático (meso)	Comunicação/Marketing	3 anos	Coordenação de fluxos comunicacionais e gestão da identidade institucional
E4	Tático (meso)	Comunicação interna	3 anos	Comunicação interna, engajamento e relacionamento com públicos internos
E5	Estratégico/Tático (macro/meso)	Gestão acadêmico-administrativa	30 anos	Integração entre gestão institucional, alinhamento organizacional e comunicação
E6	Estratégico (macro)	Alta gestão institucional	22 anos	Governança institucional, planejamento estratégico e legitimação organizacional
E7	Estratégico/Tático (macro/meso)	Gestão de Pessoas	15 anos	Comunicação interna, cultura organizacional e pertencimento institucional

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada “Comunicação Organizacional Estratégica: Proposta de um Modelo Multidimensional para a Avaliação da Eficácia Comunicacional”, desenvolvida pela Profa. Jussania Albé, doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul (PPGA-UCS), sob orientação do Prof. Dr. Roberto Birch Gonçalves.

O objetivo desta pesquisa é analisar a eficácia da comunicação organizacional a partir de um modelo analítico multidimensional, composto pelas dimensões simbólica, relacional, institucional e estratégica, a fim de compreender como esses aspectos se manifestam nas práticas comunicacionais e na gestão da comunicação no ambiente pesquisado.

Sua participação consistirá em uma entrevista, com duração aproximada de 45 a 60 minutos, conduzida pela pesquisadora responsável, de forma presencial ou virtual (via Google Meet, Zoom ou plataforma similar). A entrevista seguirá um roteiro previamente elaborado e será gravada em áudio apenas para fins de transcrição e análise qualitativa.

Sua participação ocorrerá na condição de profissional que exerce função de gestão, contribuindo com reflexões e análises sobre os processos e práticas comunicacionais no contexto institucional. Ressalta-se que a entrevista não tem caráter avaliativo ou político-administrativo, e que as informações fornecidas serão tratadas de forma científica, confidencial e anonimizada, sem qualquer vinculação direta a cargos ou instâncias decisórias.

O estudo não envolve riscos físicos. Pode haver algum desconforto relacionado à abordagem de temas pessoais. Caso isso ocorra, você está livre para interromper sua participação ou recusar responder a qualquer pergunta.

Sua participação é voluntária e gratuita, não implicando nenhum tipo de remuneração ou despesa. As informações coletadas serão utilizadas exclusivamente para fins científicos, com o compromisso de manter sigilo, confidencialidade e anonimato em todas as fases da pesquisa, incluindo transcrição, análise e divulgação dos resultados.

Os registros de áudio e as transcrições serão armazenados de forma segura e acessíveis apenas à pesquisadora e à equipe de orientação, sendo excluídos após a conclusão do estudo. Nenhum nome, função ou dado que permita a identificação dos participantes será divulgado.

Esta pesquisa observa as diretrizes éticas previstas na Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, que regulamenta pesquisas nas áreas das Ciências Humanas e Sociais.

Em caso de dúvidas, você poderá contatar a pesquisadora responsável, Profa. Jussania Albé (jussania.albe@gmail.com).

Declaração de Consentimento

Eu, _____, declaro que fui informado(a) sobre os objetivos, procedimentos, riscos e benefícios da pesquisa acima descrita, e que minhas dúvidas foram devidamente esclarecidas.

Compreendo que minha participação é voluntária e que posso desistir a qualquer momento, sem qualquer tipo de penalização.

Autorizo a utilização das informações fornecidas de forma anonimizada e exclusiva para fins científicos.

Caxias do Sul, ____ de _____ de 2026.

APÊNDICE D - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

Esta entrevista tem caráter qualitativo e interpretativo e busca compreender, a partir da perspectiva de gestores institucionais, como a comunicação organizacional é vivenciada, gerida e percebida no cotidiano da instituição. Não há respostas certas ou erradas, nem atribuição de notas ou julgamento de desempenho. O interesse da pesquisa está na compreensão de práticas, experiências e sentidos associados à comunicação institucional.

Blocos Temáticos do Roteiro

Bloco 1 – Dimensão Simbólica: identidade, narrativas e sentido institucional

- Foco na percepção sobre identidade organizacional, valores, narrativas institucionais, coerência simbólica e produção de sentidos no cotidiano da comunicação.

1. Como a comunicação traduz o propósito comunitário da instituição?
2. Existe coerência entre o estilo comunicacional institucional e a cultura organizacional?
3. A comunicação desperta identificação emocional ou é mais informativa?

Autores de referência: Cooren (2020), Valentini (2023), Cornelissen (2023), Holtzhausen (2015).

Bloco 2 – Dimensão Relacional: diálogo, escuta e engajamento

- Explora práticas de diálogo, mecanismos de escuta, participação, engajamento dos públicos internos e qualidade das interações comunicacionais.

1. Quais são os principais canais utilizados para dialogar com docentes, estudantes e técnicos-administrativos?
2. Há mecanismos de escuta ativa ou devolutiva institucional?
3. Na sua percepção, os canais internos estimulam engajamento e pertencimento?

Autores de referência: Grunig; Hunt (1984), Macnamara (2022), Putnam; Nicotera (2009), Valentini (2023).

Bloco 3 – Dimensão Institucional: fluxos, políticas e governança da comunicação

- Investiga a existência (ou ausência) de diretrizes, políticas, rotinas, fluxos comunicacionais, responsabilidades institucionais e mecanismos de validação e coerência organizacional.

1. Como você descreveria o papel da comunicação na sustentação da identidade e da missão da instituição?
2. Como ocorre a integração entre a comunicação e os instrumentos de governança (PDI, planejamento, regulamentos)?
3. Quais mecanismos asseguram a coerência entre discurso institucional e práticas cotidianas?

Autores de referência: Cooren (2020), Cornelissen (2020; 2023), Kunsch (2021), Suchman (1995).

Bloco 4 – Dimensão Estratégica: comunicação como vetor de alinhamento e desempenho institucional

- Aborda a integração da comunicação ao planejamento institucional, aos processos decisórios, ao uso de indicadores e à percepção de valor estratégico da comunicação para o desempenho organizacional.

1. De que forma a comunicação é considerada nas decisões estratégicas da instituição?
2. Existem indicadores, relatórios ou métricas utilizados para avaliar o impacto da comunicação institucional?
3. Quais são, na sua percepção, os principais resultados que a comunicação da instituição busca alcançar?
4. Em que medida a comunicação institucional contribui para a legitimação e a reputação da instituição como instituição comunitária?

Autores de referência: Cornelissen (2023), Kaplan; Norton (1997), Macnamara (2020), Valentini (2023).

Bloco 5 – Síntese Avaliativa

- Espaço para integração reflexiva das percepções do entrevistado sobre avanços, fragilidades, tensões e oportunidades de aprimoramento da comunicação institucional.

1. Como você definiria comunicação eficaz na instituição?
2. Quais avanços você observa nos últimos anos?
3. Quais fragilidades e desafios ainda precisam ser superados?
4. Em qual estágio de maturidade você situaria a comunicação da instituição?

Autores de referência: AMEC (2025), Cornelissen (2023), Macnamara (2022), Valentini (2023).

Nota metodológica: Ao longo de todos os blocos, utilizam-se sondagens complementares (por exemplo: “poderia exemplificar?”, “como isso se manifesta na prática?”, “em que situações não funciona?”), com o objetivo de aprofundar as respostas e captar evidências situadas, episódios concretos e contrastes entre discurso e prática.

APÊNDICE E - PROTOCOLO E RASTREABILIDADE DA ANÁLISE DOCUMENTAL

Este apêndice apresenta o protocolo analítico adotado na análise documental da pesquisa, contemplando os critérios de leitura, categorização, sistematização e rastreabilidade das evidências produzidas. O procedimento foi orientado pelas dimensões e perspectivas analíticas do Modelo Multidimensional de Eficácia Comunicacional, buscando assegurar coerência interpretativa entre corpus documental, categorias analíticas e evidências empíricas produzidas ao longo da investigação.

Quadro E1 – Protocolo Analítico da Análise Documental

Elemento de análise	Descrição operacional	Evidências observáveis
Contexto de produção	Finalidade e inserção organizacional do documento	Público-alvo, função institucional
Coerência discursiva	Alinhamento entre discurso e identidade organizacional	Linguagem, tom institucional, consistência narrativa
Formalização comunicacional	Presença de diretrizes e fluxos organizacionais	Normativas, orientações, registros
Estratégias relacionais	Formas de interação e orientação aos públicos	Canais, mediações, direcionamentos
Institucionalização	Integração da comunicação à dinâmica organizacional	Regularidade, permanência, legitimidade

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Quadro E2 – Critérios Operacionais de Leitura e Análise Documental

Critério	Descrição
Clareza discursiva	Compreensibilidade e consistência textual
Alinhamento organizacional	Correspondência entre discurso e identidade institucional
Integração comunicacional	Articulação entre comunicação e práticas organizacionais
Regularidade	Continuidade e estabilidade comunicacional
Institucionalização	Grau de formalização e legitimidade organizacional

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

APÊNDICE F - MATRIZ TEÓRICO-ANALÍTICA DO MODELO MULTIDIMENSIONAL DE EFICÁCIA COMUNICACIONAL

Este apêndice apresenta a matriz teórico-analítica utilizada na estruturação empírica do Modelo Multidimensional de Eficácia Comunicacional desenvolvido na pesquisa. A sistematização das categorias decorre do referencial teórico construído ao longo da tese e orientou os processos de organização, interpretação e articulação das evidências qualitativas, documentais e quantitativas mobilizadas na investigação.

As categorias foram organizadas a partir das dimensões simbólica, relacional, institucional e estratégica da comunicação organizacional, em articulação com perspectivas analíticas transversais do modelo: escalas organizacionais, temporalidades comunicacionais e categorias avaliativas. Para cada categoria, foram definidos referenciais teóricos, indicadores analíticos e evidências observáveis, subsidiando a leitura integrada dos dados empíricos.

A matriz apresentada a seguir exerceu função orientadora no desenvolvimento das análises interpretativas, contribuindo para a identificação de recorrências, convergências, tensões e assimetrias relacionadas à eficácia comunicacional no contexto organizacional investigado.

Quadro F1 – Matriz Teórico-Analítica das Dimensões da Eficácia Comunicacional

Dimensão interpretativa	**Categoria analítica**	**Definição interpretativa**	**Principais autores de referência**	**Indicadores analíticos**
Simbólica	Produção de sentidos institucionais	Refere-se à capacidade da comunicação organizacional de produzir sentidos compartilhados, coerência discursiva e reconhecimento simbólico da identidade institucional.	Hall (1997); Kunsch (2016); Marchiori (2018); Marcondes Filho (2018)	Clareza discursiva; coerência narrativa; alinhamento identitário; reconhecimento institucional
Simbólica	Construção identitária e reputacional	Relaciona-se à consolidação da imagem institucional e da legitimidade simbólica construída nas interações comunicacionais.	Castells (2010); Fombrun (1996); Zerfass e Volk (2020);	Reputação percebida; associação de valores; reconhecimento institucional; consistência simbólica
Simbólica	Coerência entre discurso e prática	Analisa o grau de alinhamento entre os discursos organizacionais e as práticas percebidas pelos públicos.	Christensen e Langer (2020); Suchman (1995)	Credibilidade; autenticidade; confiança; legitimidade simbólica

Relacional	Escuta organizacional	Refere-se à capacidade institucional de reconhecer, acolher e incorporar manifestações dos públicos nos processos comunicacionais.	Kent e Taylor (2002); Macnamara (2016; 2022)	Existência de canais de escuta; *feedback*; diálogo; interação
Relacional	Interação e engajamento	Analisa a qualidade das relações comunicacionais estabelecidas entre organização e públicos estratégicos.	Hon e Grunig (1999); Johnston (2014); Ledingham (2003);	Engajamento; participação; reciprocidade; relacionamento
Relacional	Reconhecimento e pertencimento	Refere-se ao sentimento de inclusão, valorização e reconhecimento dos sujeitos nas dinâmicas organizacionais.	Marchiori (2018); Mumby (2013)	Pertencimento; valorização; identificação institucional
Institucional	Estruturação da comunicação	Analisa o nível de formalização, organização e institucionalização da comunicação organizacional.	Duarte (2020); Kunsch (2003; 2016);	Existência de políticas; fluxos formais; planejamento; normativas
Institucional	Governança comunicacional	Refere-se aos mecanismos institucionais de coordenação, legitimidade e articulação estratégica da comunicação.	Scott (2014); Zerfass *et al*. (2018);	Integração institucional; processos decisórios; alinhamento organizacional
Institucional	Legitimação organizacional	Analisa a capacidade da comunicação de sustentar reconhecimento, credibilidade e legitimidade institucional.	Meyer e Rowan (1977); Suchman (1995);	Transparência; confiança institucional; reconhecimento social
Estratégica	Alinhamento estratégico	Refere-se ao grau de articulação entre comunicação, objetivos organizacionais e direcionamento institucional.	Gregory e Willis (2013); Hallahan *et al*. (2007); Zerfass (2010)	Integração estratégica; alinhamento institucional; suporte à gestão
Estratégica	Geração de valor comunicacional	Analisa as contribuições da comunicação para reputação, legitimidade e fortalecimento organizacional.	Watson (2018); Zerfass e Volk (2020; 2023);	Valor percebido; contribuição organizacional; fortalecimento reputacional
Estratégica	Capacidade adaptativa e resposta organizacional	Refere-se à habilidade institucional de responder a mudanças, tensões e demandas comunicacionais emergentes.	Castells (2010); Falkheimer e Heide (2014); Macnamara (2022)	Adaptabilidade; capacidade responsiva; flexibilidade comunicacional

Fonte: Elaborado pela autora (2026), com base no referencial teórico da pesquisa.

APÊNDICE G - ESCALA INTEGRADA DE MATURIDADE COMUNICACIONAL

Este apêndice apresenta a Escala Interpretativa de Maturidade Comunicacional utilizada na pesquisa como recurso analítico de sistematização dos graus de institucionalização, coerência e integração das práticas comunicacionais identificadas no corpus empírico. A escala foi concebida como gradiente interpretativo, sem finalidade psicométrica ou inferencial, orientado à leitura qualitativa das evidências produzidas ao longo da investigação.

Sua construção fundamenta-se na articulação entre os pressupostos do Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional desenvolvido nesta pesquisa, as categorias avaliativas propostas pela AMEC (2016; 2020) e a perspectiva reflexiva da avaliação da comunicação organizacional discutida por Macnamara (2018; 2022). Nesse sentido, a escala não pressupõe uma linearidade evolutiva rígida, mas diferentes graus de consolidação, institucionalização e integração da comunicação, observáveis conforme as características e o contexto organizacional analisado.

Nota metodológica: As faixas contínuas representam zonas interpretativas de desenvolvimento comunicacional, e não estágios fixos ou sequenciais de evolução organizacional. Valores situados entre diferentes faixas interpretativas devem ser compreendidos como indicadores de transição e coexistência entre distintas dinâmicas de institucionalização comunicacional, preservando coerência com o paradigma construtivista-interpretativo que orienta a pesquisa.

Quadro G1 – Escala Integrada de Maturidade Comunicacional (1–7)

Faixa	**Nível de maturidade**	**Interpretação sintética**	**Família de evidências predominante (AMEC)**
1,0 – 2,4	Incipiente/Reativo	Comunicação fragmentada, centrada na emissão de mensagens, sem diretrizes, políticas ou registros formais institucionalizados.	*Outputs* dispersos ou inexistentes
2,5 – 3,4	Em desenvolvimento – básico	Existência pontual de registros ou instrumentos comunicacionais, com baixa integração entre áreas e ausência de alinhamento organizacional consolidado.	*Outtakes* iniciais

3,5 – 4,4	Em desenvolvimento – intermediário	Comunicação parcialmente estruturada, com práticas emergentes de registro, *feedback* e coerência discursiva ainda instável.	*Outtakes* e início de *outcomes*
4,5 – 5,4	Consolidado – operacional	Comunicação reconhecida como função organizacional, com processos formalizados, padronização e acompanhamento operacional.	*Outcomes* recorrentes
5,5 – 6,4	Consolidado – estratégico	Comunicação integrada à gestão e à governança, com uso sistemático de indicadores e processos avaliativos contínuos.	*Outcomes* consistentes e início de impacts
6,5 – 7,0	Avançado/ Estratégico	Comunicação plenamente integrada à cultura e à estratégia organizacional, gerando impactos em legitimidade, reputação e valor institucional.	*Impacts*

Fonte: Elaborado pela autora (2026), com base na lógica avaliativa da AMEC (2020) e na abordagem reflexiva da avaliação da comunicação proposta por Macnamara (2022).

APÊNDICE H – REGISTROS ANALÍTICOS DA ANÁLISE DOCUMENTAL

Este apêndice apresenta os registros analíticos produzidos na etapa de análise documental da pesquisa, contemplando a sistematização interpretativa dos documentos institucionais examinados à luz do modelo multidimensional de eficácia comunicacional. Os registros foram organizados a partir das perspectivas analíticas do modelo, mobilizadas na investigação.

A análise documental buscou identificar padrões discursivos, mecanismos de formalização comunicacional, alinhamentos organizacionais e elementos associados à construção de sentido, legitimidade e institucionalização da comunicação. Para cada documento do corpus, procedeu-se à identificação das evidências observadas, à atribuição interpretativa da pontuação na Escala Integrada de Maturidade Comunicacional (1–7) e à sistematização dos resultados em quadros analíticos padronizados.

Os registros apresentados a seguir possuem finalidade analítico-interpretativa e buscam assegurar rastreabilidade entre os documentos examinados, os critérios de análise adotados e as interpretações produzidas ao longo da investigação.

ANÁLISE DOCUMENTAL - NEWSLETTER INSTITUCIONAL

A Newsletter Institucional foi analisada por sua centralidade como canal recorrente de comunicação interna e relacional no contexto organizacional investigado. Sua leitura permitiu observar padrões de clareza discursiva, regularidade editorial, alinhamento organizacional e permanência comunicacional, evidenciando sua função de mediação entre gestão, públicos internos e cotidiano institucional.

Quadro H1 – Registro Analítico Integrado – Newsletter Institucional[4]

Perspectivas analíticas	Foco de análise	Convergências interpretativas	Pontuação atribuída (1–7)	Classificação analítica
Escalas Organizacionais	Clareza textual, consistência interna, adequação ao público e alinhamento organizacional	Evidência coerência entre discurso institucional, identidade organizacional e direcionamento comunicacional	6,2	Consolidado – Estratégico

[4] A classificação analítica registrada neste quadro fundamenta a síntese interpretativa e o juízo integrado de maturidade comunicacional apresentados no Capítulo 4.

Temporalidades Comunicacionais	Regularidade editorial, continuidade e permanência comunicacional	Demonstra estabilidade do fluxo informacional e previsibilidade na circulação de conteúdos	6,2	Consolidado – Estratégico
Categorias Avaliativas	*Outputs, outtakes, outcomes* e *impacts* associados ao canal	Indica integração entre função informativa, fortalecimento relacional e sustentação simbólica da comunicação	6,3	Consolidado – Estratégico

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

ANÁLISE DOCUMENTAL - CADERNO DO PROFESSOR

O Caderno do Professor foi analisado em razão de sua função orientadora e normativa no contexto acadêmico, permitindo examinar mecanismos de alinhamento institucional, formalização comunicacional e integração entre discurso organizacional e práticas docentes. Sua leitura possibilitou observar padrões de coerência discursiva, estabilidade editorial e articulação entre diretrizes pedagógicas e identidade institucional.

Quadro H2 – Registro Analítico Integrado – Caderno do Professor

Perspectivas analíticas	**Foco de análise**	**Convergências interpretativas**	**Pontuação atribuída (1–7)**	**Classificação analítica**
Escalas Organizacionais	Clareza textual, coerência pedagógica e alinhamento institucional	Evidência integração entre diretrizes acadêmicas, identidade organizacional e orientação comunicacional	6,0	Consolidado – Estratégico
Temporalidades Comunicacionais	Atualização periódica e permanência das orientações institucionais	Demonstra previsibilidade editorial e estabilidade das diretrizes acadêmicas ao longo do tempo	6,1	Consolidado – Estratégico
Categorias Avaliativas	*Outputs, outtakes, outcomes* e *impacts* associados ao documento	Indica função estratégica de alinhamento entre comunicação, docência e governança institucional	6,2	Consolidado – Estratégico

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

ANÁLISE DOCUMENTAL - CADERNO DO ESTUDANTE

O Caderno do Estudante foi analisado por sua função de orientação acadêmica e mediação entre comunicação institucional e experiência universitária, permitindo observar mecanismos de acolhimento, clareza informacional e alinhamento organizacional. Sua leitura possibilitou identificar padrões de coerência discursiva, previsibilidade editorial e integração entre orientações acadêmicas, identidade institucional e relacionamento com o público discente.

Quadro H3 – Registro Analítico Integrado – Caderno do Estudante

Perspectivas analíticas	**Foco de análise**	**Convergências interpretativas**	**Pontuação atribuída (1–7)**	**Classificação analítica**
Escalas Organizacionais	Clareza textual, consistência interna e alinhamento organizacional	Evidência coerência discursiva entre orientações acadêmicas e identidade institucional	6,0	Consolidado – Estratégico
Temporalidades Comunicacionais	Regularidade editorial, atualização e permanência das informações	Demonstra estabilidade comunicacional e previsibilidade institucional	6,0	Consolidado – Estratégico
Categorias Avaliativas	*Outputs, outtakes, outcomes* e *impacts* associados ao documento	Indica fortalecimento relacional e apoio à experiência estudantil no contexto organizacional	6,1	Consolidado – Estratégico

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

ANÁLISE DOCUMENTAL - CÓDIGO DE CONDUTA ÉTICA

O Código de Conduta Ética foi analisado em razão de sua função normativa e estruturante na governança organizacional, permitindo examinar mecanismos de legitimidade, coerência institucional e consolidação simbólica da comunicação. Sua leitura possibilitou observar padrões de clareza normativa, estabilidade discursiva e alinhamento entre princípios éticos, identidade organizacional e diretrizes institucionais.

Quadro H4 – Registro Analítico Integrado – Código de Conduta Ética

Perspectivas analíticas	Foco de análise	Convergências interpretativas	Pontuação atribuída (1–7)	Classificação analítica
Escalas Organizacionais	Clareza normativa, consistência discursiva e alinhamento institucional	Evidência integração entre princípios éticos, identidade organizacional e direcionamento comunicacional	6,4	Consolidado – Estratégico
Temporalidades Comunicacionais	Permanência, estabilidade e atualização institucional	Demonstra função estruturante e previsibilidade organizacional de longo prazo	6,4	Consolidado – Estratégico
Categorias Avaliativas	*Outputs, outtakes, outcomes* e *impacts* associados ao documento	Indica fortalecimento da legitimidade organizacional, da reputação institucional e da coerência simbólica	6,5	Consolidado – Estratégico (faixa superior)

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

APÊNDICE I - QUESTIONÁRIO DE ANÁLISE DA EFICÁCIA COMUNICACIONAL

Este instrumento de coleta de dados tem como objetivo analisar a sua percepção sobre a eficácia da comunicação desta instituição, considerando os diferentes aspectos que influenciam a qualidade, os efeitos e os impactos dos processos comunicacionais na instituição. As informações coletadas são confidenciais e serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos. Leia atentamente as questões e responda com sinceridade, com base em suas experiências profissionais e na forma como percebe a comunicação na instituição.

Parte 1

Avalie cada afirmação conforme seu grau de concordância, utilizando a escala de 7 pontos, em que:

1 Discordo totalmente
2 Discordo muito
3 Discordo parcialmente
4 Nem concordo, nem discordo
5 Concordo parcialmente
6 Concordo muito
7 Concordo totalmente

1. A quantidade de informações e comunicados enviados pela instituição é equilibrada e não gera sobrecarga.

Discordo totalmente ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( ) 7 Concordo Totalmente

2. Os canais de comunicação utilizados pela instituição (como e-mail, portal, redes sociais, reuniões e outros) são eficazes para transmitir informações relevantes.

Discordo totalmente ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( ) 7 Concordo Totalmente

Parte 2

3. As mensagens e comunicados da instituição são bem organizados e de fácil acesso nos canais institucionais.

Discordo totalmente ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( ) 7 Concordo Totalmente

4. A comunicação da instituição é clara, confiável e transparente.

Discordo totalmente ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( ) 7 Concordo Totalmente

5. As informações transmitidas são relevantes e úteis para minha rotina acadêmica e/ou profissional.

Discordo totalmente ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( ) 7 Concordo Totalmente

6. A forma como a instituição comunica suas informações é coerente e adequada ao perfil dos públicos.

Discordo totalmente ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( ) 7 Concordo Totalmente

Parte 3

7. A comunicação da instituição expressa de forma autêntica o jeito de ser da instituição, refletindo seus valores e essência.

Discordo totalmente ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( ) 7 Concordo Totalmente

8. Costumo lembrar das informações importantes comunicadas pela instituição (como prazos, calendário acadêmico, eventos e outros).

Discordo totalmente ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( ) 7 Concordo Totalmente

9. A comunicação da instituição estimula minha participação em atividades, projetos e iniciativas da instituição.

Discordo totalmente ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( ) 7 Concordo Totalmente

10. A comunicação da instituição contribui para aproximar pessoas e setores, estimulando a colaboração e o diálogo.

Discordo totalmente ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( ) 7 Concordo Totalmente

Parte 4

11. As práticas de comunicação da instituição fortalecem o sentimento de pertencimento à comunidade universitária.

Discordo totalmente ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( ) 7 Concordo Totalmente

12. A comunicação da instituição fortalece a imagem e o reconhecimento da instituição nos âmbitos educacional, científico e comunitário.

Discordo totalmente ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( ) 7 Concordo Totalmente

Parte 5

13. A instituição acolhe opiniões e sugestões dos públicos e oferece retorno ou ações em resposta.

Discordo totalmente ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( ) 7 Concordo Totalmente

14. A instituição adapta suas práticas de comunicação com base nas percepções e demandas dos públicos.

Discordo totalmente ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( ) 7 Concordo Totalmente

Parte 6 – Questão aberta

15. Em sua percepção, quais aspectos da comunicação da instituição poderiam ser aprimorados para torná-la mais clara, eficaz e alinhada às suas necessidades?

Questões de Perfil do Respondente

16. Atuação na instituição:
    ( ) Estudante
    ( ) Docente
    ( ) Gestor(a) – diretor(a), coordenador(a) ou outras lideranças
    ( ) Colaborador(a) técnico-administrativo

17. Nível de escolaridade:
    ( ) Ensino Fundamental
    ( ) Ensino Médio
    ( ) Graduação
    ( ) Pós-graduação (lato sensu – Especialização/MBA)
    ( ) Mestrado
    ( ) Doutorado
    ( ) Pós-Doutorado

18. Área de atuação/vínculo:
    ( ) Ciências Humanas
    ( ) Ciências Sociais
    ( ) Ciências Exatas e Engenharias
    ( ) Ciências da Vida
    ( ) Ciências Jurídicas
    ( ) Artes e Arquitetura
    ( ) Setor técnico-administrativo (como Comunicação, TI, RH, Financeiro e outros)

APÊNDICE J - MATRIZ DE CORRESPONDÊNCIA ENTRE AS DIMENSÕES ANALÍTICAS, INDICADORES E VARIÁVEIS DO INSTRUMENTO QUANTITATIVO

Nota metodológica: As variáveis do instrumento foram construídas a partir das dimensões constitutivas do Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional e articuladas às categorias avaliativas propostas pela AMEC (outputs, outtakes, outcomes e impacts), utilizadas como referência complementar para a interpretação dos diferentes níveis de evidência produzidos pela comunicação. A indicação de mais de uma dimensão reflete a natureza interdependente da comunicação organizacional, sendo considerada, para fins analíticos, a dimensão predominante. Os termos *outputs*, *outtakes*, *outcomes* e *impacts* foram mantidos em inglês por corresponderem à nomenclatura consolidada no *Integrated Evaluation Framework* da AMEC (2020).

Quadro J1 – Matriz de Correspondência entre as Dimensões Constitutivas do Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional, as Categorias Avaliativas (AMEC, 2020) e as Variáveis do Instrumento Quantitativo

Bloco temático / Questão	**Dimensão Predominante**	**Categoria Avaliativa**	**Nível Avaliativo**	**Foco Analítico**
Bloco Temático 1 – Gestão e adequação comunicacional				
Q1. O volume de comunicados e informações enviados pela instituição é adequado e não gera sobrecarga.	Institucional	*Outputs*	Operacional	Gestão do fluxo informacional e equilíbrio comunicacional.
Q2. Adequação dos canais utilizados	Institucional	*Outputs / Outtakes*	Operacional / Perceptivo	Coerência e funcionalidade dos meios comunicacionais.
Q3. Organização e acessibilidade das mensagens.	Institucional	*Outputs / Outtakes*	Estrutural / Perceptivo	Estrutura sistêmica da informação.
Bloco Temático 2 – Clareza, transparência e relevância				
Q4. Clareza, confiabilidade e transparência.	Simbólica	*Outtakes*	Perceptivo	Clareza discursiva e credibilidade percebida.

Q5. Relevância e utilidade para a rotina.	Estratégica	*Outtakes / Outcomes*	Perceptivo / Comportamental	Aplicabilidade prática e suporte à ação.
Q6. Linguagem acessível e coerente.	Simbólica	*Outtakes*	Perceptivo	Adequação simbólica e inteligibilidade.
Bloco Temático 3 – Identidade, coerência e engajamento				
Q7. Expressão autêntica da identidade institucional.	Simbólica	*Outcomes*	Identitário	Coerência entre discurso e valores.
Q8. Recordação de informações importantes.	Estratégica	*Outtake*	Cognitivo	Retenção e assimilação informacional.
Q9. Estímulo à participação.	Relacional	*Outcomes*	Comportamental	Mobilização e engajamento.
Bloco Temático 4 – Pertencimento e relacionamento organizacional				
Q10. Aproximação entre pessoas e setores.	Relacional	*Outcomes*	Relacional	Integração e cooperação interna.
Q11. Fortalecimento do pertencimento.	Relacional	*Outcomes*	Identitário relacional	Vínculo coletivo.
Q12. Fortalecimento da imagem institucional.	Estratégica	*Outcomes* → *Impacts*	Reputacional	Reconhecimento e legitimidade.
Bloco Temático 5 – Escuta, aprendizagem e melhoria contínua				
Q13. Acolhimento de opiniões e retorno institucional.	Relacional	*Impacts*	Sistêmico	Responsividade e retroalimentação.
Q14. Evolução das práticas a partir das demandas.	Estratégica	*Impacts*	Adaptativo	Aprendizagem e adaptação institucional.
Q15 Questão aberta avaliativa.	Transversal	*Outtakes / Outcomes / Impacts*	Diagnóstico interpretativo	Identificação de tensões e oportunidades.

Fonte: Elaborado pela autora (2026), com base no Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional e nas categorias avaliativas propostas pela AMEC (2020).

A última seção do instrumento teve como objetivo caracterizar o perfil dos participantes, permitindo compreender a diversidade de vínculos e funções existentes no contexto da instituição e favorecer a análise comparativa dos dados.

As variáveis sociodemográficas e funcionais incluídas foram:

- Atuação na instituição (estudante, docente, gestor ou colaborador técnico-administrativo);

- Nível de escolaridade (ensino médio, graduação, especialização, mestrado, doutorado ou pós-doutorado);

- Área de atuação ou vínculo institucional (Ciências da Vida, Exatas e Engenharias, Humanidades, Ciências Sociais, Ciências Jurídicas, Artes e Arquitetura ou setores técnico-administrativos).

Essas informações foram utilizadas para análises de caracterização da amostra e interpretação dos resultados em função das diferentes categorias de público, sem associação direta aos construtos teóricos do modelo multidimensional.

APÊNDICE K - GUIA DE APLICAÇÃO PRÁTICA DO MODELO MULTIDIMENSIONAL DE EFICÁCIA COMUNICACIONAL

Figura K1 - Guia metodológico para aplicação do Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional

GUIA METODOLÓGICO

APLICAÇÃO DO MODELO MULTIDIMENSIONAL

DE AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA COMUNICACIONAL

Um percurso metodológico para compreender, aplicar e interpretar a eficácia comunicacional de forma integrada, contextual e multidimensional.

JUSSANIA ALBÉ

2026

PRODUTO TÉCNICO DERIVADO DA PESQUISA

GUIA METODOLÓGICO

1 APRESENTAÇÃO

Este Guia apresenta um percurso metodológico para aplicação do **Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional** em contextos organizacionais.

Sua finalidade é apoiar pesquisadores, profissionais e organizações na compreensão, aplicação e interpretação do Modelo, oferecendo subsídios teóricos e metodológicos para uma análise integrada da comunicação.

O Guia foi desenvolvido como produto técnico derivado da tese de doutorado e tem como propósito apoiar a aplicação prática do Modelo, favorecendo análises comunicacionais fundamentadas, contextualizadas e integradas.

PARA QUEM ESTE GUIA FOI DESENVOLVIDO

Pesquisadores e estudantes

Apoio para estudos, pesquisas e aplicações do Modelo em diferentes contextos organizacionais.

Profissionais e consultores

Subsídios para diagnóstico, avaliação e qualificação das práticas comunicacionais nas organizações.

Organizações e equipes de comunicação

Orientações para aplicação do Modelo na análise da comunicação e apoio à tomada de decisão.

Docentes e formadores

Material de apoio para ensino, formação e desenvolvimento de atividades acadêmicas e profissionais.

IMPORTANTE

Este Guia não propõe procedimentos rígidos ou soluções universais. Seu propósito é orientar um percurso metodológico fundamentado na interpretação integrada da eficácia comunicacional, respeitando as especificidades de cada contexto organizacional.

GUIA METODOLÓGICO

ARQUITETURA DO MODELO

O Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional organiza a análise da comunicação por meio da integração de quatro dimensões constitutivas e três perspectivas analíticas, possibilitando uma compreensão contextual, relacional e multidimensional da eficácia comunicacional em contextos organizacionais.



Figura 1 – Arquitetura do Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional.
Fonte: Elaborado pela autora (2026).

GUIA METODOLÓGICO

CONTRIBUIÇÕES DO MODELO

O Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional foi desenvolvido para apoiar a compreensão, a aplicação e a interpretação da comunicação organizacional a partir de uma perspectiva integrada, contextual e multidimensional.

Suas principais contribuições são:

01

COMPREENDER A EFICÁCIA COMUNICACIONAL

Compreender a eficácia comunicacional como um fenômeno relacional, processual, contextual e multidimensional, que se manifesta de maneira diferenciada entre públicos, níveis e temporalidades.

02

INTEGRAR DIMENSÕES E PERSPECTIVAS

Integrar quatro dimensões constitutivas e três perspectivas analíticas complementares, permitindo uma leitura articulada das evidências comunicacionais.

03

INTERPRETAR EVIDÊNCIAS COMUNICACIONAIS

Orientar a coleta, a organização e a interpretação de evidências comunicacionais de diferentes naturezas, considerando suas categorias avaliativas (outputs, outtakes, outcomes e impacts).

04

APOIAR A TOMADA DE DECISÃO

Fornecer subsídios analíticos para a tomada de decisão estratégica e para o aprimoramento das práticas comunicacionais, alinhadas aos objetivos institucionais e às expectativas dos públicos.

05

FAVORECER A COMPREENSÃO INTEGRADA

Favorecer uma interpretação integrada da comunicação organizacional, articulando dimensões constitutivas, perspectivas analíticas e diferentes fontes de evidências.

Ao integrar dimensões, perspectivas analíticas e categorias avaliativas, o Modelo favorece uma **compreensão integrada, contextual e multidimensional da eficácia comunicacional**.

GUIA METODOLÓGICO

DIMENSÕES CONSTITUTIVAS

O Modelo se estrutura em quatro dimensões constitutivas, que representam os principais eixos analíticos da comunicação organizacional e são avaliadas de forma integrada, relacional e contextualizada.

Cada dimensão reúne um conjunto de indicadores que orientam a interpretação das evidências e a avaliação da eficácia comunicacional.

DIMENSÃO SÍMBOLICA

Refere-se à produção de sentidos, narrativas e significados que constroem e sustentam a identidade, a imagem e o pertencimento organizacional.

Foco analítico:

- Sentidos e narrativas compartilhados
- Identidade organizacional
- Imagem e reputação
- Representações sociais e simbólicas
- Coerência e adequação das mensagens

DIMENSÃO RELACIONAL

Refere-se à interação, à escuta e ao vínculo estabelecido entre organização e públicos, fundamentais para a construção de relações significativas.

Foco analítico:

- Interação e diálogo
- Escuta ativa
- Participação
- Confiança e vínculo
- Relacionamento e engajamento
- Experiência comunicacional

DIMENSÃO INSTITUCIONAL

Refere-se às estruturas, políticas, processos e governança que orientam e sustentam a comunicação organizacional.

Foco analítico:

- Políticas e diretrizes de comunicação
- Estruturas e recursos
- Processos e fluxos comunicacionais
- Governança da comunicação
- Integração e coordenação

DIMENSÃO ESTRATÉGICA

Refere-se à integração da comunicação ao planejamento estratégico e à sua contribuição para a geração de valor para a organização e seus públicos.

Foco analítico:

- Alinhamento estratégico
- Contribuição para a gestão
- Geração de valor
- Resultados comunicacionais
- Orientação a públicos

As quatro dimensões não operam de forma isolada. Elas se inter-relacionam continuamente e, juntas, permitem uma **compreensão abrangente e integrada da eficácia comunicacional** no contexto organizacional.

GUIA METODOLÓGICO

PERSPECTIVAS ANALÍTICAS

As três perspectivas analíticas complementares organizam a leitura das evidências comunicacionais, permitindo analisar como os fenômenos se manifestam em diferentes escalas, temporalidades e categorias avaliativas.

Essas perspectivas contribuem para uma compreensão integrada da eficácia comunicacional, articulando diferentes formas de análise das evidências produzidas pela comunicação organizacional.

ESCALAS ORGANIZACIONAIS

Permitem observar a eficácia comunicacional em diferentes níveis da organização, reconhecendo as especificidades e dinâmicas próprias de cada escala.

O que permite analisar:

Micro (Indivíduos): Percepções, interpretações e experiências comunicacionais no nível individual.

Meso (Áreas/Unidades): Interações, processos e práticas comunicacionais no nível de equipes, departamentos ou unidades da organização.

Macro (Organização): Políticas, estruturas, estratégias e a comunicação no nível organizacional como um todo.

TEMPORALIDADES COMUNICACIONAIS

Permitem analisar a comunicação considerando diferentes horizontes temporais, desde efeitos imediatos até impactos estruturais e duradouros.

O que permite analisar:

Imediata (Efeitos imediatos): Efeitos percebidos em curto prazo, decorrentes de interações e mensagens específicas.

Processual (Evolução contínua): Efeitos que se constroem e se transformam ao longo dos processos comunicacionais.

Longo Curso (Efeitos estruturais e duradouros): Efeitos que se consolidam no longo prazo e influenciam estruturas organizacionais e relações sustentáveis.

CATEGORIAS AVALIATIVAS

Permitem classificar e interpretar as evidências comunicacionais conforme os diferentes tipos de resultados e impactos gerados pela comunicação organizacional.

O que permite analisar:

Outputs: Produtos comunicacionais gerados, como conteúdos, campanhas, eventos e materiais.

Outtakes: Reações, percepções e respostas dos públicos aos produtos e mensagens comunicacionais.

Outcomes: Mudanças de comportamento, opinião ou relações decorrentes da comunicação.

Impacts: Transformações estruturais, institucionais ou sociais de longo prazo atribuíveis à comunicação.

As perspectivas analíticas não são excludentes, mas sim interdependentes. Sua integração possibilita uma compreensão **integrada, contextual e multidimensional** da eficácia comunicacional.

GUIA METODOLÓGICO

ESCALAS ORGANIZACIONAIS

A análise por escalas permite observar a eficácia comunicacional nos diferentes níveis da organização, reconhecendo especificidades, interações e dinâmicas próprias de cada escala.

Cada escala oferece uma perspectiva analítica específica e contribui para uma compreensão integrada da eficácia comunicacional.

ESCALA	O QUE OBSERVA?	QUANDO UTILIZAR?	EVIDÊNCIAS TÍPICAS
MICRO (INDIVÍDUOS)	Percepções, interpretações, experiências e interações com a comunicação no nível individual. Foca no modo como cada sujeito compreende, sente e se relaciona com as mensagens e práticas comunicacionais.	• compreender como as mensagens são recebidas e interpretadas. • identificar sentidos atribuídos, acolhimento e engajamento individual. • analisar barreiras e facilitadores da comunicação.	Entrevistas individuais Questionários e pesquisas de percepção Comentários, feedbacks e manifestações individuais Observação de comportamentos e interações
MESO (ÁREAS/UNIDADES)	Interações, processos e práticas comunicacionais entre áreas, setores, grupos e equipes. Foca nos fluxos, rotinas, colaboração e integração no nível intermediário da organização.	• entender como a comunicação ocorre entre áreas e grupos. • mapear fluxos, coordenação e alinhamento interno. • identificar pontos de integração ou fragmentação.	Mapeamento de fluxos e processos Reuniões, grupos focais e oficinas Relatórios, atas e documentos setoriais E-mails e comunicações internas
MACRO (ORGANIZAÇÃO)	Políticas, estruturas, estratégias e a comunicação no nível organizacional como um todo. Foca na coerência institucional, governança, legitimidade e relações com o ambiente externo.	• avaliar alinhamento da comunicação à estratégia institucional. • analisar coerência entre discursos, práticas e posicionamento organizacional. • compreender o impacto institucional e a reputação.	Documentos institucionais e estratégicos Matérias na mídia e publicações externas Indicadores institucionais e relatórios de gestão Interações com stakeholders e parceiros

PERGUNTAS ORIENTADORAS

O que está sendo percebido e vivido pelas pessoas? (Micro)
Como a comunicação se organiza e circula entre áreas e equipes? (Meso)
Como a comunicação sustenta a estratégia, a governança e a relação com o ambiente? (Macro)

A **integração das três escalas** permite compreender como a eficácia comunicacional se manifesta e produz efeitos em diferentes sujeitos, setores e níveis organizacionais.

GUIA METODOLÓGICO

TEMPORALIDADES COMUNICACIONAIS

A comunicação produz efeitos em diferentes momentos. A análise temporal permite compreender como esses efeitos se manifestam, se desenvolvem e se consolidam ao longo do tempo.

As três temporalidades são complementares e devem ser analisadas de forma integrada, considerando o contexto, os objetivos da avaliação e as evidências comunicacionais disponíveis.

TEMPORALIDADE	O QUE OBSERVA?	QUANDO UTILIZAR?	EVIDÊNCIAS TÍPICAS
IMEDIATA (Efeitos imediatos)	Refere-se aos efeitos percebidos em curto prazo, decorrentes de interações e mensagens específicas.	• Quando se deseja compreender respostas imediatas. • Em situações que exigem acompanhamento de curto prazo. • Para avaliar o impacto momentâneo de ações e mensagens.	Respostas rápidas dos públicos à comunicação. Reconhecimento, compreensão, interesse ou adesão imediata. Indicadores que refletem o impacto momentâneo. **Exemplos:** • Curtidas, compartilhamentos e comentários. • Taxa de abertura de e-mails. • Participação em eventos. • Cliques, acessos e visualizações.
PROCESSUAL (Evolução contínua)	Refere-se aos efeitos que se constroem e se transformam ao longo dos processos comunicacionais.	• Quando se analisa a evolução ao longo do tempo. • Para compreender o fortalecimento gradual de vínculos e engajamento. • Em avaliações que demandam acompanhamento contínuo.	Mudanças graduais nas percepções, atitudes e comportamentos. Fortalecimento de vínculos, confiança e engajamento. Resultados que exigem tempo para se tornarem visíveis. **Exemplos:** • Aumento progressivo do engajamento. • Melhoria na qualidade das interações. • Adesão a programas ao longo do tempo. • Evolução de práticas internas.
LONGO CURSO (Efeitos estruturais e duradouros)	Refere-se aos efeitos que se consolidam no longo prazo e influenciam estruturas organizacionais e relações sustentáveis.	• Quando se busca compreender impactos consolidados no longo prazo. • Em avaliações de transformação institucional e cultural. • Para analisar efeitos que contribuem para reputação, legitimidade e sustentabilidade.	Transformações institucionais e culturais. Impacto na reputação, legitimidade e posicionamento. Mudanças duradouras em políticas, processos e relações. **Exemplos:** • Mudanças em políticas e diretrizes. • Reconhecimento institucional. • Sustentabilidade de programas. • Impacto social e reputacional de longo prazo.

A análise temporal amplia a compreensão da eficácia comunicacional, permitindo perceber não apenas o que acontece, mas **como e por quanto tempo** os efeitos comunicacionais se manifestam, evoluem e se consolidam.

GUIA METODOLÓGICO

CATEGORIAS AVALIATIVAS

As categorias avaliativas orientam a classificação e a interpretação das evidências comunicacionais conforme os diferentes tipos de resultados e impactos gerados pela comunicação organizacional.

Elas permitem compreender como a comunicação produz efeitos ao longo do tempo e em diferentes níveis da organização e de seus públicos.

CATEGORIA	O QUE ABRANGE?	FOCO DA ANÁLISE	EXEMPLOS DE EVIDÊNCIAS
OUTPUTS (PRODUTOS)	Referem-se aos produtos comunicacionais gerados pela organização, como conteúdos, campanhas, eventos, materiais, peças, publicações e canais de comunicação.	• Foco no que foi produzido e disponibilizado. • Volume e variedade de produtos. • Cobertura e alcance. • Qualidade técnica e aderência ao propósito.	Materiais institucionais (relatórios, manuais, cartilhas). Campanhas e peças de comunicação. Eventos, lives e webinars. Canais utilizados (site, redes sociais, intranet).
OUTTAKES (REAÇÕES)	Referem-se às reações, percepções e respostas dos públicos em relação aos produtos e às mensagens comunicacionais.	• Foco em como os públicos recebem, interpretam e respondem. • Percepções e avaliações. • Grau de compreensão e aceitação. • Nível de satisfação e de engajamento.	Comentários, feedbacks e mensagens recebidas. Pesquisas de satisfação e de percepção. Curtidas, compartilhamentos, menções e interações. Observação de comportamentos e manifestações.
OUTCOMES (RESULTADOS)	Referem-se às mudanças de comportamento, opinião, atitudes, conhecimento e relações decorrentes da comunicação.	• Foco em quais mudanças a comunicação contribui para gerar. • Ganhos de conhecimento. • Mudanças de atitudes e comportamentos. • Fortalecimento de vínculos e de relações.	Participação em ações e programas. Mudança de hábitos ou práticas. Aumento da colaboração e da confiança. Engajamento em iniciativas institucionais.
IMPACTS (IMPACTOS)	Referem-se às transformações estruturais, institucionais ou sociais de longo prazo atribuíveis à comunicação.	• Foco em quais impactos duradouros a comunicação ajuda a construir. • Transformações institucionais. • Geração de valor e legitimidade. • Impactos sociais, culturais e reputacionais.	Reconhecimento externo e reputação. Fortalecimento da imagem e da marca. Contribuição para o desenvolvimento social e comunitário. Sustentabilidade de programas e políticas.
CONTEXTOS E CONDIÇÕES	Refere-se aos fatores contextuais, estruturas e condições que influenciam a produção de efeitos e devem ser considerados na análise das demais categorias.	• Foco em em que contexto e sob quais condições os efeitos ocorrem. • Ambiente organizacional. • Fatores internos e externos. • Condições de comunicação e relações estruturais.	Políticas, cultura e governança. Recursos, processos e estruturas de comunicação. Ambiente externo e tendências do setor. Relações com stakeholders e parceiros.

A análise integrada dessas categorias permite compreender a **trajetória dos efeitos comunicacionais**, desde o que é produzido até os impactos estruturais de longo prazo, considerando o contexto organizacional e as especificidades dos públicos.

GUIA METODOLÓGICO

COMO APLICAR O MODELO

PASSO A PASSO DA APLICAÇÃO

A aplicação do Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional ocorre em seis etapas integradas e iterativas. O processo é flexível e pode ser adaptado à realidade e aos objetivos de cada organização.

1 DEFINIR O ESCOPO

Delimite o objeto de análise, os objetivos e as questões que orientarão a avaliação.

2 PLANEJAR A COLETA

Escolha as fontes e os instrumentos de coleta de evidências mais adequados ao escopo.

3 COLETAR EVIDÊNCIAS

Reúna dados qualitativos e quantitativos a partir das categorias avaliativas.

4 ANALISAR POR PERSPECTIVAS

Analise as evidências considerando as três perspectivas analíticas: escalas organizacionais, temporalidades comunicacionais e categorias avaliativas.

5 INTEGRAR E INTERPRETAR

Integre os achados para compreender padrões, relações, tensões e efeitos da comunicação na organização.

6 GERAR INSIGHTS E RECOMENDAÇÕES

Transforme as interpretações em aprendizados, recomendações e ações estratégicas.

PROCESSO ITERATIVO E CONTÍNUO

A avaliação não se encerra em um ciclo único. O modelo propõe um movimento contínuo de revisão, monitoramento e reavaliação, permitindo ajustes e aprimoramentos permanentes na comunicação organizacional.

PRINCÍPIOS ORIENTADORES DA APLICAÇÃO

INTEGRALIDADE

Considere todas as dimensões construtivas e as três perspectivas analíticas de forma articulada.

CONTEXTUALIZAÇÃO

Respeite as especificidades da organização, de seus públicos e do ambiente em que atua.

EVIDÊNCIAS DIVERSIFICADAS

Utilize diferentes tipos e fontes de evidências para enriquecer a análise.

DIALOGICIDADE

Valorize a escuta e as vozes dos públicos em todo o processo de avaliação.

TRANSPARÊNCIA

Torne claros os critérios, métodos e interpretações utilizados na avaliação.

RESPONSABILIDADE E TRANSFERÊNCIA

Use os resultados para promover aprendizados, melhorias e geração de valor compartilhado.

DICAS PARA UMA BOA APLICAÇÃO

- **Planejar:** defina tempo para refletir sobre os objetivos da avaliação.
- **Escutar:** inclua diferentes públicos e níveis da organização.
- **Comparar:** observe padrões e diferenças entre escalas e temporalidades.
- **Integrar:** conecte os achados para gerar sentido e compreensão.
- **Aplicar:** transforme as interpretações em ações concretas e mensuráveis.

FOCO DA APLICAÇÃO

Mais do que medir, o objetivo é compreender de forma integrada, contextualizada e estratégica como a comunicação constrói sentidos, relações, reputação e valor para a organização.

RESULTADOS ESPERADOS DA APLICAÇÃO

Uma visão abrangente e aprofundada da eficácia comunicacional, orientando decisões, aprimoramentos e fortalecimento das relações com os públicos.

A análise temporal amplia a compreensão da eficácia comunicacional, permitindo perceber não apenas o que acontece, mas **como e por quanto tempo** os efeitos comunicacionais se manifestam, evoluem e se consolidam.

GUIA METODOLÓGICO

FONTES E TIPOS DE EVIDÊNCIAS

DE ONDE VÊM AS EVIDÊNCIAS E O QUE ELAS REVELAM

A qualidade da avaliação depende da diversidade e da pertinência das evidências utilizadas. O Modelo considera evidências provenientes de múltiplas fontes e naturezas, permitindo uma compreensão ampla, contextual e integrada da eficácia comunicacional.

FONTES DE EVIDÊNCIAS	O QUE REVELAM?	EXEMPLOS
FONTES PRIMÁRIAS Produzidas diretamente para a avaliação.	Revelam percepções, interpretações, experiências e comportamentos dos públicos em relação à comunicação.	• Entrevistas e grupos focais • Questionários e surveys • Observação sistemática • Testes e protótipos comunicacionais
FONTES SECUNDÁRIAS Documentos e registros já existentes na organização.	Revelam a intenção comunicacional, a coerência institucional e os processos formais adotados.	• Planos, políticas e diretrizes • Relatórios institucionais • Comunicados e circulares internas • Normas, códigos e manuais
FONTES COMPORTAMENTAIS Dados sobre ações, interações e uso da comunicação.	Revelam como os públicos interagem, utilizam e respondem aos produtos e canais comunicacionais.	• Métricas de acesso e engajamento • Dados de participação em ações • Registros de atendimento e demandas • Taxas de abertura, cliques e downloads
FONTES DE CONTEXTO Informações sobre o ambiente interno e externo à organização.	Revelam fatores que influenciam a comunicação e ajudam a explicar resultados e impactos.	• Notícias e publicações da mídia • Pesquisas de clima e de mercado • Indicadores sociais e econômicos • Tendências e movimentações do setor

FUNÇÕES ANALÍTICAS DAS EVIDÊNCIAS

DESCRITIVAS
Mostram o que foi feito, como ocorreu e quais foram os resultados observados.
Função: registrar e compreender o fenômeno.

INTERPRETATIVAS
Permitem compreender sentidos, significados e percepções atribuídas pelos públicos.
Função: interpretar e dar sentido ao fenômeno.

EXPLICATIVAS
Ajudam a entender razões, relações de causa e efeito, fatores de influência e condicionantes.
Função: explicar e relacionar o fenômeno.

NORMATIVAS
Apoiam julgamentos sobre adequação, coerência e alinhamento com diretrizes e objetivos.
Função: avaliar e orientar decisões e melhorias.

COMO UTILIZAR AS EVIDÊNCIAS

- **Planeje**: defina as fontes conforme os objetivos da avaliação.
- **Combine**: utilize diferentes fontes e tipos de evidências.
- **Relacione**: conecte as evidências às perspectivas analíticas do Modelo.
- **Integre**: reúna e articule os achados antes da interpretação.

DICA

Triangule evidências: a convergência entre diferentes fontes e tipos aumenta a consistência e a robustez da avaliação.

A diversidade e a integração das evidências fortalecem a qualidade da análise e possibilitam uma compreensão **integrada, contextual e multidimensional** da eficácia comunicacional.

GUIA METODOLÓGICO

INTERPRETAÇÃO INTEGRADA DOS RESULTADOS

COMO LER OS ACHADOS E ENTENDER O QUE ELES SIGNIFICAM

A análise dos resultados considera as três perspectivas analíticas de forma integrada, articulando escalas organizacionais, temporalidades comunicacionais e categorias avaliativas para interpretar a eficácia comunicacional de maneira abrangente, contextual e estratégica.

MATRIZ DE ANÁLISE INTEGRADA

PERSPECTIVAS	O QUE PERGUNTAR?	O QUE OBSERVAR?
ESCALAS ORGANIZACIONAIS Onde os efeitos da comunicação se manifestam?	• Os achados ocorrem no nível dos indivíduos, das áreas/grupos ou da organização como um todo? • Há diferenças entre as escalas? • Onde estão as maiores forças e fragilidades?	Comparar evidências entre Micro (indivíduos), Meso (áreas/grupos) e Macro (organização) para identificar padrões e assimetrias.
TEMPORALIDADES COMUNICACIONAIS Quando os efeitos se manifestam?	• Os efeitos são imediatos, ao longo do processo ou de longo curso? • Há continuidade entre os efeitos no tempo? • Os impactos estruturais estão se consolidando?	Observar a evolução dos efeitos no curto prazo (imediata), no decorrer do tempo (processual) e no longo prazo (longo curso).
CATEGORIAS AVALIATIVAS Que tipo de efeito está sendo produzido?	• Os achados são produtos, reações, resultados ou impactos? • Há avanço da comunicação ao longo da cadeia de efeitos? • Quais categorias ainda estão menos evidentes?	Identificar em que categoria os achados se concentram e avaliar a progressão: outputs → outtakes → outcomes → impacts.

i Após a análise integrada das **evidências documentais**, os resultados podem ser interpretados por meio da escala apresentada a seguir, permitindo identificar o grau de maturidade evidenciado nos documentos analisados.

ESCALA INTERPRETATIVA DAS EVIDÊNCIAS DOCUMENTAIS (1–7)

1,0 – 2,4	2,5 – 3,4	3,5 – 4,4	4,5 – 5,4	5,5 – 6,4	6,5 – 7,0
INCIPIENTE / REATIVO	**BÁSICO**	**INTERMEDIÁRIO**	**CONSOLIDADO – OPERACIONAL**	**CONSOLIDADO – ESTRATÉGICO**	**AVANÇADO – ESTRATÉGICO**
Comunicação incipiente, pouco estruturada e com baixa aderência.	Práticas iniciais, com esforços isolados e resultados limitados.	Práticas presentes, com resultados parciais e inconsistentes.	Práticas estruturadas, com resultados consistentes em partes da organização.	Práticas integradas ao planejamento e à gestão, com resultados relevantes.	Comunicação integrada, gerando valor e impacto sustentável.

BAIXO NÍVEL DE MATURIDADE → ALTO NÍVEL DE MATURIDADE

A escala indica o nível de maturidade evidenciado nos documentos analisados, a partir das evidências documentais coletadas.

ORIENTAÇÕES PARA A INTERPRETAÇÃO

LEIA NO CONTEXTO
Considere a cultura, o momento e as especificidades da organização e dos públicos.

INTEGRE AS PERSPECTIVAS
Analise conjuntamente as escalas, as temporalidades e as categorias avaliativas.

COMPARE E CONTRASTE
Identifique convergências, divergências e tensões entre escalas, temporalidades e categorias avaliativas.

BUSQUE PADRÕES E TENDÊNCIAS
Observe recorrências, evoluções e mudanças significativas ao longo da análise.

TRANSFORME EM APRENDIZADOS
Converta a análise em recomendações e ações estratégicas para gerar valor.

DA INTERPRETAÇÃO À AÇÃO

- ✔ Decisões mais informadas e estratégicas.
- ✔ Aperfeiçoamento contínuo das práticas comunicacionais.
- ✔ Fortalecimento das relações com os públicos.
- ✔ Geração de valor e reputação para a organização.

A interpretação integrada das evidências documentais fortalece a qualidade da análise e possibilita uma compreensão **integrada, contextual** e **multidimensional** da eficácia comunicacional.

GUIA METODOLÓGICO

RELATÓRIO E COMUNICAÇÃO DOS ACHADOS

COMO COMUNICAR OS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DE FORMA CLARA, FUNDAMENTADA E ESTRATÉGICA

A comunicação dos resultados é etapa fundamental para transformar a análise em conhecimento útil para a gestão. O relatório deve ser claro, objetivo e estratégico, evidenciando os achados, seus significados e as recomendações.

ESTRUTURA SUGERIDA DO RELATÓRIO

1. **SUMÁRIO EXECUTIVO**
   Principais achados, conclusões e recomendações essenciais de forma sintética.
2. **CONTEXTO E OBJETIVOS**
   Apresentação da organização, do escopo da avaliação e dos objetivos definidos.
3. **METODOLOGIA**
   Descrição das perspectivas analíticas, fontes e tipos de evidências utilizados.
4. **ANÁLISE POR DIMENSÕES**
   Resultados e interpretações das quatro dimensões constitutivas, por perspectiva analítica.
5. **SÍNTESE INTEGRADA**
   Leitura integrada dos achados, padrões identificados, tensões e oportunidades.
6. **RECOMENDAÇÕES**
   Ações prioritárias, estratégias e de melhoria contínua, fundamentadas nos achados.
7. **APÊNDICES**
   Detalhamento de instrumentos, evidências complementares e referências.

PRINCÍPIOS PARA UMA COMUNICAÇÃO EFICAZ

- **FOCO NO PÚBLICO**
  Adapte a linguagem, o nível de detalhe e os formatos às necessidades dos diferentes públicos estratégicos.
- **CLAREZA E OBJETIVIDADE**
  Use linguagem simples, dados relevantes e visualizações que facilitem a compreensão.
- **CONTEXTUALIZAÇÃO**
  Sempre relacione os achados ao contexto organizacional, à cultura e aos objetivos institucionais.
- **EVIDÊNCIAS COMO BASE**
  Sustente as interpretações com diferentes tipos e fontes de evidências.
- **VALOR E TRANSFORMAÇÃO**
  Demonstre como a comunicação contribui para gerar valor, fortalecer relações e apoiar decisões.
- **RESPONSABILIDADE E TRANSFERÊNCIA**
  Comunique de forma ética, transparente e responsável, promovendo o aprendizado organizacional.

FORMATOS DE COMUNICAÇÃO DOS RESULTADOS

RELATÓRIO COMPLETO	APRESENTAÇÃO EXECUTIVA	PAINÉIS VISUAIS E DASHBOARDS	DEVOLUTIVAS E REUNIÕES DE ALINHAMENTO	COMUNICAÇÃO INTERNA DOS RESULTADOS
Documento detalhado com todas as análises, evidências, interpretações e recomendações.	Slides objetivos para apresentar os principais achados e recomendações à liderança.	Recursos visuais e interativos que facilitam o acompanhamento de indicadores e tendências.	Espaços de diálogo para validar interpretações, priorizar ações e construir soluções.	Materiais e mensagens adaptadas para compartilhar aprendizados com os públicos internos.

DOS RESULTADOS À AÇÃO

1. **1. PRIORIZAR**
   Selecione os achados mais relevantes e impactantes para a organização.
2. **2. PLANEJAR**
   Defina objetivos, ações, responsáveis e prazos para cada recomendação prioritária.
3. **3. IMPLEMENTAR**
   Coloque as ações em prática com monitoramento contínuo.
4. **4. AVALIAR**
   Acompanhe os efeitos gerados e verifique os avanços e ajustes necessários.
5. **5. REVISAR E APRENDER**
   Revise o processo, aprenda com os resultados e fortaleça o ciclo de melhoria contínua.

DICA FINAL

Mais do que apresentar dados, o relatório deve construir narrativas fundamentadas nas evidências: evidenciando relações, produzindo compreensão e subsidiando decisões que fortaleçam a comunicação e a organização.

GUIA METODOLÓGICO

CONSIDERAÇÕES FINAIS DO GUIA

Síntese das contribuições do Modelo para a compreensão, aplicação e aprimoramento da comunicação organizacional.

O Guia Metodológico de Aplicação do Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional foi desenvolvido para apoiar pesquisadores, profissionais e organizações na condução de análises comunicacionais fundamentadas em uma perspectiva **integrada, contextual e multidimensional.**

Ao longo deste percurso metodológico, foram apresentados os fundamentos conceituais do Modelo, suas dimensões constitutivas, perspectivas analíticas, possibilidades de aplicação e orientações para a interpretação integrada das evidências. Mais do que oferecer um conjunto de procedimentos técnicos, este Guia propõe um percurso analítico capaz de **articular diferentes fontes de evidência em múltiplas perspectivas de análise,** respeitando as especificidades de cada contexto organizacional.

A aplicação do Modelo pressupõe compreender a eficácia comunicacional como um fenômeno **relacional, processual, contextual e multidimensional.** Nessa perspectiva, a comunicação deixa de ser observada apenas por seus produtos ou resultados imediatos e passa a ser analisada em sua capacidade de produzir sentidos, construir relações, sustentar a institucionalidade e contribuir para decisões mais qualificadas e coerentes.

- **Compreender a comunicação** como prática estratégica e não apenas operacional.
- **Fortalecer vínculos, escuta e** participação entre organização e públicos.
- **Sustentar a coerência,** a ética e a governança institucional.
- **Contribuir para resultados** relevantes, sustentáveis e socialmente responsáveis.
- **Promover interpretações qualificadas** e o aprimoramento contínuo das práticas comunicacionais.



O Modelo Multidimensional de Avaliação da Eficácia Comunicacional não foi concebido para apenas mensurar a comunicação, mas para compreender a eficácia comunicacional em sua complexidade, integrando evidências, contextos, relações e processos organizacionais em uma interpretação analítica consistente e fundamentada, orientada ao aprimoramento da comunicação.

O VALOR DESTE GUIA

FAVORECE ANÁLISES MAIS INTEGRADAS
Conecta dimensões, perspectivas e evidências para uma compreensão abrangente da eficácia comunicacional.

AMPLIA A COMPREENSÃO DA EFICÁCIA
Permite ir além de indicadores isolados e compreender o que os dados revelam sobre relações e sentidos.

ESTIMULA A TRIANGULAÇÃO DE EVIDÊNCIAS
Integra diferentes fontes e tipos de evidências, fortalecendo a consistência e a credibilidade da análise.

CONTRIBUI PARA DECISÕES E MELHORIAS
Apoia processos de aprendizagem, tomada de decisão e aprimoramento da comunicação.

POSSIBILITA APLICAÇÃO EM DIVERSOS CONTEXTOS
Adaptável a diferentes tipos de organizações, respeitando suas culturas, estruturas e objetivos.



QUESTÕES PARA REFLEXÃO

- A interpretação realizada integra as quatro dimensões do Modelo?
- As evidências foram analisadas de forma contextualizada e triangulada?
- As diferentes escalas organizacionais e temporalidades comunicacionais foram consideradas?
- As conclusões produzidas contribuem para a compreensão e o aprimoramento da comunicação organizacional?



COMPREENDER PARA TRANSFORMAR.

Que este Guia contribua para interpretações mais consistentes, decisões mais qualificadas e para o aprimoramento contínuo das práticas comunicacionais, respeitando as especificidades de cada contexto organizacional. Mais do que um conjunto de procedimentos, pretende ser um instrumento de apoio à compreensão e ao fortalecimento da comunicação organizacional.

GUIA METODOLÓGICO

CRÉDITOS



AUTORIA INTELECTUAL, CONCEPÇÃO METODOLÓGICA E ORGANIZAÇÃO

Jussania Albé



PROJETO GRÁFICO

desenvolvido com apoio de Inteligência Artificial (ChatGPT/OpenAI)



PRODUTO TÉCNICO DERIVADO DA TESE DE DOUTORADO



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Universidade de Caxias do Sul



2026



Este Guia Metodológico é um produto técnico desenvolvido no âmbito da pesquisa de doutorado e disponibilizado para fins acadêmicos, educativos e profissionais, com o objetivo de apoiar pesquisas, análises e práticas comunicacionais.