

A COMUNICAÇÃO ASSERTIVA COMO INSTRUMENTO DE REDUÇÃO DE EVASÃO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: UMA ANÁLISE PRELIMINAR

¹Angela Vieira Melgar Paschoalao

²Marcelo Salmon

³Samantha Santos

⁴Montgomery Pastorelo Benites

Resumo:

No atual modelo de Educação à Distância, a forma, a qualidade e o volume das mensagens institucionais passaram a exercer influência direta sobre o engajamento, o sentimento de pertencimento e a permanência discente, especialmente em cenários marcados por elevados índices de evasão. O presente artigo tem como objetivo analisar de que maneira a comunicação assertiva pode contribuir para a redução da evasão nos cursos superiores, considerando tanto suas potencialidades quanto os riscos associados ao excesso de mensagens no ambiente educacional digital. A pesquisa adotou uma abordagem exploratória, fundamentada na análise de literatura especializada e na sistematização de estudos nacionais sobre comunicação institucional, permanência estudantil e gestão da Educação a Distância. Os resultados indicam que a comunicação assertiva, quando planejada, integrada e orientada para o estudante, atua como um importante fator de proteção contra a evasão, ao promover clareza, previsibilidade, diálogo e fortalecimento do vínculo institucional. Conclui-se que a eficácia da comunicação institucional não está associada ao seu volume, mas à sua relevância, coerência e adequação ao contexto do estudante, sendo fundamental que as IES adotem políticas de comunicação integradas.

Palavras-chave: Comunicação assertiva. Evasão. Políticas de comunicação.

Introdução

A Educação Superior tem passado por intensas transformações nas últimas décadas, impulsionadas pelas tecnologias digitais, pela ampliação do acesso e pela diversificação dos perfis estudantis. Nesse contexto, a Educação a Distância (EaD) consolidou-se como modalidade estratégica, redefinindo as dinâmicas acadêmicas e tornando a comunicação institucional o principal elo entre estudantes e instituições. Diferentemente do ensino presencial, na EaD a

¹ Discente do MBA em Administração Estratégica de Pessoas e Liderança da Universidade de Marília - UNIMAR. E-mail: angelapaschoalao@unimar.br

² Arquiteto. Docente do MBA em Administração Estratégica de Pessoas e Liderança da Universidade de Marília - UNIMAR. E-mail: salmon@unimar.br

³ Farmacêutica, Discente do Mestrado na Área da Saúde da Universidade de Marília - UNIMAR. E-mail: propos.samantha@unimar.br

⁴ Enfermeiro, Mestre em Bioética, Doutorando em Bioética pela PUC-PR. Docente da Faculdade Honpar. E-mail: merobenites@gmail.com

experiência discente ocorre majoritariamente em ambientes digitais, o que atribui à comunicação um papel central na orientação, no engajamento e na construção do sentimento de pertencimento.

Paralelamente, a evasão no ensino superior permanece como um dos principais desafios das Instituições de Ensino Superior (IES). Embora seja um fenômeno multifatorial, estudos indicam que a experiência cotidiana do estudante, especialmente no que se refere à clareza das informações, ao acolhimento e à previsibilidade do percurso acadêmico, exerce influência significativa na permanência. Nesse cenário, a comunicação institucional emerge como variável estratégica, podendo fortalecer ou fragilizar o vínculo do estudante com a instituição.

Entretanto, observa-se um crescimento expressivo no volume de mensagens institucionais, impulsionado pelo uso intensivo de plataformas digitais, e-mails e sistemas automatizados. Ainda que esse aumento amplie as possibilidades de interação, também pode gerar sobrecarga informacional, confusão e desgaste, sobretudo quando as mensagens são excessivas, fragmentadas ou desarticuladas.

Diante dessa problemática, o presente artigo tem como objetivo geral analisar de que maneira a comunicação institucional assertiva, especialmente quanto ao controle do volume, à qualidade e à coerência das mensagens, pode contribuir para a redução da evasão no ensino superior, com ênfase na EaD. Busca-se compreender tanto seu potencial de fortalecimento do vínculo institucional quanto os efeitos negativos do excesso comunicacional.

Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa exploratória de abordagem qualitativa, baseada na análise de literatura nacional sobre comunicação institucional, gestão educacional, permanência discente e Educação a Distância. A análise foi conduzida de forma interpretativa, visando identificar padrões teóricos e evidências sobre os impactos da comunicação na experiência estudantil.

Os resultados indicam que a comunicação assertiva, quando planejada, integrada e centrada no estudante, contribui para uma experiência acadêmica mais clara, previsível e engajadora, reduzindo incertezas e fortalecendo o

vínculo institucional. Por outro lado, o excesso de mensagens, quando não gerido estrategicamente, pode gerar sobrecarga cognitiva e desgaste emocional, atuando como fator de evasão. Conclui-se, assim, que a eficácia da comunicação institucional não está na quantidade de mensagens, mas em sua relevância, coerência e adequação às necessidades dos estudantes.

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente trabalho, de caráter exploratório e com base em análise preliminar de literatura e estudos nacionais, investiga como a comunicação empresarial assertiva, entendida como um conjunto de práticas comunicativas planejadas e orientadas para a clareza, transparência e interação, pode atuar como instrumento de redução da evasão nos cursos superiores. Compete destacar que, a comunicação empresarial assertiva é aquela que combina objetividade, empatia e estratégia, contribuindo para a construção de vínculos com os estudantes e reforçando o sentido de pertencimento institucional (Silva et al., 2022).

Nesse preâmbulo, a comunicação assertiva entre instituições de ensino e seus discentes tem papel essencial na gestão educacional, atingindo fortemente a qualidade e eficiência dos processos educativos. A comunicação não se limita meramente à transmissão de informações, envolvendo a criação de um cenário em que todos os participantes se percebam compreendidos e engajados. Tal cenário da comunicação impacta tanto a relação entre gestores, professores e alunos quanto às estratégias e práticas pedagógicas adotadas pela Instituição de Ensino – IES de Educação a distância - EaD.

No sentido de conceituar a EaD, a legislação brasileira através do Decreto nº. 9.057, de 25 de maio de 2017, regulamentou o Artigo 80 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9.394/1996), apresentando uma definição atual acerca desta modalidade de ensino. Nesse sentido, o Artigo 1º, esclarece que:

Para os fins deste Decreto, considera-se educação a distância a modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorra com a utilização de meios e tecnologias de informação e

comunicação, com pessoal qualificado, com políticas de acesso, com acompanhamento e avaliação compatíveis, entre outros, e desenvolva atividades educativas por estudantes e profissionais da educação que estejam em lugares e tempos diversos (Brasil, 2017, p. 1).

De acordo com o decreto supracitado, a EaD se apresenta como uma modalidade de ensino que se vale das TICs – Tecnologias da Informação e Comunicação, relacionadas a outros elementos, para que o processo de ensino e aprendizagem ocorra, apesar de barreiras geográficas e temporais existentes entre estudantes e profissionais da educação.

A partir da compreensão de que a Educação a Distância se estrutura no uso intensivo das Tecnologias da Informação e Comunicação para viabilizar processos formativos mesmo diante de barreiras geográficas e temporais, torna-se igualmente necessário reconhecer que tais características, embora ampliem o acesso ao ensino superior, também impõem novos desafios à permanência dos estudantes. Nesse cenário, a evasão nos cursos superiores na modalidade EaD emerge como um fenômeno complexo, relacionado não apenas às condições socioeconômicas dos discentes, mas também à qualidade da mediação pedagógica, à efetividade da comunicação institucional, ao suporte tecnológico e ao grau de engajamento promovido nos ambientes virtuais de aprendizagem. A

Nesse sentido, a evasão estudantil representa um dos principais desafios contemporâneos enfrentados pelas IES no Brasil. Esse fenômeno não afeta apenas a trajetória educacional individual, mas compromete resultados institucionais e, em última instância, a sustentabilidade econômica das IES (Simões Rebouças; Almeida; Marinho, 2024). Diante desse cenário, a comunicação institucional emerge como um elemento estratégico para o fortalecimento da retenção discente, sobretudo quando exercida de forma assertiva, clara e eficiente.

Há grandes diferenças entre modalidades, instituições e tipos de cursos, o que sugere a inadequação de uma percepção generalizada dos percentuais de evasão. A experiência prática e cotidiana indica que a maior parte do abandono se dá no primeiro ano da faculdade e que na modalidade EAD a taxa é bem maior. Essa situação deveria gerar um fórum de discussões por parte das

IES no sentido de levar as instituições a pensar em soluções específicas para cada contexto.

Compete destacar que a evasão no EAD também é superior à do presencial no Brasil. Parte da alta evasão no EAD acontece porque há um choque metodológico, ou seja, há estudantes que não se adaptam à metodologia, o que faz o EAD parecer uma espécie de vilão da evasão. Esse fenômeno de evasão é conhecido por canibalismo, termo relacionado em função de campanhas para captação de alunos, com altos descontos ou oferecendo gratuidade na matrícula ou na primeira mensalidade. As pessoas até podem ser estimuladas a iniciarem um curso, mas não permanecem, por não poderem pagar ou não conseguirem acompanhar o ritmo do ensino, inflando os números de desistências (Revista Ensino Superior, 2024).

2. COMUNICAÇÃO ASSERTIVA E SUAS FUNÇÕES NO AMBIENTE INSTITUCIONAL

A comunicação constitui um dos pilares estruturantes das organizações contemporâneas, sendo responsável não apenas pela transmissão de informações, mas também pela construção de sentidos, valores e vínculos entre os sujeitos que integram o espaço institucional. No contexto das instituições de ensino superior (IES), essa dimensão assume relevância ainda maior, uma vez que envolve relações pedagógicas, administrativas e simbólicas que impactam diretamente a experiência do estudante. A comunicação assertiva, nesse cenário, pode ser definida como aquela que se caracteriza pela clareza, objetividade, empatia e intencionalidade estratégica, permitindo que as mensagens sejam compreendidas sem ambiguidade e favorecendo relações baseadas na confiança e no respeito mútuo.

Nesse cenário, Silva et al. (2022) destacam que a assertividade comunicacional envolve a capacidade de expressar ideias, orientações e decisões de maneira direta, sem agressividade ou omissão, criando um ambiente institucional mais previsível e seguro. Em ambientes educacionais, essa previsibilidade comunicacional é fundamental, pois o estudante depende

da instituição para compreender regras acadêmicas, critérios de avaliação, fluxos administrativos, oportunidades formativas e possibilidades de apoio.

A comunicação assertiva também possui uma função organizacional estratégica. Segundo Moreira (2025), a comunicação interna nas IES deve ser entendida como um instrumento de alinhamento institucional, capaz de integrar gestores, docentes, técnicos e estudantes em torno de objetivos comuns. Nesse sentido, ela ultrapassa a dimensão operacional e assume uma função política e simbólica: por meio da comunicação, a instituição expressa seus valores, sua visão de educação e seu compromisso com o sucesso do aluno.

Como afirmam Silva et al. (2022), “a comunicação assertiva reduz ruídos organizacionais, fortalece vínculos e amplia o sentimento de pertencimento dos colaboradores e usuários”. No caso das IES, os estudantes não são apenas usuários, mas sujeitos que constroem sua identidade acadêmica a partir das interações institucionais. Portanto, ao atuar de forma assertiva, a comunicação institucional contribui para criar um ambiente em que os estudantes compreendem melhor o funcionamento da instituição, sentem-se mais seguros para expressar dúvidas e demandas e percebem maior coerência entre o discurso institucional e a prática cotidiana. Essa coerência é essencial para a consolidação de vínculos duradouros entre o aluno e a instituição.

3. A RELAÇÃO ENTRE COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL E EVASÃO ESTUDANTIL

A evasão no ensino superior é um fenômeno multifatorial, resultante da interação entre aspectos socioeconômicos, acadêmicos, psicológicos e institucionais. Entretanto, a literatura recente tem apontado que os fatores institucionais, especialmente aqueles relacionados à comunicação e ao acolhimento, desempenham um papel decisivo na permanência dos estudantes. Simões Rebouças, Almeida e Marinho (2024) afirmam que a evasão não pode ser explicada apenas pelas dificuldades individuais dos alunos, mas também pelas fragilidades das instituições em estabelecer relações consistentes e responsivas com seu público discente.

Nesse contexto, a comunicação institucional emerge como uma variável mediadora entre o estudante e a experiência universitária. Quando as informações sobre normas acadêmicas, oportunidades de apoio, prazos, avaliações e políticas institucionais são transmitidas de forma pouco clara ou irregular, os estudantes tendem a experimentar frustração, ansiedade e sensação de abandono.

Além disso, a comunicação exerce um papel simbólico fundamental na construção do vínculo entre o estudante e a instituição. Carvalho, Almeida e Araújo (2023) demonstram que o comprometimento emocional dos estudantes com a IES está associado à forma como eles percebem o cuidado, a atenção e o reconhecimento institucional. Quando a comunicação é impessoal, burocrática ou distante, ela enfraquece esse vínculo; quando é empática, clara e responsiva, ela reforça o sentimento de pertencimento.

Desse modo, a comunicação assertiva atua como um fator protetivo contra a evasão, pois contribui para reduzir a assimetria de informação, aumentar a previsibilidade do percurso acadêmico e fortalecer a confiança do estudante na instituição. Ao compreender melhor suas obrigações, seus direitos e as possibilidades de apoio disponíveis, o aluno tende a desenvolver maior segurança e engajamento, o que reduz a probabilidade de abandono.

A implementação da comunicação assertiva como política institucional exige planejamento, sistematicidade e integração entre setores. Não se trata apenas de melhorar o tom das mensagens, mas de estruturar um sistema comunicacional que seja coerente, acessível e orientado para o estudante. Silva Oliveira et al. (2025) destacam que a clareza e a frequência da comunicação institucional são determinantes para o engajamento dos públicos internos, especialmente em contextos educacionais.

Uma primeira estratégia consiste na elaboração de um plano de comunicação institucional voltado à permanência discente. Esse plano deve mapear os principais pontos de contato entre o estudante e a instituição - matrícula, início do curso, avaliações, estágios, trancamento, apoio pedagógico - e definir como, quando e por quais canais as informações serão transmitidas.

Outra estratégia fundamental é a criação de canais de escuta ativa. A comunicação assertiva não é unidirecional; ela pressupõe diálogo. Conforme Moreira (2025), as IES que investem em mecanismos de feedback, como pesquisas de satisfação, ouvidorias e fóruns de discussão, conseguem identificar precocemente sinais de insatisfação e risco de evasão. Esses instrumentos permitem que a instituição intervenha antes que o desligamento se concretize.

A intensificação do uso das tecnologias digitais no ensino superior, especialmente na modalidade de Educação a Distância (EaD), ampliou significativamente os canais e a frequência de comunicação entre instituições de ensino e seus estudantes. Plataformas virtuais de aprendizagem, aplicativos móveis, e-mails, mensagens instantâneas e sistemas de notificação passaram a constituir o principal meio de interação institucional. Esse cenário, embora tenha produzido ganhos em termos de acesso à informação, também deu origem a um fenômeno crescente: o excesso de mensagens institucionais enviadas aos alunos, conhecido na literatura como sobrecarga informacional.

Do ponto de vista institucional, a ampliação do volume de mensagens é frequentemente justificada como estratégia de engajamento e acompanhamento acadêmico. Segundo Silva e Oliveira (2022, p. 41), a comunicação contínua “permite reduzir a assimetria de informação, orientar o estudante em seu percurso acadêmico e fortalecer o vínculo institucional”.

Além disso, em ambientes de EaD, nos quais a presença física é substituída pela mediação tecnológica, a comunicação assume função estruturante. Para Moreira (2025, p. 88), “a ausência de interações presenciais torna a comunicação digital o principal mecanismo de construção de pertencimento e acompanhamento do estudante”. Desta forma, mensagens institucionais bem planejadas podem oferecer sensação de proximidade, reduzir o isolamento e estimular o engajamento acadêmico.

Entretanto, quando a comunicação deixa de ser estratégica e passa a ser excessiva, fragmentada ou repetitiva, seus efeitos tendem a se inverter. A literatura recente aponta que o excesso de mensagens gera sobrecarga cognitiva, desgaste emocional e aumento da insatisfação discente. Conforme

argumentam Simões Rebouças, Almeida e Marinho (2024, p. 113), “a multiplicidade de avisos, alertas e comunicados pode provocar confusão, fadiga informacional e sensação de assédio institucional”.

Do ponto de vista subjetivo, esse cenário pode provocar desgaste psicológico. A recepção constante de notificações, especialmente quando relacionadas a prazos, cobranças e pendências acadêmicas, intensifica a sensação de pressão e vigilância. Estudantes submetidos a altos volumes de mensagens institucionais relatam maior nível de estresse, ansiedade e percepção de controle excessivo por parte da instituição.

Outro fator que merece atenção por parte dos gestores é o fato de que a repetição de conteúdos semelhantes por múltiplos canais (e-mail, aplicativo, SMS, ambiente virtual) contribui para a banalização das mensagens. Com o tempo, os estudantes tendem a ignorar comunicados, desenvolver resistência à comunicação institucional e até bloquear ou desativar notificações. Como observam Silva Oliveira et al. (2025, p. 52), “a comunicação perde eficácia quando o estudante passa a percebê-la como invasiva ou irrelevante”.

Esse processo afeta diretamente a satisfação discente. Quando a comunicação institucional é percebida como excessiva, desorganizada ou coercitiva, ela deixa de produzir pertencimento e passa a gerar rejeição. Em vez de aproximar o estudante da instituição, contribui para o distanciamento simbólico, aumentando a probabilidade de evasão. Simões Rebouças, Almeida e Marinho (2024) ressaltam que muitos desligamentos ocorrem não por ausência de políticas de apoio, mas pela deterioração da experiência institucional, da qual a comunicação é parte central.

Portanto, embora o envio de mensagens institucionais traga benefícios inegáveis, como orientação, acompanhamento e suporte informacional, seu uso desmedido e desarticulado gera efeitos contraproducentes. A comunicação eficaz não é aquela que fala mais, mas aquela que fala melhor, no momento certo, pelo canal adequado e com conteúdo relevante.

Dessa forma, torna-se fundamental que as Instituições de Ensino Superior adotem políticas de comunicação baseadas na assertividade, na personalização e na racionalização dos fluxos informacionais. Somente assim será possível

preservar os benefícios da comunicação digital sem produzir desgaste, insatisfação e afastamento dos estudantes, assegurando que a informação cumpra seu papel de apoiar, e não de sobrecarregar, o percurso acadêmico.

Na prática cotidiana da IES, o ideal é que toda a comunicação com os estudantes na modalidade Ead, seja centralizada na coordenação do curso e não enviada por setores dispersos, sem um gerenciamento que envolva a qualidade e a temporalidade das mensagens.

Considerações finais

A análise realizada evidencia que a comunicação assertiva constitui um elemento estratégico para a gestão educacional e para a sustentabilidade das Instituições de Ensino Superior, especialmente na Educação a Distância. Nesse contexto, em que a mediação ocorre predominantemente por tecnologias digitais, a comunicação deixa de ser um recurso acessório e passa a estruturar a relação entre estudante e instituição, sendo responsável por traduzir normas, expectativas e apoios em experiências concretas no percurso formativo.

Verificou-se que a comunicação institucional exerce simultaneamente funções operacionais e simbólicas. Ao mesmo tempo em que organiza fluxos acadêmicos e administrativos, também constrói percepções, fortalece o sentimento de pertencimento e sustenta o vínculo institucional. Quando planejada de forma integrada, promove segurança, previsibilidade e engajamento; por outro lado, quando fragmentada ou ambígua, gera insegurança, desgaste e distanciamento, contribuindo para a evasão.

O estudo reforça que a evasão deve ser compreendida não apenas como um fenômeno individual, mas como reflexo das fragilidades na relação entre estudante e instituição. Nesse sentido, a comunicação assertiva atua como elo entre as políticas institucionais e a experiência discente, tornando ações de apoio efetivamente acessíveis e significativas no cotidiano acadêmico.

Compete destacar um ponto relevante que diz respeito ao volume e à qualidade das mensagens. Embora as tecnologias ampliem as possibilidades de interação, o excesso de comunicação, quando não gerido estrategicamente, pode gerar sobrecarga informacional, desgaste e perda de eficácia, afastando o

estudante. Assim, a relevância, a clareza e a coerência das mensagens mostram-se mais importantes do que sua quantidade.

Conclui-se, portanto, que a comunicação assertiva deve ser tratada como uma política institucional integrada, orientada por planejamento e articulação entre setores. Quando incorporada à gestão da permanência estudantil, torna-se um instrumento fundamental de governança acadêmica, capaz de fortalecer vínculos, reduzir incertezas e promover uma experiência educacional mais eficiente e sustentável, sendo indispensável para o sucesso dos estudantes e para a consolidação das IES no cenário contemporâneo.

Referências bibliográficas

BRASIL. **Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017**. Regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2017a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9057.htm. Acesso em: 13 fev. 2026.

CARVALHAL, B.; ALMEIDA, L. F. de; ARAÚJO, B. H. **Students and higher education institutions relationship: emotional commitment, loyalty and love brand**. Retail Management Review, 4(1), 2024.

MOREIRA, S. de S. **A comunicação interna e o estímulo motivacional: estudo em instituições de ensino superior**. Revista Augustus, 38(65), 2025.

SILVA OLIVEIRA, L. M. da S. et al. **Comunicação de resultados: a importância da clareza e frequência na divulgação de metas em instituição privada de ensino superior**. Revista Augustus, 38(65), 2025.

SIMÕES REBOUÇAS, W. A.; ALMEIDA, M. Y. da C.; MARINHO, I. da C. **O fenômeno da evasão estudantil no ensino superior**. Conexão ComCiência, 1(4), 2024.

DA SILVA, Júlio Cesar; DRUMOND E CASTRO, Maria Cristina. Dimensões relacionadas à evasão na educação a distância: análise de uma proposta de categorização. **Revista Valore**, [S. l.], v. 7, p. 217–252, 2022. DOI: 10.22408/reva7020221387217-252. Disponível em:

<https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/1387>. Acesso em: 13 fev. 2026.

AGUIAR, Fernanda R.; TREVISAN, Nanci M.; LIMA, Aline P L.; et al. **Comunicação interna**. Porto Alegre: SAGAH, 2019. E-book [Minha biblioteca].

CARVALHAL, A.; ALMEIDA, R.; ARAÚJO, P. **Experiência do estudante e permanência no ensino superior**. São Paulo: Atlas, 2023.

JANSEN, L. F.; ALMEIDA, O. C. S. A correlação entre a falta de interatividade e evasão em cursos a distância. **Anais: XV Congresso Internacional de Educação a Distância**. 2009. Fortaleza –CE. Disponível em: <<https://www.abed.org.br/hotsite/15-ciaed/>>. Acesso em: 15Fev.2026.

MOREIRA, E. P. **Comunicação organizacional nas instituições de ensino**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2025.

REVISTA ENSINO SUPERIOR. Edição 283. **Por que os alunos abandonam a universidade**. 2024. Disponível em: <<https://revistaensinosuperior.com.br/2024/05/02/evasao-por-que-os-alunos-abandonam-a-universidade/>>. Acesso em: 16Fev.2026.

SEMESP. Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino Superior no Estado de São Paulo. **Evasão no ensino superior**. 2024. Disponível em: <<https://www.semesp.org.br/mapa/edicao-15/brasil/>>. Acesso em: 16Fev.2026.

SILVA, R. M.; OLIVEIRA, T. S. **Comunicação digital e engajamento discente na EaD**. Curitiba: CRV, 2022.

SILVA, R. M. et al. **Comunicação assertiva nas organizações educacionais**. São Paulo: Atlas, 2022.

SILVA OLIVEIRA, T. et al. **Gestão da comunicação e retenção estudantil**. Porto Alegre: Penso, 2025.

SIMÕES REBOUÇAS, L.; ALMEIDA, F.; MARINHO, C. **Evasão no ensino superior: fatores institucionais e estratégias de permanência**. São Paulo: Cortez, 2024.