

# COMUNICAÇÃO INTERNA NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO NA SECRETARIA DA EDUCAÇÃO E SECRETARIA DE ESPORTE, CULTURA E LAZER

## LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL SECTOR PÚBLICO: UN ESTUDIO EN EL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN Y EL DEPARTAMENTO DE DEPORTE, CULTURA Y OCIO

**Aluna:** Michele Diaz Dutra

**Orientadora:** Profa. Dra. Flaviani Souto Bolzan Medeiros

**RESUMO:** O processo de comunicação é essencial para a troca de informações e interações entre as pessoas. A comunicação interna está crescendo no âmbito das organizações, contribuindo com a maneira em que a mensagem contendo informações chegam até os servidores de maneira ágil e clara, integrando os setores, facilitando a tomada de decisões para o alcance dos objetivos. Diante do exposto, o objetivo desta pesquisa é compreender o processo da comunicação interna na Secretaria da Educação e Secretaria de Esporte, Cultura e Lazer de um município da Região da Campanha Gaúcha e como objetivos específicos listam-se: (a) analisar se os servidores possuem as informações necessárias para realização das suas tarefas; (b) identificar como as informações mais importantes são repassadas aos servidores; e (c) apurar se ocorrem falhas na comunicação interna nas Secretarias. Para isso, adotou-se uma abordagem quantitativa, do tipo descritiva e uma pesquisa de campo como procedimento de coleta dos dados. Entre os principais resultados obtidos destaca-se a comunicação informal utilizada dentro das Secretarias, assim como a necessidade de uma maior integralização das informações entre servidores, estagiários e os setores onde estão alocados. Diante disso, é evidente a importância da comunicação interna como ferramenta de integração no âmbito interno organizacional.

**Palavras-chave:** Comunicação interna; Integração; Troca de informações.

**RESUMEN:** El proceso de comunicación es fundamental para el intercambio de información y las interacciones entre las personas. La comunicación interna está creciendo dentro de las organizaciones, contribuyendo a que el mensaje que contiene la información llegue a los servidores de forma ágil y clara, integrando a los sectores, facilitando la toma de decisiones para el logro de los objetivos. Dado lo anterior, el objetivo de esta investigación es comprender el proceso de comunicación interna en el Departamento de Educación y el Departamento de Deporte, Cultura y Ocio de un municipio de la Región de Campaña Gaúcha y se enumeran los siguientes objetivos específicos: (a) analizar si los servidores cuentan con la información necesaria para llevar a cabo sus tareas; (b) identificar cómo se pasa la información más importante a los servidores; y (c) verificar si existen fallas en la comunicación interna en las secretarías. Para ello, se adoptó un enfoque cuantitativo, descriptivo, con la investigación de campo como procedimiento de recolección de datos. Entre los principales resultados obtenidos se destaca la comunicación informal que se utiliza al interior de las Secretarías, así como la necesidad de una mayor integración de la información entre los servidores públicos, los pasantes y los sectores donde se encuentran adscritos. Ante ello, se evidencia la importancia de la comunicación interna como herramienta de integración en el ámbito organizacional.

**Palabras-clave:** Comunicación interna; Integración; Intercambio de información.

## 1 INTRODUÇÃO

A comunicação apresenta-se fundamental, pois ninguém vive isolado sem contato com outro ser humano e a relação de cooperação leva a alcançar os objetivos em comum, reduzindo as incertezas na tomada de decisões. O processo da comunicação é a troca de conhecimento entre os indivíduos e dentro de uma organização é o que conecta as pessoas. Para Chiavenatto (2021), toda organização atua por meio da comunicação, visto que é a maneira com que as pessoas se relacionam, se conectam e se integram no ambiente organizacional para que este processo opere de forma harmônica todos devem ter acesso ao que acontece dentro do seu ambiente de trabalho.

Tavares (2010, p. 15) entende a comunicação como “a base de qualquer processo administrativo, é imprescindível trabalhá-la de forma planejada. Quando isto ocorre, ela tem a fantástica capacidade de resultar em vários fatores positivos na organização”. Na era da industrialização, as organizações não disponibilizavam de tanta informação e, tampouco, meios para procura-la e compreendê-la, uma vez que as necessidades da era industrial são muito diferentes da era atual. Hoje em dia, vive-se em uma sociedade da informação e com a viabilização de meios que tornem a comunicação mais proveitosa e de fácil acesso, deixando-a mais clara e objetiva.

Desta maneira, as organizações conseguem tomar decisões de forma mais eficiente transformando dados em informações prontas para a tomada de decisões. Para que se tenha uma comunicação integrada dos colaboradores é necessário fomentar o diálogo, dado que tudo é comunicação. A comunicação deve ocorrer de forma clara e objetiva sem confusão no intuito de não prejudicar o trabalho do informante e receptor, uma vez que o uso incorreto destas trocas de conhecimento pode atrapalhar a organização, já que não se consegue trabalhar de forma concreta com informações sem consistência.

Nas organizações, a comunicação interna passa a ganhar espaço com o avanço das Tecnologia da Informação e Comunicação (TICs), que desempenham um papel fundamental facilitando o processo de disseminação de informações, as quais possuem um papel fundamental para o alcance dos objetivos em comum, através de um conhecimento compartilhado e aplicado, para que a informação possa chegar até o destino abrangendo todos e seus diferentes setores. É através de uma comunicação interna eficiente que se alcança a troca de informações, visto que é por meio da conversa que surgem ideias, compartilhamento de conhecimentos e opiniões sobre os mais variados assuntos e isso auxilia nas decisões a serem tomadas. Destarte, a comunicação interna exerce um papel fundamental de relacionar as pessoas dentro da organização.

Desse modo, o seu sucesso depende do público interno e de como estas informações são repassadas e chegam até seu destino, sendo assim, é um processo de troca, responsável por fazer circular o conhecimento dentro do ambiente organizacional. A comunicação interna é uma ferramenta fundamental para o bom relacionamento entre os servidores, pois possui uma função importante ao facilitar a tomada de decisão de maneira que as informações dentro da organização cheguem de forma acessível, correta e com transparência para transmitir credibilidade (CURVELLO, 2012). Seguindo esta linha de pensamento, tais fatores como ouvir e informar influenciam diretamente no desenvolvimento do trabalho do público interno de modo que todos possam ter acesso e, contribuindo assim, para que novas informações circulem dentro do setor.

Conforme Matos (2015), as atividades de administrar e comunicar estão conectadas, logo, a comunicação faz com que os objetivos e metas da organização se tornem comuns e mais acessíveis, integrando, incentivando e orientando os

colaboradores, porém, sem oferecer as ferramentas e meios necessários para que está comunicação flua de maneira facilitada, dificilmente a organização conseguirá atingir suas metas e objetivos, logo, para que se consiga alcançar sucesso a comunicação interna se torna primordial. Portanto, se a equipe não estiver bem informada e sem uma comunicação adequada entre seus integrantes, dificulta a organização a alcançar seus objetivos. Considerando que o público interno é o ator principal no processo do fluxo comunicacional, sem a clareza na divulgação dos fatos, a maneira com que é transmitida e o meio de transmissão podem surgir ruídos na comunicação, assim como situações indesejáveis que prejudicam a comunicação. Esses fatores podem ser considerados um problema de canal ou de transmissão, acontecendo o ruído. McShane (2013, p. 160) comenta que “se qualquer parte do processo de comunicação for distorcida ou rompida, o emissor e o receptor não terão a mesma compreensão da mensagem”.

Diante deste cenário exposto, a pesquisa tem como problemática a seguinte questão: Como ocorre o processo da comunicação interna no setor público? Deste modo, tem-se como objetivo geral compreender o processo da comunicação interna na Secretaria da Educação e Secretaria de Esporte, Cultura e Lazer de um município da Região da Campanha Gaúcha e como objetivos específicos: (a) analisar se os servidores possuem as informações necessárias para realização das suas tarefas; (b) identificar como as informações mais importantes são repassadas aos servidores; e (c) apurar se ocorrem falhas na comunicação interna nas Secretarias.

O presente projeto justifica-se pela relevância da comunicação interna e, em especial, entre os servidores e estagiários no âmbito da Secretaria da Educação e Secretaria de Esporte, Cultura e Lazer ao compreender como a informação chega até os colaboradores, ressaltando a importância de uma comunicação interna bem estruturada como uma ferramenta na melhoria dos processos e na troca de informações entre os setores. Igualmente, os canais que possibilitam tornar a comunicação mais acessível para que as informações importantes possam ser repassadas de forma correta. Maximiano (2000, p. 282) entende que “é por meio da comunicação que as partes da organização articulam suas atividades para funcionar como um conjunto”.

Deste modo, com este estudo pretende-se demonstrar como a comunicação interna contribui para o alcance dos objetivos das Secretarias, espera-se ainda que os resultados deste estudo sirvam para auxiliar uma comunicação interna mais eficiente e acessível, facilitando a maneira com que as informações são repassadas e contribuindo com os colaboradores na tomada de decisões. Entende-se que a comunicação interna é uma ferramenta de sucesso, por isso, é de grande valia para o fluxo das informações dentro da organização.

Acerca da estrutura, este trabalho está organizado em capítulos. Sendo assim, além deste no próximo consta o referencial teórico que embasou o estudo e, na sequência, apresenta-se os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa com a descrição das etapas que foram aplicadas visando o alcance dos objetivos pretendidos no trabalho. Em seguida, visualiza-se a análise e discussão dos resultados e, por fim, encerra-se com as considerações finais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O presente capítulo encontra-se organizado em três tópicos, a saber: o primeiro trata da comunicação interna nas organizações; o segundo versa sobre os meios de comunicação e o terceiro repercute a respeito da comunicação interna no setor público.

## 2.1 COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES

A comunicação faz parte do ser humano e está presente em todas formas de se expressar. No entendimento de Hall (2004), o arranjo organizacional é criado para se tornar um sistema de processamento de informações, a própria estrutura organizacional é um indicio de que a comunicação deve seguir uma determinada trajetória, com os avanços tecnológicos, o poder, a liderança e a tomada de decisões se favorecem no processo de comunicação. Conforme Newstrom (2008), as organizações não possuem existência sem comunicação, de forma que a comunicação é a transferência de informações, um meio de compreender pensamentos, sentimentos e valores do outro, tendo como propósito fazer com que o receptor entenda a mensagem que o emissor quer transmitir.

Nesse sentido, as organizações necessitam exercitar a capacidade relacional da comunicação, a partir da concepção de “hoje, a comunicação organizacional pode ser vista pelas organizações como um recurso importante que possibilita o seu funcionamento” (GONÇALVES; RAMOS; SANTOS, 2009, p. 40). Tavares (2010, p. 12) salienta que “a comunicação sempre existiu e sempre existirá na história das organizações. Obviamente, o que vai diferenciá-lá é a sua evolução. Num passado remoto, até os anos de 1970 a comunicação existia nas organizações de forma pouco agregada”. Quando a comunicação trabalha de forma organizada com todos os setores da organização, o fluxo interno da informação será bem-sucedido, com os canais de comunicação organizados de formas mais livres e fáceis, beneficia o ambiente de trabalho interno, gerando informações mais precisas para os colaboradores, podendo estas serem repassadas com mais segurança e exatidão (BARBOZA et al., 2015).

A comunicação abrange o ato de compartilhar a informação entre duas ou mais pessoas, a fim de se alcançar uma compreensão sobre um objeto ou uma situação. Desse modo, a comunicação se tornou essencial para qualquer tipo de relação humana. Para o desenvolvimento de qualquer organização é necessária uma comunicação eficiente, de forma que os receptores entendam a mensagem corretamente. Desta forma, a comunicação eficiente está ligada a eficácia da organização (TEIXEIRA, 2021). No entender de Robbins, Judge e Sobral (2010), nenhum indivíduo, grupo ou organização pode viver sem a transmissão de mensagens entre seus membros, pois é por meio da comunicação que a mensagem atinge seu objetivo de ser transmitida, contudo, a comunicação é mais do que meramente transmitir uma mensagem, essa mensagem também necessita ser compreendida, deste modo a comunicação necessita incluir a transferência e compreensão da mensagem.

Destarte, a comunicação é o processo de trocar de informações e dentro das organizações a necessidade de manter os colaboradores informados do que ocorre no interior da organização, faz com que se sintam mais integrados e parte dela, nesse sentido, faz surgir a comunicação interna, merecendo maior atenção, considerada hoje imprescindível para a organização. Através da comunicação interna é possível estabelecer canais que tornam a informação ágil e precisa (MELO, 2006). Para Curvello (2012, p. 22):

Hoje, podemos definir a comunicação interna como o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública.

De acordo com Araujo et al. (2012), a comunicação interna nas organizações é uma maneira de humanizar as relações, de forma que a informação é recebida e

transmitida de um indivíduo para outro, tornando colaboradores mais cientes de seu papel, os integrando ao ambiente de trabalho para o alcance dos objetivos estipulados pela organização. Um ambiente organizacional favorável ao diálogo, facilita a troca de ideias fazendo com que os colaboradores se tornem motivados e satisfeitos, promovendo assim, integração em diversas áreas da organização. Além disso, é imprescindível que o público interno esteja sempre bem informado, pois certamente é quem vai poder falar com mais segurança sobre a organização (MATOS, 2014). O tópico seguinte aborda os meios de comunicação.

## 2.2 MEIOS DE COMUNICAÇÃO

Na compreensão de Robbins (2006), a comunicação possui quatro funções básicas dentro da organização: controle, motivação, expressão emocional e informação, dessa forma, quando os colaboradores seguem orientações formais, agindo conforme as políticas da organização e informando seus superiores de qualquer problema, a comunicação está atuando no controle do comportamento dos colaboradores. Com a comunicação a motivação é facilitada, pois o colaborador possui um *feedback* de suas ações e desempenho, estimulando a comunicação.

Em meio as satisfações e necessidades pessoais, a comunicação em grupo fornece o meio para expressão emocional, onde o funcionário pode expressar sua frustração ou satisfação. A comunicação gera a informação que possui papel importante facilitando a tomada de decisões. Conforme Chiavenatto (2021), o processo da comunicação inicia-se da forma que a mensagem possa ser transmitida, envolvendo sete elementos que podem auxiliar neste processo, elementos estes listados no Quadro 1 a seguir.

**Quadro 1** – Elementos do processo de comunicação

Elementos	Descrição
<b>Fonte</b>	É o emissor, o ponto de partida da mensagem, onde a mensagem é pensada, escrita, falada ou através de símbolos. Cada mensagem necessita de um código ou símbolo para ser transmitida.
<b>Codificação</b>	Para que haja a transmissão da mensagem através de símbolos, estes devem ser traduzidos de maneira que a mensagem fique em uma linguagem compreensível a ser repassada pelo canal de comunicação escolhido.
<b>Canal</b>	Pode ser selecionado pelo emissor, pois é, o veículo ou mídia em que a mensagem irá ser transmitida, podendo ser, documentação escrita ou verbal. Com o avanço das tecnologias as mídias como, telefone celular, e-mail, fax e internet trazem grande impacto para a comunicação, O canal pode ser formal, o qual é autorizado pela organização na transmissão da mensagem relacionadas ao trabalho ou informal utilizando de mídias pessoais para conversas que não fazem parte do trabalho.
<b>Decodificação</b>	é o processo no qual a mensagem é entendida pelo receptor, tendo o mesmo entendimento com que o emissor transmitiu, da mesma forma que o emissor tem de escrever o receptor tem de ter para entender a mensagem.
<b>Receptor</b>	é a quem a mensagem se dirige, é o entrega final da comunicação.
<b>Retroação</b>	conhecida como <i>feedback</i> onde o receptor devolve uma resposta, uma reação informando o sucesso da comunicação e sua originalidade na transmissão.
<b>Ruído</b>	este pode ocorrer em qualquer etapa do processo, as interferências podem ser internas ou externas, atrapalhando na transmissão ou recepção da mensagem, tornando a comunicação menos eficaz.

Fonte: Adaptado Chiavenatto (2021).

Seguindo este raciocínio, para Matos (2014, p. 29), “o exemplo de processo da comunicação pode ser desdobrado nos seguintes termos: um transmissor, dirige uma mensagem; através de alguma forma ou meio; para um receptor; com um

determinado efeito”. Conforme Hitt et al. (2012), a maior parte das interações que ocorrem no interior da organização envolve a comunicação interpessoal, que pode se definir com formato de comunicação formal ou de comunicação informal, no que diz respeito a comunicação formal, é transmitida através de veículos formais estabelecidos pela organização, propagando mensagens apenas relacionadas a organização, podendo se dar de forma mais lenta, o que gera uma desvantagem.

Quanto a comunicação informal, Lacombe (2012) explica que abrange o diálogo entre duas ou mais pessoas fora do âmbito organizacional, assim, a comunicação entre colaboradores no intervalo de suas atividades é considerada comunicação informal, tendo como benefício a interação de amizade dos colaboradores, através deste contato informal pode acontecer trabalhos eficientes e favoráveis a organização. De acordo com Carvalho (2015), dentro das organizações a necessidade de manter os colaboradores informados com o que ocorre no interior da organização é imprescindível, por isso, ferramentas de maneira informal – como o WhatsApp – possibilitam uma troca de informações interna cada vez mais veloz e essa troca de mensagem instantânea pode ser feita de maneira escrita, chamada de voz ou vídeo, possibilitando uma maior integração de informações em tempo real.

Do mesmo modo, Araujo et al. (2012) relatam que o fluxo da comunicação deve ocorrer de maneira que todos que estão recebendo a mensagem possam compreender, pois os resultados dos objetivos dependem de uma comunicação bem-sucedida. A mensagem deve ser bem clara para que não se torne ineficiente, o receptor deve manter a fidelidade da informação, mantendo assim, seu processo. Na percepção de Medeiros (2006), a utilização dos meios de informação adequados pode atingir um ambiente organizacional capaz de conduzir a equipe a um melhor desempenho nas atividades e assim um trabalho de cooperação e compartilhamento de informações. Robbins (2006) descreve a comunicação eletrônica como um dos meios mais utilizados atuais que vem se aprimorando e enriquecendo pela tecnologia da computação, dentre elas o autor inclui:

- E-mail ou correio eletrônico: utilizado como ferramenta de comunicação nas organizações tem apresentando vários benefícios, gerando textos que podem ter mais de um receptor por envio de mensagem, bem como podem ser editadas e armazenadas de forma rápida, mas, como desvantagens pode ser visto como distração no trabalho e falta de emoção na transmissão da mensagem;
- Mensagem instantânea feita em tempo real: podendo ser através uma lista de transmissão a quem se quer informar, sendo uma maneira rápida de se comunicar, possui vantagem sobre o e-mail, pois não há espera e nem incertezas no recebimento da mensagem; e
- Videoconferência: pode ser realizada de qualquer lugar, através de vídeo e áudio, proporcionando reuniões mesmo que nem todos estejam no mesmo espaço físico.

Robbins (2006) complementa ainda que a tecnologia da comunicação eletrônica está mudando o ambiente interno das organizações, logo a comunicação on-line se torna parte da vida das pessoas e das organizações em uma dinâmica onde comunicação e os veículos comunicacionais de transmitir mensagens passam por alterações devido a era digital, modificando as formas de relacionamentos e a maneira de executar a comunicação. Para Kunsch (2018, p. 18) essa mudança da era analógica para a digital é compreendida por “inverter a tradicional forma de emitir informação, de se comunicar por meio de um fluxo unilateral e um receptor passivo, passando- se hoje por um processo interativo, onde o receptor também se torna um emissor”.

Na compreensão de Hitt et al. (2012), a tecnologia da comunicação trouxe grandes benefícios e desafios que devem ser levados em consideração, assim como, a sobrecarga da informação com um volume maior de informações do que conseguem processar, o que pode causar ruídos na informação, pois com tanta informação podem ficar inábeis ao discernir o que é importante ou não e a facilidade em vazarem informações particulares ou secretas para um público não pretendido. Embora os desafios existam, a tecnologia de comunicação continuará evoluindo e a proporção que o uso da tecnologia da informação e a comunicação em tempo real tornaram-se uma ação predominante na vida organizacional moderna, estas tecnologias proporcionam que as organizações e seus membros se comuniquem rapidamente, a tecnologia também possibilita que esta comunicação alcance todos os tipos de públicos. O tópico subsequente aborda a comunicação interna no setor público.

### **2.3 A COMUNICAÇÃO INTERNA NO SETOR PÚBLICO**

As organizações públicas, conforme Pereira (2010), são as responsáveis pela prestação de serviços à sociedade, vistas como sistemas dinâmicos e interdependentes, atuando e interagindo no seu ambiente de forma contínua e de maneira congruente, através de tecnologias e de pessoas, troca de informações e estruturas organizacionais. Deste modo, procuram cumprir suas atividades, alcançando o melhor desempenho possível, atendendo assim, de maneira eficiente e adequada as demandas da população. As organizações públicas contam com a administração orientada para o cidadão, com objetivo de atender melhor as demandas voltadas ao cidadão, podendo estes serem usuários ou não do serviço público específico, contudo, são parte da comunidade. Sendo assim, contribuem e recebem benefícios das organizações públicas, logo, a opinião pública é fundamental para avaliar a eficiência da prestação do serviço público (PEREIRA, 2010).

Os avanços das tecnologias acompanham as organizações públicas com a disponibilidade de serviços públicos, a formação de redes internas (intranet) e redes externas (internet) integrando cada vez o cidadão com a organização (COUTINHO, 2014). Conforme Zémor (2014), a comunicação pública é a relação com o cidadão e é de interesse do coletivo, pois a responsabilidade de compartilhar e trocar informações de utilidade pública é da organização pública com o cidadão, de modo que para partilhar estas informações é necessário um emissor que nesta situação é a organização pública e um receptor no serviço público, o cidadão.

Nesta mesma linha, para Duarte (2012), a comunicação pública deve ser assimilada com um sentido mais abrangente do que transmitir informação, deve inserir a possibilidade de o cidadão ter amplo conhecimento da informação que lhe diz respeito, assim como, aquela que não procura por não saber que existe e a chance de expor seu ponto de vista com a certeza de que será ouvido, com importância e esperança de atuar ativamente obtendo diálogo, orientação e educação. Entender e conhecer seus direitos, estimula o cidadão a procurar o que lhe diz respeito, a viabilização da comunicação e valorização do conhecimento dos cidadãos, assim como, meios de comunicação adequados gera facilidade no fluxo da informação.

Complementarmente, Matos (2012) descreve a comunicação pública como uma execução coletiva de ações sobre questões do interesse público, do qual o objetivo é a tomada de decisões acordadas para benefício mútuo, à medida que estabelece procedimentos claros para esta operação social, que possuam origem de valores socialmente partilhados, este fluxo de informações estimula a comunicação pública estabelecendo um vínculo social significativo, promovendo um ambiente de colaboração e segurança entre os agentes envolvidos. Na percepção de Duarte

(2012), a comunicação pública põe a centralidade no cidadão não apenas ao direito de informação, mas sim, a garantia do diálogo, respeito, estimulando a participação ativa. Os canais de diálogo caracterizam-se por promover interação, incluem-se aqui os canais de comunicação informal para troca de informações e ideias.

Ademais, é possível que a comunicação ocorra em massa baseada na transmissão de informações para o máximo de pessoas possíveis, assim como, a comunicação direta geralmente do tipo faça-a-face, mas que pode incluir a internet como meio de interação, debates, relações com o público interno, audiências públicas, reuniões, fóruns e similares, cujo principal tributo é permitir facilidade de diálogo, troca de informações, influência mútua e maior capacidade de entendimento (DUARTE, 2012). Nos últimos anos, a internet modificou a comunicação e os relacionamentos das pessoas e a sociedade. Hoje em dia, os indivíduos são capazes de exercer seus direitos de cidadãos e expressar sua opinião para contribuição na disponibilização de produtos a sociedade, participando ativamente nos processos das organizações públicas. O acesso as informações na internet facilitam o conhecimento das ações, com a disponibilização de espaços virtuais como aplicativos online ou portais do governo os usuários de tornam participativos (FIEL FILHO et al., 2010).

Conforme Ribeiro e Oliveira (2013, p. 178-179), “a adoção de canais de comunicação mais modernos, como por exemplo, a ouvidoria, o e-mail, sites, revistas e jornais digitais, dentre outros, são relevantes para se adequar à nova geração e para propor serviços de qualidade. Com a construção de novos meios de comunicação ou da aplicação efetiva da tecnologia as quais proporcionam a comunicação sem a necessidade de presença física dos sujeitos comunicantes. A comunicação contribui para a evolução da cidadania e democracia, tornando o cidadão apto a participação, com a ampliação e novas ferramentas de comunicação e disseminação de opinião pública, permite a liberdade da comunicação e a busca da dignidade ao cidadão, ou seja, seus direitos (GOULART, 2019). Em continuidade, o próximo capítulo remete aos procedimentos metodológicos que foram adotados na presente pesquisa.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Partindo do objetivo de compreender o processo da comunicação interna na Secretaria da Educação e Secretaria de Esporte, Cultura e Lazer de um município da Região da Campanha Gaúcha, no que tange a abordagem, o presente trabalho classifica-se como quantitativo. Michel (2009) entende que a pesquisa quantitativa se refere àquela que utiliza a quantificação de forma que opiniões, problemas e informações serão melhor compreendidas se traduzidas em forma de números, utilizando de técnicas estatísticas para a coleta da informação e o tratamento das mesmas. Os estudos quantitativos caracterizam-se pelo uso da quantificação para coletar as informações, assim como para o tratamento das mesmas por meio de técnicas estatísticas, representando a intenção na precisão na garantia dos resultados (RICHARDSON, 2012). Destarte, aplicou-se está abordagem com o objetivo de mensurar como os pesquisados utilizam a comunicação interna em seu dia-dia de trabalho nas Secretarias analisadas.

Quanto aos objetivos, este estudo caracteriza-se como uma abordagem descritiva. Para Sampieri, Collado e Lucio (2003), no estudo descritivo o propósito do pesquisador corresponde em descrever, acontecimentos e situações, desta maneira, expor como se apresenta um determinado fenômeno, buscando coletar e avaliar dados de várias perspectivas, dimensões ou elementos dos fenômenos a serem investigados, de maneira científica é descrever e colher dados. Nesta mesma linha, Gil (2017) descreve que o objetivo da abordagem descritiva é a apresentação de características de uma população ou fenômeno estipulado, acerca de coletar opiniões

da população, visando descobrir a existência e associação entre variáveis. Assim sendo, adotou-se a pesquisa descritiva com a finalidade de averiguar e descrever os dados e informações quanto a comunicação interna na percepção dos servidores e estagiários.

Acerca do procedimento de coleta de dados, neste trabalho foi adotado a pesquisa de campo. Conforme Michel (2015), a pesquisa de campo tem como objetivo coletar dados do ambiente natural, tendo em vista fazer uma análise e avaliação com base em teorias, verificando de que maneira a teoria estudada porta-se na vida real, a pesquisa de campo contribui para a pesquisa social, adequada para estudo de indivíduos, grupos, comunidades, organizações, sociedades, levando em consideração que o mais importante para a pesquisa social, além de encontrar soluções é explicar fenômenos, compreender realidade criando significados sociais. Nascimento (2016) entende que na pesquisa de campo o pesquisador possui contato direto com o fenômeno a ser estudado, podendo ou não ser parte ativa do processo. Deste modo, foi adotada a pesquisa de campo em busca de coletar e registrar as informações sobre a comunicação interna diretamente com os servidores pesquisados em seus locais de trabalho.

Quanto ao instrumento de coleta dos dados, foi utilizado o questionário. Severino (2007) define o questionário como um agrupamento de questões meticulosamente articuladas, com a finalidade de coletar informações por parte dos sujeitos a serem pesquisados, visando entender a opinião dos mesmos sobre o tema em estudo, logo, as questões devem ser bem elaboradas e relevantes ao objetivo, de maneira a serem assimiladas pelos sujeitos. Neste estudo, o questionário adotado foi proposto por Medeiros (2006), cuja escolha das perguntas reside no fato das mesmas estarem alinhadas com o objeto de investigação desta pesquisa.

Deste modo, o questionário adaptado é formado por 17 (dezessete) questões (ANEXO A), assim organizadas: o primeiro bloco conta com questões sobre o perfil do pesquisado; o segundo bloco expõe perguntas acerca da análise da integração; e o terceiro bloco contempla questões sobre a análise da comunicação. Além das 17 (dezessete) questões foi elaborada pela autora deste trabalho 01 (uma) pergunta aberta, sendo opcional a sua resposta, pois o propósito consistia na contribuição adicional acerca do que os entrevistados percebem, pensam e como se sentem a respeito da comunicação interna em seu respectivo ambiente de trabalho.

Quanto a população do estudo, foram os servidores e estagiários das Secretaria da Educação e Secretaria de Esporte, Cultura e Lazer do município objeto de análise desta pesquisa, cuja amostragem foi do tipo não probabilística por acessibilidade. As respectivas Secretarias contam com 55 (cinquenta e cinco) servidores e 5 (cinco) estagiários obteve-se, ao todo, uma amostra de 32 (trinta e dois) pesquisados. A pesquisa ocorreu dentro dos departamentos das Secretarias e os questionários foram aplicados nos servidores e estagiários no mês de outubro de 2022. Ademais, salienta-se que para a tabulação dos dados obtidos na pesquisa foi utilizado o *software* Sphinx Survey (versão 5).

No que diz respeito a técnica de análise dos dados, foi utilizada nesse estudo a estatística descritiva. Na interpretação de Morais (2005), a estatística descritiva consiste em resumir os dados coletados na pesquisa, ordenados através de gráficos, números e tabelas, proporcionando relatórios que exponham as informações recolhidas de uma amostra ou uma população, obtendo a tendência central e a distribuição dos dados. O próximo capítulo dedica-se a análise e discussão dos resultados.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para entender melhor os resultados da análise e discussão dos resultados deste estudo, a seguir, no Quadro 2, encontram-se o perfil dos pesquisados, composto por uma amostra de 27 (vinte e sete) servidores e 5 (cinco) estagiários que trabalham nas Secretarias objeto de análise desta pesquisa.

**Quadro 2 – Caracterização dos pesquisados**

<b>Idade</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Entre 20 e 30 anos	6	18,8%
Entre 31 e 40 anos	5	15,6%
Entre 41 e 50 anos	7	21,9%
Entre 51 e 60 anos	9	28,1%
Entre 61 e 70 anos	5	15,6%
Total	32	100%
<b>Sexo</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Masculino	10	31,3%
Feminino	22	68,8%
Total	32	100%
<b>Nível de escolaridade</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Fundamental	0	0,0%
Médio	6	18,8%
Graduação	11	34,4%
Especialização	14	43,8%
Mestrado	1	3,1%
Doutorado	0	0,0%
Total	32	100%
<b>Há quanto tempo trabalha na secretaria?</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Entre 0 e 5 anos	16	50,0%
Entre 6 e 10 anos	5	15,6%
Entre 11 e 15 anos	3	9,4%
Entre 16 e 20 anos	2	6,3%
Mais de 20 anos	6	18,8%
Total	32	100%
<b>Situação funcional</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Estatutário	23	71,9%
Contratado	0	0,0%
CCs (Cargo de confiança pela CLT)	4	12,5%
Estagiário	5	15,6%
Total	32	100%
<b>Em qual setor você está alocado (a)?</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Gabinete da Secretaria	0	0,0%
Recepção	2	6,3%
Expediente	2	6,3%
Recursos Humanos	2	6,3%
Almoxarifado	0	0,0%
Manutenção	1	3,1%
Alimentação escolar	4	12,5%
Supervisão	5	15,6%
Senso Escolar	0	0,0%
Patrimônio	1	3,1%
Administrativo (Contabilidade, Compras e Transporte Escolar)	9	28,1%
Oficina	0	0,0%
Educação Especial	0	0,0%
Tecnologia da Informação	2	6,3%
Outro	4	12,5%
Total	32	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Sobre o perfil dos pesquisados, conforme exposto no Quadro 2, no que se refere a faixa etária dos servidores, varia entre 20 e 70 anos e observa-se uma forte predominância do sexo feminino. Quanto ao nível de escolaridade, apurou-se que 18,8% possuem ensino médio completo e os demais (81,3%) possuem ensino superior. No que diz respeito ao tempo de trabalho na Secretaria, pode-se verificar que metade dos servidores estão entre 0 a 5 anos, seguido de 18,8% que estão a mais de 20 anos e os demais distribuem-se entre 6 e 20 anos de serviço dentro das Secretarias.

Ao analisar os dados em relação a situação funcional dos servidores, identificou-se que a maioria (71,9%) são estatutários, 12,5% são Cargo de Confiança (CCs) e 15,6% são estagiários. Acerca do setor funcional de cada servidor, nota-se que 28,1% dos servidores encontram-se alocados no setor Administrativo (Contabilidade, Compras e Transporte Escolar), 15,6% atuam no setor da Supervisão, 12,5% estão no setor de Alimentação Escolar e os demais encontram-se distribuídos em diversos setores da Secretaria.

Em seguida, no sentido de compreender a importância que a comunicação interna possui para os servidores das Secretarias, buscou-se analisar informações que contribuem para o nível de execução das atividades, como as mesmas são repassadas e as falhas no processo de comunicação. Destarte, no Quadro 3 observa-se os dados obtidos sobre as informações necessárias para a execução do trabalho.

**Quadro 3 – Informações necessárias para a execução do seu trabalho**

<b>Opções</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Tenho mais informações do que necessito	1	3,1%
Tenho as informações das quais preciso	27	84,4%
As informações que tenho são insuficientes	4	12,5%
Nunca tenho as informações das quais preciso	0	0,0%
Total	32	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A respeito das informações necessárias para a execução do trabalho nas Secretarias, nota-se que 84,4% dos servidores responderam que possuem as informações das quais precisam, 12,5% alegam que as informações são insuficientes e 3,1% afirmam que possuem mais informações do que necessitam (QUADRO 3). Conforme Chiavenatto (2021), a eficiência do processo de comunicação está relacionada a forma com quem a mensagem chega até o receptor e aos meios utilizados para a transmissão da informação, com o objetivo de transmitir uma mensagem com significado.

O convívio diário dos colaboradores faz com que cada vez mais as interações do dia a dia sejam mais fortes e comuns, com as trocas de informações geradas através da comunicação, os colaboradores são responsáveis pelo processo de interação organizacional, com base nas relações de trabalho estabelecidas (COLPO, 2022). Para Menezes (2022), todos os resultados são consequências de um esforço coletivo de diferentes setores que trabalham em favor de uma causa, estes resultados apenas são possíveis quando os envolvidos estão informados a respeito do assunto permitindo a sintonia dos colaboradores, direcionando-os ao objetivo em comum.

Contudo, para que se torne possível melhorar a qualidade da informação, a organização precisa proporcionar um ambiente favorável para a troca de informações. Na perspectiva de Oliveira et al. (2018), na era da informação prevalecem as organizações em rede, com as informações cada vez mais ágeis e eficazes, desse modo, a comunicação interna deve seguir esse ritmo, portanto, os colaboradores precisam estar bem informados e se comunicar adequadamente. Com relação aos

canais de comunicação, a respeito de como as informações mais importantes são transmitidas aos servidores dentro das Secretarias, segue o Quadro 4.

**Quadro 4 – Canais de distribuição da informação**

<b>Opções</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Em reuniões com os superiores	20	62,5%
Em conversa informal com os colegas	19	59,4%
Circulares impressas	11	34,4%
E-mail	9	28,1%
Mural	2	6,3%
Intranet	10	31,3%
Jornal impresso	0	0,0%
Manuais	7	21,9%
Total*	32	

\* A quantidade de citações é superior à quantidade de observações devido às respostas múltiplas.  
Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A análise do Quadro 4 demonstra que 62,5% possuem as informações em reuniões com superiores e 59,4% em conversa informal com os colegas, sendo estes os canais mais utilizados para a disseminação das informações dentro da Secretaria. Entende-se a comunicação como um processo, que objetiva o estabelecimento de ideias e compreensão entre emissor e receptor. Para Aguiar et al. (2019), as reuniões são um importante instrumento de comunicação interna, desde que sejam devidamente planejadas, de forma objetiva e breve para que se torne efetiva.

Na percepção de Barbosa (2007), para garantir a eficiência da comunicação interna é necessário verificar qual tipo de canal de comunicação formal ou informal, está sendo utilizado dentro da organização. As mensagens nas organizações podem passar por diferentes canais os quais são meios de enviar informações, tais canais podem ser formais ou informais.

De um lado, conforme Faria (2009), a comunicação formal manifestada em reuniões possui a possibilidade de ser planejada, estabelecendo a comunicação com o público para alcançar objetivos. Por outro lado, a comunicação informal com colegas de trabalho, possui outro critério, pois se estabelece fora do espaço da comunicação programada (FARIA, 2009). Nesse sentido, Rezende et al. (2021), entendem que a comunicação informal é decorrente de relacionamentos constituídos por conexões pessoais com parceiros selecionados, utilizada pelos membros da organização para aprofundar o sistema do grupo formal, favorecendo o conhecimento coletivo.

Na atualidade, para Conceição (2016), as publicações eletrônicas se destacam nas organizações, visto que possuem a facilidade de serem acessadas a qualquer hora e qualquer lugar, o fluxo de comunicação através da intranet a rede interna que representa o portal eletrônico da comunicação, boletins eletrônicos, os e-mails permitem manter o público interno sempre informado e oferecem ferramentas colaborativas de comunicação.

No entendimento de Pons (2007), o uso da tecnologia com ferramentas como e-mail e intranet contribuiu para uma maior agilidade dos processos de troca de informações da organização. Deste modo, é possível dizer que o processo dinâmico da comunicação envolve relações humanas, tornando possível estabelecer canais que possibilitem um relacionamento transparente, confiável e ágil entre o público interno da secretaria. No Quadro 5 visualiza-se a questão de incidências de falhas de comunicação na secretaria.

**Quadro 5 – Falhas de comunicação na secretaria**

Opções	Frequência	Percentual
Nunca acontecem	1	3,1%
Acontecem poucas vezes	22	68,8%
Acontecem com muita frequência	9	28,1%
Total	32	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

De acordo com o Quadro 5, quando questionados sobre a incidência de falhas na comunicação na Secretaria, para 68,8% dos servidores as falhas acontecem poucas vezes e 28,1% responderam que acontecem com muita frequência. Parte-se do pressuposto que através da informação pode-se detectar áreas com problemas capazes de impedir o processo da comunicação. Para Araujo et al. (2012), as complicações que ocorrem em uma organização estão atreladas a ausência de comunicação, bem como as falhas devem-se as distorções ao longo do processo comunicacional, por isso, a comunicação deve possuir clareza para que todos recebam a mesma informação com a veracidade em que foi transmitida pelo emissor.

Neste sentido, na percepção de Matos (2014), o que gera erros e falhas de comunicação é a falta de retorno, o que pode comprometer os resultados, mesmo com e-mails, intranets sem o *feedback* a comunicação se torna ineficaz, pois não há realimentação na comunicação sem o *feedback*, o que pode impossibilitar eficácia do ato, ou seja, o entendimento por parte do receptor do que o emissor quis transmitir.

Conforme Bassani (2015), dificilmente a comunicação ocorre sem falhas, normalmente existem barreiras, limitações e restrições que ocorrem durante o processo da comunicação, e estas fazem com que a mensagem recebida não seja a mesma que foi enviada, gerando a perda da comunicação entre as pessoas e dificultando o intercâmbio da comunicação nas organizações.

Ademais, a fonte pode trazer barreiras na comunicação por meio de uma decodificação pouco clara da mensagem vinda da fonte, levando inúmeros significados ou confusão de informações, na transmissão da mensagem as barreiras podem se apresentar nos canais com muita informação e no receptor, pode ocorrer falta de atenção no momento da comunicação (SOUZA, 2011). A comunicação sem falhas ocorre quando o receptor decodifica a mensagem do emissor de maneira clara e transparente, auxiliando assim na integração dos setores e a confiabilidade nas informações, pois é fundamental para estabelecer um bom relacionamento interno e evitar possíveis erros na transmissão da mensagem repassadas aos servidores.

Neste estudo, optou-se por elaborar uma questão aberta, na qual os pesquisados poderiam manifestar sua opinião, assim como sugestões e críticas de que maneira uma comunicação interna colabora para o desempenho das atividades nas Secretarias. Dentre os 32 (trinta e dois) pesquisados, 22 (vinte e dois) optaram por responder a referida questão. Salienta-se que a opinião do servidor é de muita importância para um melhor desenvolvimento das atividades dentro da secretaria, contribuindo com sugestões de melhorias e identificando falhas que podem estar sendo cometidas.

Nesse sentido, um dos pesquisados cita que uma comunicação interna clara e objetiva contribui muito para o fluxo das informações e, dessa forma, colabora positivamente para o melhor andamento das atividades no organograma do funcionamento da Secretaria. De acordo com Cruz e Aguiar (2020), a comunicação interna vai além da comunicação do dia a dia, é necessário a implementação de ações que façam com que as organizações possuam dinâmica no fluxo da mensagem, construindo um cenário de interações agradáveis, deste modo, servidores com informações atualizadas e aptos a dialogar entre si, poderão aperfeiçoar suas atividades institucionais.

Outro pesquisado relata que a comunicação eficiente e eficaz reflete diretamente nas boas relações no trabalho, bem como facilitam o sucesso nas ações. Para que haja eficiência na comunicação interna é necessário que todos os servidores envolvidos e setores organizacionais estabeleçam uma relação de confiança e estejam integrados, garantindo o alinhamento das informações com os objetivos a serem alcançados, o que pode auxiliar nas possíveis falhas na comunicação.

No entender de um dos pesquisados, a comunicação interna trata-se de uma importante ferramenta estratégica para o sucesso organizacional. Portanto, tem de ser aperfeiçoada em nossa Secretaria e demais órgãos da Prefeitura Municipal. Nesta mesma linha, outro pesquisado pensa que facilitando as atividades e diminuindo a probabilidade de erros gerados pela falta de comunicação clara, algo que acredita que tenha que melhorar tanto na secretaria onde trabalha quanto nos demais órgãos públicos da cidade.

Os órgãos públicos são constituídos pela coletividade, sistema e estrutura, onde de forma coordenada procuram ordenar as atribuições de seus colaboradores com o objetivo da organização, a comunicação interna no ambiente organizacional diz respeito a como as instituições proporcionam comunicação transparente e eficiente entre o público interno, com a intenção de transmitir aos colaboradores os objetivos da organização, para tal a comunicação precisa ser a mais nítida e ágil possível entre os colaboradores (RUFINO et al. 2021).

Uma boa comunicação interna reflete na agilidade dos trabalhos a serem feitos e serviços pendentes, desta forma, faz com que os processos sejam menos burocráticos e demorados, com transparência entre os setores favorecendo o clima organizacional e agregando valores ao ambiente, assim se alcança a eficiência e agilidade nos trabalhos desenvolvidos no órgão público (LIMA; MELO, 2017).

Em continuidade, outro pesquisado comenta que uma boa comunicação interna colabora com o fato de, às vezes, questões são resolvidas em conversa com os colegas, sem a necessidade de os supervisores pararem seus afazeres, bem como em conversa com os colegas podemos tirar contribuições pelas experiências que podem nos ajudar imensamente. Logo, entende-se o quanto é importante a comunicação no processo organizacional interno, nos relacionamentos interpessoais entre colegas de diversos setores da organização, assim a comunicação abrange uma ampla troca de fatos e opiniões, de maneira a integrar as partes de uma organização para a execução de suas metas (PEULE, 2010).

Por conseguinte, a comunicação interna é uma ferramenta que enfatiza a excelência da organização e sua prática facilita as trocas entre servidores, construindo um ambiente organizacional mais estável e harmônico. Sob essa perspectiva, mais um dos pesquisados diz que além de criar um ambiente mais autônomo e inclusivo, a comunicação frequente e diversa também permite um melhor gerenciamento das tarefas e uma maior qualidade em todo o processo da Secretaria.

Outro pesquisado comenta que a comunicação interna colabora totalmente para que o serviço funcione bem alinhado, de forma organizada e ordenada as entregas, e ainda, colabora também para que haja união, coleguismo e serve para ajustar bem as equipes. Para que se torne possível um ambiente mais integrado, Costa e Oliveira (2020) defendem que a organização necessita proporcionar um espaço favorável a troca e uma abertura que possa quebrar as barreiras comunicacionais existentes, devendo existir um canal direto entre os colaboradores de forma a desenvolver um diálogo que seja compreendido por todos. Na sequência, o último capítulo apresenta as considerações finais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação interna é uma importante ferramenta para a troca de informações dentro da organização. Com o intuito de compreender a comunicação interna entre os servidores e estagiários no âmbito da Secretaria da Educação e Secretaria de Esporte, Cultura e Lazer de um município da Região da Campanha Gaúcha, a partir do estudo realizado, no que se refere a análise se os servidores e estagiários possuem as informações necessárias para realização das suas tarefas, foi possível verificar que a maioria obtém todas as informações necessárias para a realização do seu trabalho. Salienta-se que obter as informações é de extrema importância para a transmissão clara e objetiva da informação entre os diversos setores onde estão alocados os servidores e estagiários, facilitando assim, a tomada de decisões.

Outrossim, sobre como as informações mais importantes chegam até os servidores e estagiários, pode-se constatar que é através de reuniões com os superiores que as informações são disseminadas. Um ponto importante que se pode observar quanto a transmissão de informações em conversas informais com os colegas é que estas ocorrem em meios de comunicação não oficiais das Secretarias, como conversas face a face em diferentes setores onde cada servidor e estagiário se encontra alocado. Verificou-se ainda que a conversa informal é importante no que tange o colaborador obter informações de maneira mais rápida e para o bom relacionamento no trabalho, facilitando o relacionamento interpessoal e criando um clima mais leve e um ambiente mais inclusivo no âmbito interno das Secretarias.

No que diz respeito se existem falhas de comunicação interna nas Secretarias, pode constatar que a comunicação ocorre de maneira satisfatória entre os servidores, estagiários e setores, apurou-se também que as falhas ocorrem poucas vezes, o que demonstra uma interação entre os servidores e estagiários, pois só é possível uma comunicação sem falhas quando a mesma é transparente e clara.

Como contribuições adicionais, alguns servidores relataram que uma comunicação interna integrada entre servidores, estagiários e setores das Secretarias é importante para o alcance dos objetivos e para um bom relacionamento interpessoal, criando assim, um ambiente de trabalho mais harmônico. Houve também aqueles que mencionaram que uma boa comunicação interna contribui para a desburocratização dos processos agilizando a tomada de decisões, e ainda, acrescentaram que é necessário que a comunicação seja aperfeiçoada não somente nas Secretarias estudadas, mas também nos demais órgãos públicos para uma maior integralização.

A partir dos dados obtidos, pode-se concluir que a comunicação interna é de extrema importância para o âmbito organizacional das Secretarias, vista como uma ferramenta de integração para melhor andamento das atividades, com capacidade de melhorar a convivência integrando os servidores e estagiários em diversos setores, a troca de informações possibilita melhorias de modo que quando todos sabem o que acontece dentro da organização alcançar o objetivo se torna mais fácil e eficiente. Deste modo, sugere-se uma integração maior aos meios tecnológicos para fins de comunicação da Secretaria, visto que o mais utilizado pelos servidores e estagiários são as reuniões com superiores.

O uso dos diversos recursos possibilitados com a tecnologia – como e-mail e intranets – corroboram para uma maneira mais rápida de acesso as informações e podem ser acessados através da internet no computador, ou, até mesmo, via celular. Conforme visto, a transmissão da mensagem acontece nas Secretarias em conversas formais e informais entre os servidores e estagiários. Sendo assim, propõe-se que as Secretarias criem um plano de melhoria da comunicação e transmissão da mensagem para que todos os setores possuam as mesmas informações necessárias no que diz

respeito aos objetivos das Secretarias e, até mesmo, para melhorar o relacionamento entre os servidores e estagiários, pois a troca de informações, experiências e conhecimento auxiliam no desempenho das atividades no trabalho.

No que tange as falhas, é importante que os servidores e estagiários sejam estimulados a cultura do *feedback*, pois o retorno possibilita a organização entender quais melhorias poderiam ser feitas para que não ocorra distorções nas mensagens, diminuindo assim, os ruídos na comunicação. A partir disso, evidencia-se que estudos sobre a comunicação corroboram na discussão sobre a relevância da comunicação interna nas Secretarias e demais órgãos públicos, ao mostrar o quão importante é a integração de informações para o melhor desempenho organizacional.

Quanto as limitações desse estudo, pode-se citar a questão de terem sido analisadas apenas 02 (duas) Secretarias, sendo assim, as outras 12 (doze) Secretarias restantes não foram pesquisadas e, tampouco, os demais órgãos públicos do município. Ademais, a pesquisa foi aplicada nos servidores e estagiários presentes nos respectivos dias em que foram respondidos os questionários e devido as férias ou licença na ocasião nem todos participaram do estudo.

Ao encerrar este trabalho, entende-se que novos possam ser realizados. Destarte, ainda no mesmo contexto da comunicação, sugere-se como futuros estudos uma pesquisa sobre uso do WhatsApp como ferramenta de comunicação informal no âmbito interno das secretarias, visto que nos dias atuais a tecnologia faz parte do cotidiano e incluí-la pode auxiliar de maneira ágil a transmissão da mensagem. Além disso, poderiam ser realizados estudos futuros sobre a comunicação interna nos demais órgãos públicos não somente no município objeto de análise desta pesquisa, mas também em outras cidades, dado a importância de uma comunicação integrada para o desempenho das atividades.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Fernanda R D.; TREVISAN, Nanci M.; LIMA, Aline P. L D.; SILVA, Roberta M. D. **Comunicação interna**. Porto Alegre: Grupo A, 2019.

ARAUJO, Denise Castilhos; Simanski, Enilda Sandra Soares; Quevedo, Daniela Muller. **Comunicação interna**: relação entre empresa e colaboradores, um estudo de caso. **BBR: Brazilian Business Review**, Vitória, v. 9, n. 1, p. 47-64, mar. 2012.

BARBOSA, Renatta Pereira. Comunicação nas organizações. 2007. 61 f. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Graduação em Administração) – Curso de Administração – Centro Universitário de Brasília, Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, Brasília, 2007.

BARBOZA, Janes Mara, SILVA, Marcos Rogério, FAVERO, Hamilton Luiz. Análise da comunicação oficial e interno do setor público: um estudo de caso. **Diversità: Revista Multidisciplinar do Centro Universitário Cidade Verde**, Cidade Verde, v. 1, n. 1, p. 67-94, out. 2015.

BASSANI, Dariane. A comunicação interna no serviço público: um estudo de caso da Prefeitura Municipal de Fagundes Varela-RS. 2015. 68 f. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Graduação) – Curso de Administração – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

CARVALHO, Ana Paula Pinto de. A Integração das novas mídias sociais a comunicação interna das organizações. 2015. 86 f. **Monografia** (Especialização) - Curso de Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. 352 p.

COLPO, C. D.; MAUER, V. Cultura e relações de trabalho na comunicação organizacional: (im)possibilidades. **Animus. Revista Interamericana de Comunicação Midiática**, [S. l.], v. 21, n. 46, 2022.

CONCEIÇÃO, Karoline Roza da Silva Borges da. O papel estratégico da comunicação interna em uma organização. 2016. 76 f. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Graduação) – Curso de Jornalismo – Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016.

COSTA, E.; OLIVEIRA, T. da S. Comunicação organizacional: uma ferramenta estratégica de compatibilização de interesses. **Revista Alterjor**, [S. l.], v. 22, n. 2, p. 397-409, 2020.

COUTINHO, M. J. V. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 51, n. 3, p. p.40-73, 2014.

CRUZ, A. C. S.; AGUIAR, J. B. S. A comunicação interna na perspectiva dos servidores públicos: um estudo de caso de uma universidade. **Comunicação & Informação**, Goiânia, Goiás, v. 23, 2020.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna**: e cultura organizacional. 2. ed. Brasília: Casa das Musas, 2012. 162 p.

DUARTE, J. (Org.). **Comunicação pública**: estado, mercado, sociedade e interesse público. In. MATOS, H. Comunicação pública, esfera pública e capital social. São Paulo: Atlas, 2012.

FARIA, Priscilla Santos de. **Comunicação interna nas organizações**. São Luís, p. 1-17, 2009. Disponível em: [https://portal.fslf.edu.br/wpcontent/uploads/2016/12/comunicacao\\_interna.pdf](https://portal.fslf.edu.br/wpcontent/uploads/2016/12/comunicacao_interna.pdf). Acesso em: 26 nov. 2022.

FIEL FILHO, Alécio (Org.). **Gestão pública**: planejamento, processos, sistemas de informações e pessoas. São Paulo: Atlas, 2010. 237 p.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2017.

GONÇALVES, O. C.; RAMOS, F. S. D.; SANTOS, S. M. Gestão do conhecimento e comunicação organizacional: estudo da aplicação de um modelo de comunicação organizacional para disseminação do conhecimento. 2009. 83 f. **Monografia** (Especialista em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2009.

GOULART, Gil Monteiro. Tecnologias da informação e comunicação: direito à informação pública e debate acerca da corrupção no estado democrático de direito. 2019. 95 f. **Dissertação** (Mestrado em Direito) – Curso de Direito, Centro de Ciências Sociais e Humana, Universidade Federal Santa Maria, Santa Maria, 2019.

HALL, Richard H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. 322 p.

HITT, Michael A.; MILLER, C. Chet; COLELLA, Adrienne. **Comportamento organizacional**: uma abordagem estratégica. Rio de Janeiro: LTC, 2012. 463 p.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. A comunicação estratégica: nas organizações contemporâneas. **Media & Jornalismo**, São Paulo, v. 18, n. 33, p. 13-24, 2018.

LACOMBE, Francisco José M. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2012.

LIMA, Sarah Cristina Martins Gonçalves; MELO, José Airton Mendonça de. A importância do endomarketing: para a comunicação interna. **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa, v. 13, n. 4, p. 122-138, out. 2017.

MATOS, Gustavo Gomes D. **Comunicação aberta**: desenvolvendo a cultura do diálogo. São Paulo: Editora Manole, 2015.

MATOS, Gustavo Gomes D. **Comunicação empresarial sem complicação**: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo. São Paulo: Manole, 2014.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação aberta**: desenvolvendo a cultura do diálogo. São Paulo: Manole Ltda., 2015. 112 p.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 546 p.

MCSHANE, Steven L. **Administração**: comportamento organizacional. Porto Alegre: Amgh, 2013. 360 p.

MEDEIROS, Rildeni. A comunicação interna: numa organização pública. 2006. 86 f. **Dissertação** (Mestrado Administração) – Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2006.

MELO, Vanessa Pontes Chaves. **A comunicação interna e sua importância nas organizações**. Tecitura, 2006. Disponível em: <http://www.institutoidentidade.com.br/fotos/artigospdf/A%20comunica%C3%A7%C3%A3o%20interna%20e%20sua%20import%C3%A2ncia%20nas%20empresas.pdf>. Acesso em: 23 jul. 2022.

MENEZES, Andressa Dordron de. A comunicação interna e sua importância nas organizações. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, ano 07, ed. 04, v. 05, p. 215-222, abr. 2022.

MICHEL, Maria H. **Metodologia e pesquisa científica em Ciências Sociais**. 3. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2015.

MORAIS, C. M. **Escalas de medida, estatística descritiva e inferência estatística**. Escola Superior de Educação. Instituto Politécnico de Bragança, Portugal, 2005. Disponível em: <https://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/7325> . Acesso em: 30 jul. 2018.

NASCIMENTO, Luiz Paulo D. **Elaboração de projetos de pesquisa**: monografia, dissertação, tese e estudo de caso, com base em metodologia científica. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2016.

NEWSTROM, John W. **Comportamento organizacional**: o comportamento humano no trabalho. 12. ed. São Paulo: Mc Graw Hill, 2008. 508 p.

OLIVEIRA, Adilson Vagner de; SANTOS, Eunice Ramalho dos; SILVA, Kelvyn Cristyan Ferreira da; BRITO, Lucimar Silva de; SOUZA, Mayara Cristina de; PIZZONI, Taisa Gabrieli Pereira. Comunicação Organizacional como Estratégia de Gestão. **Revista Científica da Ajes**, Mato Grosso, v. 7, n. 14, p. 1-10, jan. 2018.

PEREIRA, José Matias. **Curso de administração pública**: foco nas instituições e ações governamentais. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 263 p.

PEULE, Rosa Manuel. A comunicação interna na administração pública: um estudo de caso na Unidade Regional Sul de Minas-Lavras, MG. 2010. 134 f. **Dissertação** (Mestrado) – Curso de Administração – Universidade Federal de Lavras, Minas Gerais, 2010.

PONS, Mônica Elisa Dias. O planejamento da comunicação interna em redes de intranet: um estudo em uma universidade comunitária do RS. 2007. 275 f. **Tese** (Doutorado) – Curso de Comunicação Social – Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

REZENDE, Leandro Zocaratto; PRADO, Edmir Parada Vasques; GROTTA, Alexandre. Comunicação informal e o sucesso de projetos de desenvolvimento software: um estudo de caso no setor bancário brasileiro. **Revista de Gestão e Projetos**, [S.L.], v. 12, n. 3, p. 143-171, 6 dez. 2021.

RIBEIRO, Maria de Pádua; OLIVEIRA, Elias Rodrigues. Comunicação e marketing no setor público: uma prática que permite o fortalecimento da cidadania e a modernização da gestão pública. **Gestão Pública: Práticas e Desafios**, Recife, v. 7, n. 4, p. 170-191, ago. 2013.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 334 p.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 536 p.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. 633 p.

RUFINO, Francisco Jefferson Negreiros; MELO, Geison Calyo Varela de; OLIVEIRA, Mayara Muniz de; SOUSA, Juliana Carvalho de; MENEZES, Edivaldo Rabelo de. Comunicação interna e as relações de trabalho: análise em instituições públicas de saúde do Rio Grande do Norte. **Comunicação & Informação**, Goiânia, v. 24, n. p. 1-18, 30 dez. 2021.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Mc Graw Hill, 2003. 583 p.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia: do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007. 303 p.

SOUZA, Renata Alves de. Comunicação interna: uma contribuição para a melhoria nas relações de trabalho. 2011. 103 f. **Dissertação** (Mestrado) – Curso de Administração – Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Salvador, Salvador, 2011.

TAVARES, Mauricio. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 243 p.

TEIXEIRA, Alessandra Armoa. A eficiência da comunicação no ambiente de trabalho: e a eficácia organizacional. **Revista de Tecnologia Aplicada**, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 45-61, jan. 2021.

## ANEXO A – INSTRUMENTO DE PESQUISA

### a) PERFIL DO PESQUISADO

1. Idade:

- a. Entre 20 e 30 anos.
- b. Entre 31 e 40 anos.
- c. Entre 41 e 50 anos.
- d. Entre 51 e 60 anos.
- e. Entre 61 e 70 anos.

2. Sexo:

- a. Masculino.
- b. Feminino.

3. Nível de escolaridade:

- Básico

- a. Fundamental.
- b. Médio.

- Superior

- c. Graduação.
- d. Especialização.
- e. Mestrado.
- f. Doutorado.

4. Há quanto tempo trabalha na Secretária?

- a. Entre 0 e 5 anos.
- b. Entre 6 e 10 anos.
- c. Entre 11 e 15 anos.
- d. Entre 16 e 20 anos.
- e. Mais de 20 anos.

5. Situação Funcional:

- a. Estatutário .
- b. Contratado.
- c. CCs (Cargo de confiança, pela CLT)
- d. Estagiário.

6. Em qual setor você está alocado (a)?
- a. Gabinete da Secretária.
  - b. Recepção.
  - c. Expediente.
  - d. RH.
  - e. Almoxarifado.
  - f. Manutenção
  - g. Alimentação Escolar.
  - h. Supervisão
  - i. Senso Escolar.
  - j. Patrimônio.
  - k. Administrativo ( Contabilidade, compras e transporte escolar).
  - l. Oficina.
  - m. Educação Especial.
  - n. TI.

### **b) ANÁLISE DE INTEGRAÇÃO**

7. Liste quais as atividades que são desenvolvidas pelo seu departamento.

---



---



---



---

8. Liste as principais atividades desenvolvidas por você dentro do seu departamento.

---



---



---



---

9. Seu trabalho depende da colaboração de quantas pessoas para que seja executado?

a. Não depende de outras pessoas
b. De 1 a 5
c. De 6 a 10
d. De 11 a 15
e. Mais de 15

10. Com quantas pessoas você se relaciona dentro da Secretaria?

a. De 1 a 5
b. De 6 a 10
c. De 11 a 15
d. Mais de 15
e. Entre 16 e 20
f. Mais de 20

### c) ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO

11. Em que medida você acha que tem as informações necessárias para a execução do seu trabalho na Secretaria?

a. Tenho mais informações do que necessito
b. Tenho as informações das quais preciso
c. As informações que tenho são insuficientes
d. Nunca tenho as informações das quais preciso

12. Como As informações mais importantes chegam a você dentro da Secretaria?

a. Em reuniões com os superiores
b. Em conversa informal com os colegas
c. Circulares impressas
d. E-mail
e. Mural
f. Intranet
g. Jornal impresso
h. Manuais

13. Você confia mais na informação relacionada a Secretaria quando ela vem através de:

a. Em conversa informal com os colegas
b. Em reuniões com os superiores
c. Circulares impressas
d. E-mail
e. Mural
f. Intranet
g. Jornal impresso
h. Manuais

14. As falhas na comunicação normalmente geram informações erradas ou fazem com que as informações não cheguem ao seu destino em tempo certo. As falhas de comunicação na Secretaria:

a. Nunca acontecem
b. Acontecem poucas vezes
c. Acontecem com muita frequência

15. Com relação às reuniões ou conversas com os superiores, você acha que:

- |   |
|---|
| a. Existem e deveriam acontecer com mais frequência |
| b. Existem, mas não são importantes                 |
| c. Não existem e deveriam acontecer                 |
| d. Não existem e não são importantes                |

16. Quando você acha que algo está errado na Secretaria com quem você conversa sobre o assunto?

- |                                  |
|----------------------------------|
| a. Com meus superiores           |
| b. Com meus colegas e superiores |
| c. Só com meus colegas           |
| d. Com ninguém                   |

17. Com relação as suas opiniões, sugestões, dúvidas ou reclamações encaminhadas aos superiores, você acha que:

- |                                     |
|-------------------------------------|
| a. Merecem sempre atenção           |
| b. São percebidas como contribuição |
| c. São sempre respondidas           |
| d. São mal vistas                   |
| e. Podem lhe prejudicar             |

### **QUESTÃO ABERTA**

18. De que maneira uma comunicação interna colabora para o desempenho das atividades na Secretaria?