



UEPB

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS V**

**CENTRO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATU SENSU* EM GESTÃO EM
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

CARLA GORETH ARAÚJO DA SILVA FARIAS

**A COMUNICAÇÃO INTERNA E SEUS EFEITOS NO DESENVOLVIMENTO DAS
ATIVIDADES DOS SERVIDORES PÚBLICOS: um estudo de caso numa
secretaria de estado.**

**JOÃO PESSOA
2023**

CARLA GORETH ARAÚJO DA SILVA FARIAS

**A COMUNICAÇÃO INTERNA E SEUS EFEITOS NO DESENVOLVIMENTO DAS
ATIVIDADES DOS SERVIDORES PÚBLICOS: um estudo de caso numa
secretaria de estado.**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado a/ao Coordenação do Curso de Especialização em Gestão em Administração Pública da Universidade Estadual da Paraíba em parceria com a Escola de Serviço Público do Estado da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão em Administração Pública.

Área de concentração: administração pública.

Orientador: Prof^a Dr^a Andréa Xavier de Albuquerque de Souza

**JOÃO PESSOA
2023**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

F224c Farias, Carla Goreth Araújo da Silva .

A comunicação interna e seus efeitos no desenvolvimento das atividades dos servidores públicos [manuscrito] : um estudo de caso numa secretaria de estado / Carla Goreth Araujo da Silva Farias. - 2023.

39 p.

Digitado.

Monografia (Especialização em Gestão em Administração Pública) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Biológicas e Sociais Aplicadas, 2023.

"Orientação : Profa. Dra. Andréa Xavier de Albuquerque de Souza, Coordenação do Curso de Psicologia - CCBS. "

1. Administração pública. 2. Comunicação interna. 3. Servidores públicos. I. Título

21. ed. CDD 351

CARLA GORETH ARAÚJO DA SILVA FARIAS

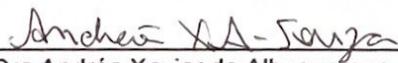
**A COMUNICAÇÃO INTERNA E SEUS EFEITOS NO DESENVOLVIMENTO DAS
ATIVIDADES DOS SERVIDORES PÚBLICOS: um estudo de caso numa
secretaria de estado.**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado a/ao Coordenação do Curso de Especialização em Gestão em Administração Pública da Universidade Estadual da Paraíba em parceria com a Escola de Serviço Público do Estado da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão em Administração Pública.

Área de concentração: administração pública.

Aprovada em: 22/09/2023.

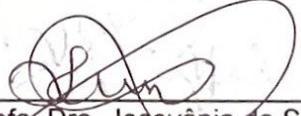
BANCA EXAMINADORA



Prof. Dra Andréa Xavier de Albuquerque de Souza (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Dra Jacqueline Echeverría Barrancos
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Dra. Josevânia da Silva
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Ao meu esposo, meu filho e minha mãe,
pelo apoio, companheirismo e amizade,
DEDICO.

“O mais importante na comunicação é ouvir o que não foi dito”

Peter Drucker.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Área, categorias e subcategorias da Análise Temática de Conteúdo.....	21
Tabela 2 Unidades temáticas referentes as percepções dos servidores sobre a comunicação.....	23
Tabela 3 Unidades temáticas referentes as barreiras na comunicação interna.....	24
Tabela 4 Unidades temáticas referentes aos entraves no desenvolvimento das atividades.....	26
Tabela 5 Unidades temáticas referentes ao desenvolvimento de estratégias para a comunicação entre os servidores.....	28
Tabela 6 Unidades temáticas referentes às sugestões de melhorias para a comunicação interna do órgão.....	29

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
3	METODOLOGIA	17
	3.1 Tipo de pesquisa.....	17
	3.2 Local de pesquisa.....	18
	3.3 Participantes da Pesquisa.....	18
	3.4 Instrumentos utilizados.....	18
	3.5 Procedimentos de coleta dos dados e aspectos éticos.....	19
	3.6 Procedimentos de análise dos dados.....	20
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	21
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	31
	REFERÊNCIAS	34
	APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS: ROTEIRO DA ENTREVISTA APLICADOS DURANTE A PESQUISA.....	37
	APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS: MODELO DO TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO UTILIZADO NA PESQUISA.....	38

A COMUNICAÇÃO INTERNA E SEUS EFEITOS NO DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES DOS SERVIDORES PÚBLICOS: um estudo de caso numa secretaria de estado.

Carla Araújo*
Andréa Xavier**

RESUMO

O dever primordial das instituições públicas consiste em trabalhar em favor do interesse público e dos direitos e interesses dos cidadãos. Cabe aos servidores públicos contribuir de maneira proativa com a gestão da administração pública, inicialmente através de uma boa comunicação, a fim de assegurar a qualidade das tarefas desenvolvidas ao longo da cadeia de serviços e buscando atender aos objetivos institucionais, que têm efeitos diretos sobre as demandas sociais. Esta pesquisa tem o objetivo de analisar os impactos da comunicação interna na realização das atividades dos servidores públicos. Trata-se de uma pesquisa básica, de caráter exploratório e descritivo, de abordagem qualitativa. Foi realizada a partir de levantamento teórico e estudo de caso, com pesquisa de campo, em instituição pública no Estado da Paraíba. Para a coleta dos dados, foram realizadas entrevistas com dezenove servidores públicos, utilizando-se o critério de amostragem por saturação como ferramenta conceitual para delimitar o número de participantes. A análise dos dados foi realizada por meio da Técnica de Análise de Conteúdo que possibilita ao investigador organizar ideias específicas a partir do conteúdo coletado, orientando de forma objetiva o tratamento dos dados. A análise das entrevistas evidenciou três classes temáticas, constituídas por cinco categorias e quinze subcategorias, compostas em sua totalidade por 166 unidades temáticas que versam sobre a comunicação no ambiente de trabalho, o desenvolvimento das atividades institucionais e, sobre as políticas institucionais para melhorias na comunicação. Identificou-se que no órgão estudado existem falhas que criam barreiras à comunicação interna e que elas comprometem o fluxo de trabalho na visão da maioria dos entrevistados, devido ao atraso que gera na execução das atividades, a ausência de informações ao longo da cadeia de serviços do órgão e pelas tarefas que deixam de ser realizadas. Deste modo, é crucial que estratégias organizacionais sejam aplicadas para melhorias na comunicação interna, seja através de investimentos estruturais, incluindo o uso da tecnologia, seja pela criação de métodos que contribuam eficazmente com às relações interpessoais no órgão. O estudo permite que os gestores assegurem o pensamento estratégico em torno da problemática, podendo incentivar o planejamento do órgão para utilização de ferramentas eficientes de gestão, a partir da reflexão sobre a importância da comunicação interna nos fluxos de trabalho, em virtude dos impactos negativos ocasionados na cadeia de serviços, comprometendo o atendimento às demandas estatais em tempo hábil.

Palavras-chave: Servidores públicos. Comunicação interna. Administração Pública.

* Bacharela em Economia e Administração de Empresas pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Mestra em Relações Internacionais pelo Programa de Pós-Graduação da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB). Especialista em Auditoria e Controladoria. Servidora Pública Estadual na Paraíba. Discente do curso de gestão da administração pública. E-mail: cgas10@yahoo.com.br.

** Psicóloga e Doutora em Psicologia Social pelo Programa de Pós Graduação da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Professora Adjunta da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB).

ABSTRACT

The primary duty of public institutions is to work in favor of the public interest and the rights and interests of citizens. That said, it is up to public servants to contribute proactively to the management of public administration, initially through good communication, in order to ensure the quality of the tasks carried out throughout the service chain and seeking to meet institutional objectives, which has effects directly to social demands. This research aims to analyze the impacts of internal communication on the performance of public servants' activities. As for the methodology, it is basic research, of an exploratory and descriptive nature, with a qualitative approach. It was carried out based on a theoretical survey and case study, with field research, in a public institution in the State of Paraíba. To collect data, interviews were carried out with nineteen public servants, using the saturation sampling criterion, as a conceptual tool to delimit the number of participants and, to analyze the collected data, the Content Analysis Technique was used, which consists of a methodology that allows the researcher to organize specific ideas from the collected content, objectively guiding the analysis of the data. The research was able to identify 166 thematic units from the interviews, analyzed through three thematic classes, five categories and fifteen subcategories. It was identified that in the organ studied, there are flaws that create barriers to internal communication and that they compromise the workflow in the view of the majority of interviewees, due to the delay it generates in the execution of activities, the lack of information throughout the chain of services of the body and the tasks that are no longer carried out. Therefore, it is crucial that organizational strategies are applied to improve internal communication, whether through structural investments, including the use of technology, whether through the creation of methods that contribute effectively to interpersonal relationships within the organization. This study allows managers to ensure strategic thinking around the problem, being able to encourage the organization's planning to use efficient management tools, in addition to providing good practices in other institutions in the state, based on reflection on the importance of internal communication in work flows, due to the negative impacts caused in the service chain, compromising the state demands in a timely manner.

Keywords: Public servants. Internal communication. Public Administration.

1 INTRODUÇÃO

Os recursos intangíveis, a exemplo de dados, informações e conhecimentos são indispensáveis no processo de tomada de decisão dos gestores públicos e consequentemente no desenvolvimento institucional. Esses recursos têm efeitos sobre a eficiência das atividades realizadas e na efetividade dos serviços prestados à instituição e a sociedade, além de contribuir para o cumprimento dos princípios da administração pública, quais sejam: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, conforme descrito no artigo 37, da Constituição da República (BRASIL, 1988).

Diante do objetivo primordial das instituições públicas, que consiste em trabalhar em favor do interesse público e dos direitos e interesses dos cidadãos, cabe aos servidores públicos colaborar de forma proativa com a gestão da administração pública, através e principalmente, de uma comunicação sem entraves, a fim de garantir um fluxo com qualidade das tarefas desenvolvidas ao longo da cadeia de serviços, com pleno atendimento dos objetivos institucionais, em paralelo ao atendimento das demandas sociais, da qual o próprio servidor faz parte.

Vale destacar que, considerando o princípio da eficiência, conforme art. 37 da Constituição Federal de 1988, é dever dos gestores públicos assegurar a boa gestão dos recursos públicos. Deste modo, quando a comunicação é falha entre os servidores, a ponto de dificultar a execução das atividades, seja deixando de fazer ou retardando os resultados, constata-se perda do recurso tempo, dos recursos financeiros, retarda as tomadas de decisão dos gestores e impactam negativamente o atendimento das demandas internas e externas da instituição.

A adoção de métodos estratégicos que assegurem a aplicação das funções administrativas, quais sejam: planejamento, organização, direção e controle nas organizações públicas, consiste numa prática necessária na gestão de recursos públicos, a fim de permitir que metas e desenvolvimento institucionais sejam alcançados. A efetividade dessas práticas depende das pessoas e a boa comunicação entre elas é fundamental.

Vale lembrar que a administração pública vem evoluindo nas suas formas de atuação, em virtude da globalização, do avanço tecnológico e das pressões sociais sobre os gestores públicos, não apenas sob o aspecto quantitativo dos resultados, mas no fornecimento de serviços de qualidade, além da exigência que há em torno das políticas de transparência (ABRUCIO, 1997). Logo, “existe uma tendência mundial de promover mudanças na administração pública em resposta às pressões por resultados, maior eficiência, produtividade e eficácia” (ARGERICH E SANTOS, 2016, p. 1).

Dentre alguns princípios fundamentais da boa governança, comuns a diversos autores, o Tribunal de Contas da União (TCU) cita a transparência (*disclosure*), como representante do processo de demonstração contínua, realizado pelo agente público, “de que a sua gestão está alinhada às diretrizes estratégicas previamente fixadas pelo principal. Não é só limitar-se à “obrigação de informar” (*accountability*), o agente (a administração) deve cultivar o “desejo de informar” (TCU, 2019, p. 19).

Nos últimos anos tem se intensificado a discussão sobre o modelo gerencial da administração pública, como método de superar o “engessamento” oriundo da burocratização. Tal modelo fundamenta-se numa prática normativa, ou seja, baseado na aplicação das leis e concentra esforços no controle dos resultados esperados pelas

organizações públicas, garantindo transparência, credibilidade e responsabilidade na administração dos recursos públicos.

Nesse contexto, o processo de comunicação é essencial para o bom funcionamento dos controles institucionais e alcance dos objetivos, por exemplo, tanto a comunicação interna como a comunicação externa são responsáveis por assegurar a efetividade das atividades desenvolvidas pelos seus servidores. Informações sobre planos, ambiente de controle, riscos, atividades de controle, tomadas de decisão e desempenho devem ser transmitidas à toda entidade. As informações recebidas, de maneira formal ou informal, de fontes externas ou internas, devem ser identificadas, capturadas, verificadas e interpretadas quanto à sua confiabilidade e relevância, processadas e comunicadas às pessoas que as necessitam de maneira adequada (LISBOA, 2022). O êxito das políticas organizacionais está em função, também e principalmente, da forma como os colaboradores se empenham na execução das suas atividades, incluindo a maneira como se comunicam, de como se relacionam.

Todos os recursos utilizados na cadeia de serviços públicos são de suma importância e a integração entre eles é fundamental para o crescimento e desenvolvimento das organizações, bem como agregar valor aos resultados gerados para a instituição e para a população. É fato que a gestão dos recursos é realizada por pessoas e a boa gestão para ser aplicada estrategicamente depende, essencialmente, do relacionamento entre elas e, desta forma, possibilitar que o alcance dos objetivos de maneira eficiente e efetiva. Vale salientar que, para ser considerada útil, a comunicação deve ser realizada da forma correta, no momento oportuno e precisa ser compreendida e absorvida pelo tomador de decisão, ou seja, a comunicação nas organizações depende da qualidade da comunicação pessoal (STRAUHS *et al*, 2012); (MAXIMIANO, 2011).

A comunicação interna é uma das principais competências que o ser humano precisa desenvolver, pois é através dela que ocorre a divulgação de informações, compartilhamento de ideias, soluções e estratégias no ambiente de trabalho, contribuindo para a execução das atividades de forma eficiente, proporcionando melhorias nas relações interpessoais, no clima organizacional, satisfação profissional, alcance dos resultados pretendidos pela instituição, etc.

Diante do contexto, esta pesquisa parte da seguinte problemática: quais os efeitos da comunicação interna entre os servidores da secretaria de estado no desenvolvimento das suas atividades?

Buscando atender a problemática de pesquisa, foi proposto como objetivo geral analisar quais os impactos da comunicação interna na realização das atividades dos servidores públicos. A fim de atingir o objeto geral, a pesquisa tem como objetivos específicos: identificar na secretaria a visão dos servidores acerca da comunicação no ambiente de trabalho; identificar, através dos servidores, os efeitos da comunicação interna no desenvolvimento das suas atividades e verificar se existem estratégias organizacionais aplicadas para melhorias na comunicação interna.

Justifica-se esta pesquisa pela contribuição para o pensamento estratégico institucional, na elaboração de políticas e apoio na aplicação de ações efetivas na busca por melhorias na comunicação interna entre servidores. Justifica-se ainda, por despertar e incentivar discussões sobre os prejuízos gerados para a administração pública e para a sociedade quanto aos impactos da comunicação interna no desenvolvimento do serviço público, tendo em vista que, em caso de existir falhas na comunicação, haverá perda de recursos e comprometimento na geração de valor na cadeia de serviços.

Futuras pesquisas e políticas públicas poderão ser desenvolvidas a partir do presente estudo, uma vez que, diante do que for constatado, será necessária uma atuação emergencial nas formas estratégicas da gestão da secretaria, a fim de proporcionar melhorias na comunicação entre os servidores. A pesquisa incentivará a busca por boas práticas de gestão em outras instituições no estado, tendo em vista corrigir o processo de comunicação interna em, tanto em órgãos estaduais como municipais e federais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A comunicação interna é aquela que transmite informações dentro da própria organização, ou seja, entre os colaboradores e tem a função de assegurar a circulação de mensagens dentro da instituição. Portanto, “a comunicação interna consiste num instrumento estratégico e formal na organização que permite maior eficácia no processo de entendimento das mensagens dirigidas a todos os integrantes” (CRUZ e AGUIAR, 2020, p. 3). Vale salientar que, “a comunicação organizacional interna não se concentra mais na mera transmissão de informações, mas sim, na mudança do comportamento dos funcionários de maneira que todos se sintam envolvidos com a organização e possam executar suas atividades com satisfação”, destaca Conrado (1994) *apud* Monteiro *et al* (2021, p. 31).

O Tribunal de Contas da União (TCU) explica que:

“os agentes da governança institucional de órgãos, entidades, programas e fundos públicos, devem contribuir para aumentar a confiança sobre a forma como são geridos os recursos colocados à sua disposição, reduzindo a incerteza dos membros da sociedade sobre o que acontece no interior da administração pública. Essa contribuição será tanto mais efetiva quanto melhor for a qualidade dos instrumentos e mecanismos de governança institucional arregimentados e mantidos pelos agentes responsáveis pela coisa pública (TCU, 2014, p. 19).

Então, fica evidente que os instrumentos e mecanismos utilizados para gerir os recursos públicos, fundamentalmente, precisam ser de boa qualidade, sendo os servidores públicos os agentes principais em toda a cadeia de processos e de serviços, já que são detentores de informações, conhecimentos, habilidades, atitudes e competências, capazes de garantir o sucesso das atividades e consequentemente atingir os propósitos das políticas institucionais, promovendo e valorizando o interesse público. Vale salientar, que a comunicação é mecanismo inicial e primordial para que todas essas práticas sejam efetivadas.

As atividades de planejamento do Estado, bem como a criação e a execução das políticas públicas, são realizadas através de um trabalho em conjunto dos três Poderes que formam o Estado, quais sejam: Legislativo, Executivo e Judiciário. Importante ressaltar que, a administração pública subdivide-se em Administração Direta, representada pelos órgãos ligados diretamente ao Prefeito, Governador ou Presidente da República e na administração Indireta, representada por Empresas Públicas, Sociedades de Economia Mista, Fundações e Autarquias (TCU, 2014). A fim de assegurar e colocar em prática os deveres que estão previstos tanto na Constituição Federal como em outras leis, a execução das atividades na administração pública, deve obedecer aos princípios da legalidade, impessoalidade,

moralidade, publicidade e eficiência. “A administração pública brasileira deve obediência a todos esses princípios, espalhados que estão por todo o texto constitucional, e especificamente aos sintetizados no art. 37 da CF/88, que representam os requisitos de sua atuação” (TCU, 2014, p. 17).

A aplicação e resultados das políticas públicas, sejam elas federais, estaduais ou municipais, destinadas as áreas da educação, segurança, saúde, meio ambiente, assistência social, transporte, lazer etc. afetam a todos os cidadãos, ou seja, a execução dos serviços públicos deve ser realizada de forma eficaz e eficiente, tratando com zelo os recursos, equilibrados com o atendimento das demandas da sociedade. Tais políticas dependem das pessoas para serem planejadas, aplicadas e controladas e, todos os servidores públicos têm seu papel na execução delas, independente da hierarquia entre eles, do órgão em que atuam e do poder do qual faz parte. Trata-se de um todo organizado que tem o objetivo de administrar o município, o estado, a nação.

O autor Wilson Bueno, acerca da implementação de políticas de comunicação, argumenta sobre a importância do público interno e destaca que:

Na prática, toda política deveria se iniciar pela consideração dos públicos internos como prioridade, visto que eles se constituem sempre nos parceiros habituais e estratégicos de uma organização. Por contrariarem esse princípio básico da gestão e da comunicação organizacional é que as empresas, entidades e afins se veem diante de crises internas recorrentes, tipificadas pela falta de motivação, fluxos contínuos de boatos, redução da produtividade e do comprometimento com campanhas de melhoria da qualidade, entre outros problemas de ordem administrativa e mercadológica. (BUENO, 2009, p. 313):.

Diante do contexto apresentado, constata-se a importância do servidor público na administração dos recursos públicos, buscando atender às necessidades da população e, conseqüentemente, o alcance dos objetivos primordiais das instituições públicas. Observe, por exemplo, o que explica Lei Complementar Nº 58, DE 30 de dezembro de 2003, que dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis do Estado da Paraíba:

Ao entrar em exercício, o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo iniciará estágio probatório de 3 (três) anos, durante os quais serão avaliadas a aptidão e a capacidade para o desempenho do cargo, observados os seguintes fatores: I - assiduidade; II - disciplina; III - iniciativa; IV - produtividade; V – responsabilidade (LEI COMPLEMENTAR Nº 58, DE 30 DE DEZEMBRO DE 2003, art. 20, p. 5).

Ainda de acordo Lei Complementar nº 58, em seu art. 106, determina os deveres do servidor, conforme segue:

I - exercer com zelo e dedicação as atribuições do cargo; II - ser leal às instituições a que servir; III - observar as normas legais e regulamentares; IV - cumprir as ordens superiores, exceto quando manifestamente ilegais; V - atender com presteza: a) ao público em geral, prestando as informações requeridas, ressalvadas as protegidas por sigilo; b) à expedição de certidões requeridas para defesa de direito ou esclarecimento de situações de interesse pessoal; c) às requisições para a defesa da Fazenda Pública; VI - levar ao conhecimento da autoridade superior as irregularidades praticadas contra a Administração de que tiver ciência; VII - zelar pela economia do material e a conservação do patrimônio público; VIII - guardar sigilo nos casos previstos

em lei; IX - manter conduta compatível com a moralidade, inclusive administrativa; X - ser assíduo e pontual ao serviço; XI - tratar com urbanidade as pessoas; XII - representar contra ilegalidade, omissão ou abuso de poder (LEI COMPLEMENTAR Nº 58 , DE 30 DE DEZEMBRO DE 2003, art. 106, p. 28).

Apesar da Lei acima referenciada destacar especificamente ao provimento do cargo efetivo, os servidores contratados temporariamente devem seguir as mesmas diretrizes, já que suas contratações acontecem diante de uma necessidade na prestação de serviços pré-existentes, ou seja, contratação para função temporária por excepcional interesse público, conforme consta no art. 37 inciso IX da constituição federal de 1988: “a lei estabelecerá os casos de contratação por tempo determinado para atender à necessidade temporária de excepcional interesse público”.

Observa-se na Lei Complementar nº 58 em seu art. 106 os deveres do servidor público e, fica claro que é de suma importância que o servidor atenda com presteza o exercício das suas funções, destacando inclusive o fornecimento de informações aos superiores hierárquicos, bem como ao público. No texto do art. 106 fica evidente que o servidor tem o dever de tratar com urbanidade as pessoas, além de representar contra ilegalidade, omissão ou abuso de poder.

Deste modo, conclui-se que é dever do servidor público assegurar a boa comunicação, praticando atitudes de respeito, fornecendo informações para público em geral, de modo que mantenha a eficiência e eficácia das suas atividades, gerando efeitos positivos tanto para os órgãos em que atuam, como para a sociedade, já que as atitudes, comportamentos, empenho e competências individuais geram efeitos sobre a execução e resultados das políticas estatais, conforme explicado anteriormente.

Para a escola Nacional de Administração Pública (ENAP):

O componente de informação e comunicação tem contribuições importantes para todos os demais componentes, inclusive da atividade de controle interno institucional, pois é a partir da informação que as análises são construídas e as decisões são tomadas. O sistema de informação compreende os dados, processos, pessoas e tecnologias utilizados para a organização obter informações relevantes. Tal sistema é utilizado como apoio à tomada de decisão e obtém informações principalmente a partir dos controles internos utilizados para que elas sejam úteis, tempestivas e com qualidade (ENAP, 2020, p. 28).

Para o TCU (2014), as boas estruturas de gestão de riscos e controles internos nas instituições públicas são necessárias, para que sejam bem administradas e para exercício da boa governança. Governança, riscos e controles devem ser geridos de forma integrada, proporcionando um ambiente que respeite os valores, interesses e expectativas da instituição, bem como dos servidores que nela atuam e outras partes interessadas, sendo o cidadão e a sociedade os principais agentes de todo o processo.

Assim, o papel que o servidor público desenvolve na prática das atividades institucionais é, indiscutivelmente, de suma importância e deve ser realizado em consonância com as diretrizes legais apresentadas. Portanto, a comunicação eficiente se faz necessária entre os servidores, entre os órgãos, entre os gestores, etc. a fim de que os serviços sejam desenvolvidos de maneira correta, garantindo o funcionamento adequado dos órgãos em que atuam, bem como o sucesso da

administração pública, uma vez que a consequência de todo o processo se fundamenta em atender demandas da sociedade, lembrando que o próprio servidor público faz parte dela.

Moraes (2004), acerca do assunto, conclui que:

Princípio da eficiência é aquele que impõe à Administração Pública direta e indireta a seus agentes a persuasão do bem comum, por meio do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sem burocracia e sempre em busca da qualidade, primado pela adoção dos critérios legais e morais necessários para a melhor utilização possível dos recursos públicos, de maneira a evitar-se desperdícios e garantir-se maior rentabilidade social. [...] (MORAES, 2004, p. 294).

No que se refere ao servidor público, o teórico da área de Direito Administrativo Hely Lopes Meireles pressupõe que a eficiência consiste “no que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional”. Para completar este entendimento, Maria Sylvia Zanella di Pietro explica (2002, p. 83) “que uma administração eficiente pressupõe qualidade, presteza e resultados positivos, constituindo, em termos de administração pública, um dever de mostrar rendimento funcional, perfeição e rapidez dos interesses coletivos”.

Portanto, partindo do pressuposto de que as pessoas precisam se comunicar e se relacionar entre elas nos seus respectivos ambientes de trabalho, de modo a assegurar a realização das suas atribuições, constatamos que a comunicação é a ferramenta primária e básica para que o servidor inicie, execute e finalize suas atividades, considerando que nenhum servidor trabalha de forma isolada e independente. As relações interpessoais são contínuas e essenciais na rotina de trabalho dos servidores e, por isso, a eficiência das atividades está condicionada a boa comunicação entre eles. Contudo, entender a importância do processo de comunicação, no momento oportuno, com a finalidade de alcançar o objetivo almejado, é um desafio para as organizações, conforme Melo (2010).

Guimarães; Squirra (2007, p.46), afirmam que as instituições precisam “reunir pessoas qualificadas, confiáveis e com elevado espírito de trabalho em equipe, capazes de atuar remotamente e ter ampla autonomia para tomada de decisões em relação às tarefas”. Conforme Lemos (2010) *apud* Monteiro *et al* (2021, p. 31), “a comunicação interna é um elemento da comunicação organizacional. Direciona-se a um público estratégico, fundamental das organizações: seus funcionários que, ligados à empresa por meio de vínculos de trabalho, afetam ou são afetados pelos processos de comunicação interna enquanto vão no encalço de sua missão e objetivos”.

Para Marchiori (2008) a comunicação interna consiste numa ferramenta estratégica que assegura o diálogo entre líderes e seus subordinados, de modo que oportuniza a troca de informação através de comunicação. A interação proporcionada pela comunicação constrói conhecimento, que será expresso nas atitudes das pessoas, promovendo a interação pessoal e alimentando a confiança entre elas, mantendo a identidade da organização.

Scroferneker (2006) *apud* Monteiro *et al* (2021, p. 31), explica que “a comunicação interna seja composta por trocas, atos e ações compartilhadas, resulta em interação, diálogo e respeito mútuo do falar e deixar falar, do ouvir e do escutar, do entender e do fazer-se entender e principalmente do querer entender”.

Diante do contexto, constata-se que

“a comunicação organizacional interna envolve as diversas formas de comunicação adotadas pela organização para inter-relacionar-se com seus públicos, visto que o processo “comunicar” não significa somente informar, mas também, interagir e favorecer a troca de mensagens embasado em sentimentos e experiências de vida. Por isso, as comunicações podem ser capazes de afetar positivamente e serem, de fato, envolventes e efetivas e, para criar novas formas de comunicação interna, é preciso antes compreender o funcionário como potencial humano e entender suas formas de recepção e expressão (SCROFERNEKER, 2006; RIBEIRO, 2014 *apud* MONTEIRO 2021, p. 32).

A presente pesquisa contribuirá para o pensamento estratégico em torno da elaboração de políticas institucionais e aplicação de ações efetivas na busca por melhorias na comunicação entre colaboradores públicos. É importante incentivar e ampliar às discussões sobre os prejuízos gerados para a administração pública e para a sociedade quando há falhas na comunicação organizacional, uma vez que há perda de recursos, ou seja, as atividades no geral são prejudicadas.

Futuras pesquisas e políticas públicas poderão ser desenvolvidas a partir do presente estudo, uma vez que, diante do que for constatado, será necessária uma atuação emergencial nas formas estratégicas de atuação da administração pública, especificamente no estado da Paraíba, a fim de solucionar possíveis problemas de comunicação entre os servidores nos seus respectivos órgãos de atuação, contribuindo para execução eficaz e eficiente das políticas públicas no Estado. Vale destacar que, considerando o princípio da eficiência, é dever dos servidores públicos assegurar a boa gestão dos recursos públicos. Deste modo, quando a comunicação é falha entre os servidores, dificultando a execução das atividades, seja deixando de fazer ou retardando os resultados, constata-se perda do recurso tempo, dos recursos financeiros, retarda as tomadas de decisão dos gestores e impactam negativamente as políticas públicas para a sociedade.

3. METODOLOGIA

Para atingir os objetivos propostos nesta pesquisa foi necessário adotar alguns procedimentos metodológicos, conforme relatados a seguir:

3.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa foi de natureza básica, de caráter descritivo e exploratório e de abordagem quali-quantitativa. Quanto aos procedimentos, trata-se de um estudo de caso com pesquisa de campo. A pesquisa de campo realiza investigações através da coleta de dados junto às pessoas, neste estudo, quando utilizada em paralelo com à pesquisa bibliográfica e documental, contribuiu para atingir os objetivos propostos.

Vale destacar que, nas pesquisas qualitativas é preciso refletir acerca do que se espera dos participantes envolvidos no estudo. É permitido que o sujeito entenda e compreenda a complexidade, particularidades e as experiências do objeto da pesquisa. É considerada exploratória, visto que não há intenção de obter como resultado os números (PESSOA; CRUSOÉ, 2022). O objetivo primordial não consiste, somente, em quantificar as opiniões ou fenômenos ocorridos, mas de explorar depoimentos e realizar análise do conteúdo coletado, contribuindo no aprofundamento

nas relações e nas “diferentes representações que um problema pode acarretar” para uma instituição, por exemplo (GASKELL, 2000 *apud* JUNIA *et al*, 2018, p. 41-42).

Também se caracteriza, em sua primeira etapa, como pesquisa bibliográfica, uma vez que foi realizado levantamento bibliográfico para a elaboração da fundamentação teórica. Foram realizadas consultas a livros, artigos e revistas, em base de dados e informações sobre a comunicação organizacional na administração pública. As principais fontes eletrônicas foram as seguintes: Tribunal de contas da União (TCU); Escola Nacional de Administração Pública (ENAP); Portal da Transparência; Controladoria Geral da União (CGU); Contraladoria Geral do Estado (CGE); Tribunal de contas do Estado (TCE), etc. Este levantamento foi relevante, visto a necessidade de conhecer o panorama atual das práticas de comunicação interna em órgãos públicos, analisando e refletindo sobre as informações coletadas.

3.2 Local de pesquisa

A coleta de dados para realização do estudo de caso, foi realizada em órgão público do Estado da Paraíba, especificamente numa Secretaria de Estado, no período de 06 de abril de 2023 a 04 de maio de 2023. O órgão escolhido está situado na cidade de João Pessoa, no bairro de Jaguaribe, no centro administrativo estadual da capital. Atualmente, a instituição está consituída por três Secretários de Estado, um Chefe de gabinete e uma Assessoria especial, que administram os setores distribuídos nos seis andares da secretaria, composta, atualmente, por cerca de vinte e cinco gerências.

3.3 Participantes da pesquisa

Foram entrevistados um total de dezenove servidores públicos da secretaria de estado, com idade entre 22 a 61 anos e tempo de atuação na secretaria variou de 5 a 20 anos. Todos os entrevistados desenvolvem suas atividades no regime de 40 hs semanais. Dos dezenove entrevistados, 12 são do sexo feminino e 7 do sexo masculino. Todos os entrevistados possuem nível superior completo em diferentes áreas de conhecimento, tais como: administração, contabilidade, computação, direito, economia e pedagogia.

3.4 Instrumentos utilizados

Para a coleta dos dados da pesquisa de campo, foram realizadas entrevistas estruturadas com servidores da instituição, com o propósito de analisar como se dá a comunicação entre eles e como o desenvolvimento das atividades institucionais são afetados pela comunicação interna, a fim de ampliar as discussões sobre a temática central da presente pesquisa.

A entrevista foi composta pelos seguintes questionamentos: 1. como você considera a comunicação no ambiente em que você trabalha? 2. qual(s) a falha(s) na comunicação recorrente no seu ambiente de trabalho? 3. a comunicação no seu ambiente de trabalho gerou entraves no desenvolvimento das suas atividades? 4. no seu ambiente de trabalho existe alguma estratégia sendo implementada para solucionar/resolver as falhas na comunicação? 5. você tem alguma sugestão de melhorias para a comunicação no seu ambiente de trabalho? Importante ressaltar que os questionamentos levaram em consideração os objetivos centrais da pesquisa.

As entrevistas estruturadas ou fechadas apresentam uma rígida estruturação do roteiro, sem permitir a inserção de novas perguntas no decorrer da entrevista. Espera-se que o entrevistador assuma postura neutra, devendo evitar opinar na fala do entrevistado, de modo a não expor sua visão pessoal sobre às questões do roteiro. Em caso de dúvidas sobre o conteúdo da pergunta realizada, o entrevistador deve repetir o enunciado, sem estender explicações complementares e não previstas pelo roteiro preliminar. Os procedimentos se aplicam para todos os entrevistados (FRASER E GONDIN, 2004).

Ainda em relação à entrevista, ela consiste num instrumento metodológico que assegura a interação entre duas ou mais pessoas. Trata-se de uma técnica em que o entrevistador se apresenta diante do entrevistado, através de perguntas formuladas previamente, em busca de dados e informações das quais responderão a problemática da pesquisa. Consiste numa conversa realizada por iniciativa do investigador, tendo em vista construir informações e conhecimento cruciais para o objeto de pesquisa (MYNAYO, 2010).

3.5 Procedimentos de coleta dos dados e aspectos éticos

O processo de coleta de dados iniciou-se através da escolha da instituição objeto deste estudo de caso. As condições de acesso à estrutura, o contato direto com representantes da instituição, proporcionou a escolha do órgão para realização da pesquisa

Primeiramente, foi solicitada a autorização ao representante do órgão escolhido para realização das entrevistas com os servidores. Iniciou-se o processo através do PBdoc no dia 14 de março de 2023 sob o número OFN-2023/01459. Na solicitação foram anexados: Ofício de solicitação para realização de pesquisa científica, cópia de currículo lattes do entrevistador, comprovantes de orientação do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), roteiro preliminar da entrevista e cópia do projeto de pesquisa. No dia 04 de abril de 2023 foi concedida a autorização da instituição para realização da pesquisa através do Despacho DES-2023/14388.

No dia 06 de abril de 2023 iniciaram-se as entrevistas com os servidores do órgão. Ao início de cada entrevista foi entregue ao entrevistado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), com todas as informações sobre a pesquisa e garantias sobre a confidencialidade dos dados e informações ao participante. O documento assegurou o consentimento do servidor a participar da entrevista. Na oportunidade, foi entregue cópia do TCLE a todos os entrevistados, ficando uma via de posse do entrevistador. Para todos os participantes foi garantido o sigilo e anonimato das informações, bem como o direito de se recusar a participar e ainda se recusar a continuar participando em qualquer fase da entrevista, sem qualquer prejuízo.

Foi utilizado o método de amostragem por saturação, ferramenta conceitual para delimitar o número de participantes. Trata-se de método empregado em investigações qualitativas para estabelecer amostras e que interrompe a captação de dados novos, ou seja, finaliza a pesquisa de campo no contexto considerado oportuno pelo pesquisador. Neste caso, o número de participantes é definido a partir da suspensão e inclusão de novos participantes, visto que os dados coletados, na percepção do entrevistador, passam a ser redundantes ou repetitivos o que torna os dados improdutivos, sendo irrelevante persistir, uma vez que não contribui de forma

significativa para o aperfeiçoamento da reflexão, considerando os dados que foram coletados (MINAYO, 2017).

3.6 Procedimento de análise dos dados

Para análise dos dados coletados foi utilizada a Técnica de Análise de Conteúdo. Trata-se de uma metodologia que possibilita o investigador organizar ideias específicas a partir do conteúdo coletado, orientando o caminho a ser seguido. Bardin (2011) explica:

O termo análise de conteúdo designa: um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2011, p. 47).

Bardin (2011) afirma que a análise de conteúdo é composta por três etapas, quais sejam: 1. Pré análise, é a etapa de organização, consiste na leitura inicial do material coletado (no caso deste estudo consistiu nas entrevistas), no intuito de explorar o material, sistematizar as ideias e operacionalizar os conteúdos. Além disso, o entrevistador elabora indicadores, a partir dos assuntos que mais se repetem pelos entrevistados; 2. Exploração do material, busca identificar as mensagens contidas nas entrevistas que atendem aos objetivos da pesquisa, isto é, recortes de palavras, frases etc. que colaboram com o entrevistador para responder ao problema de pesquisa; 3. Tratamentos dos dados, onde o investigador é responsável por interpretar os dados coletados na entrevista e realizar as inferências e interpretações, sendo a categorização dos dados o ponto primordial para a análise, pois ela permite organizar os conteúdos em categorias que traduzem as principais ideias contidas nos materiais analisados, ou seja, é uma forma de pensamento e reflete a realidade, de forma resumida, agrupando elementos e reunindo características comuns entre eles.

A análise iniciou-se pela leitura cuidadosa das entrevistas, de modo analisar todas as falas, opiniões, sugestões, atitudes e transcrevê-las. Em seguida, foi realizada a tabulação de todos os dados e informações coletadas, para então iniciar a construção da matriz final com as categorias, subcategorias e inferências estatísticas. A transcrição foi realizada na íntegra, pois é de suma importância registrar os conteúdos coletados e lembrar a fala dos entrevistados acerca dos questionamentos, que são base para a pesquisa.

Através desta técnica foi possível responder às questões relativas aos objetivos de pesquisa. Vale destacar que, para conclusão de trabalho científico a simples coleta de dados não é suficiente. A análise e interpretação são indispensáveis para elevar o conhecimento e obter a melhor conclusão possível.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Conforme já explicitado no capítulo anterior, as informações provenientes das entrevistas foram transcritas na íntegra e analisadas de acordo com as etapas operacionais da Técnica de Análise Temática de Conteúdo segundo a perspectiva de Bardin (2011). Num primeiro momento realizou-se à leitura flutuante do material coletado (referente ao *corpus* constituído por 19 entrevistas), de modo a compreender de forma preliminar os dados obtidos. Em seguida, foi realizada a codificação e recortes, possibilitando a formulação das unidades temáticas. Os temas foram codificados, agrupando todo material em categorias e subcategorias, obedecendo aos critérios de excludência e exaustividade, de modo a validar internamente a categorização.

A seleção e classificação das subcategorias foi realizada considerando sua relação com as categorias codificadas e validades. Dito isto, prosseguiu-se com a descrição e análise dos dados, com discussão minuciosa das categorias a partir da literatura científica existente sobre o objeto desta pesquisa. Partindo dos relatos dos entrevistados, foi possível identificar as unidades temáticas adequadas para cada subcategoria e registrar as frequências e as respectivas porcentagens às quais ocorreram. No total, foram obtidas cinco categorias, quinze subcategorias e 166 unidades temáticas. As características obtidas foram contempladas por três classes temáticas, quais sejam: comunicação no ambiente de trabalho, desenvolvimento das atividades institucionais e políticas institucionais para melhorias na comunicação, que estão interligadas aos objetivos dessa pesquisa.

Tabela 1 – Áreas temáticas, categorias e subcategorias construídas a partir da Análise Temática de Conteúdo

Classes Temáticas	Categorias	Subcategorias	F	%
Comunicação no ambiente de trabalho (41,57%)	1 Percepção dos servidores sobre a comunicação (19,88%)	1. Comunicação interna satisfatória	12	36,36
		2. Comunicação falha	21	63,64
		<i>Subtotal</i>	33	100,00
	2 Barreiras na comunicação interna (21,69%)	1. Desalinhamento das tarefas nos setores	16	44,44
		2. Relacionamento interpessoal entre os servidores	20	55,56
		<i>Subtotal</i>	36	100,00
<i>Subtotal da área comunicação no ambiente de trabalho</i>			69	100,00

Desenvolvimento das atividades institucionais (39,15)	1 Entraves no desenvolvimento das atividades (20,48%)	1. Atraso das atividades	19	55,89
		2. Busca por informações	8	23,53
		3. Tarefa deixou de ser realizada	7	20,58
	<i>Subtotal</i>		34	100,00
	2 Desenvolvimento de estratégias para a comunicação entre os servidores (18,67%)	1. Não há estratégias	10	32,26
		2. Não tem conhecimento	5	16,13
3. Existem estratégias		16	51,61	
<i>Subtotal</i>		31	100,00	
<i>Subtotal da área desenvolvimento das atividades institucionais</i>			65	100,00
Políticas institucionais para melhorias na comunicação (19,28%)	1 Sugestão de melhorias para a comunicação interna do órgão (19,28%)	1. Não tenho sugestões	1	3,13
		2. Reuniões periódicas	9	28,12
		3. Alinhamento dos fluxos internos	10	31,25
		4. Capacitação dos servidores	9	28,12
		5. Melhorias no PBD OC	3	9,38
	<i>Subtotal</i>		32	100,00
<i>Subtotal da área políticas institucionais para melhorias na comunicação</i>			32	100,00
<i>TOTAL DE UNIDADES TEMÁTICAS</i>			166	100,00

Fonte: Dados obtidos pela pesquisadora em entrevistas com os servidores do órgão.

De acordo com os conteúdos da Tabela 1, verifica-se que os participantes apresentaram maior ênfase para o tema ou classe temática “**comunicação no ambiente de trabalho**”, que registrou percentual de 41,57% das unidades temáticas. A referida área temática encontra-se constituída por duas categorias: “Percepção dos servidores sobre a comunicação”, que é composta por 19,88% das unidades temáticas e Barreiras na comunicação interna, que totalizou 21,69% das unidades

temáticas registradas. Os dados revelam que, a comunicação constitui um tema relevante na visão dos entrevistados, que se preocuparam em relatar aspectos da comunicação interna na instituição. Durante a entrevista os servidores não hesitaram em expor suas opiniões. Registrou-se que a frequência para a subcategoria “**comunicação interna falha**” foi de 63,64%, enquanto a subcategoria “**comunicação satisfatória**” foi de 36,36%. Portanto, a falha na comunicação é uma realidade experimentada na instituição, conforme informações cedidas pelos entrevistados.

Na Tabela 2 é possível observar os relatos dos servidores na íntegra através da exposição detalhada das unidades temáticas:

Tabela 2 – Unidades temáticas referentes as percepções dos servidores sobre a comunicação

Unidades temáticas	F	%
Comunicação interna satisfatória “Normal () tranquilo () boa (3), muito boa no meu setor () satisfatória (3) regular () trabalhamos de forma colaborativa () positiva ()”	12	36,36
Comunicação interna falha “disseminação de informações é muito difícil () às vezes as pessoas não querem fornecer informações () totalmente falha a prática de informar aqui () comunicação interna com outros setores é difícil () não temos vez e voz quando precisamos falar com os superiores () relações entre chefe e colaborador é muito difícil () precisam ser mais pacientes e saber ouvir () falta comunicação adequada () linguagem simples e objetivas, sem perder a formalidade, pois uma coisa não tem a ver com a outra () pessoas não expressam bem a informação e conhecimento que tem (4) comunicação interna falha (5) a interação entre os servidores precisa melhorar (2) com entraves ()”	21	63,64
	33	100,00

Fonte: Dados obtidos pela pesquisadora em entrevistas com os servidores do órgão

Observados os dados da Tabela 2, verifica-se a homogeneidade nos discursos acerca da comunicação interna falha. As expressões: “*pessoas não expressam bem a informação e conhecimento que tem*” e “*comunicação interna falha*” se repetiram de forma idêntica entre nove entrevistados, por exemplo. Apesar de existir opiniões que caracterizaram a comunicação interna satisfatória, a subcategoria “**Comunicação interna falha**”, através das respectivas unidades temáticas, apresentou maior representatividade, o que constitui uma informação importante para a gestão institucional, de modo que seja dada a devida atenção para políticas de melhorias na comunicação interna.

Vale lembrar que, uma gestão eficiente pressupõe qualidade, presteza e bons resultados, constituindo, em termos de administração pública, um dever de assegurar o bom rendimento dos colaboradores, através da busca pela perfeição e rapidez em atender os interesses da coletividade (DI PIETRO, 2022).

Um ponto que chama atenção é quando dois dos servidores relatam: “*não temos vez e voz quando precisamos falar com os superiores*” e “*relações entre chefe e colaborador é muito difícil*”. Sabemos que, os resultados esperados e concretizados

dos serviços dentro da instituição é consequência do trabalho conjunto das equipes no ambiente de trabalho, tanto entre às pessoas que trabalham no mesmo setor, como entre as pessoas nos diferentes setores, visto que às atividades setoriais se complementam e o resultado final gerado é consequência da integração dessas atividades. Inclusive, foi destacado anteriormente, que a Lei Complementar nº 58, em seu art. 106, determina que é dever do servidor “levar ao conhecimento da autoridade superior as irregularidades praticadas contra a Administração de que tiver ciência”, ou seja, o servidor precisa ter lugar de fala com os superiores em momentos oportunos e, para tanto, é necessário que os superiores estejam abertos para diálogos com os servidores.

Moraes (2004) explica que, o princípio da eficiência impõe à Administração Pública direta e indireta, a seus agentes, que o exercício das suas competências deve ser realizado de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, isento de burocracia, com foco na qualidade do serviço prestado e adotando critérios legais e morais convenientes, com o objetivo de utilizar da melhor forma possível os recursos públicos disponíveis. O resultado de tal prática evitará desperdícios e garantirá maior rentabilidade social. Deste modo, é importante que a cultura organizacional esteja alicerçada em boas práticas de comunicação, sem entraves e burocracias, agregando valor na cadeia de serviços do setor público.

Conforme explica Bueno (2009), na prática, as políticas institucionais deveriam ter seu início considerando o público interno como prioridade, pois é ele que constitui os parceiros cotidianos e estratégicos dentro da instituição. Contrariar este princípio básico é o mesmo que alimentar crises internas contínuas, gerando falta de motivação e redução da proatividade, o que leva a efeitos negativos na qualidade dos resultados, bem como desencadeia problemas administrativos.

A seguir, são apresentados os dados relativos as unidades temáticas da categoria “Barreiras na comunicação interna”. Para esta categoria foram identificadas as subcategorias: “**Desalinhamento das tarefas nos setores**” que apresentou percentual 44,44% e “**Relacionamento interpessoal entre os servidores**” com percentual de 55,56%, ambas complementam os estudos em torno da área “**Comunicação no ambiente de trabalho**” apresentado anteriormente na Tabela 1. Observe a Tabela 3:

Tabela 3 – Unidades temáticas referentes as barreiras na comunicação interna

Unidades temáticas	F	%
Desalinhamento das tarefas nos setores “atribuições dos setores são desalinhadas () alterações contínuas nos fluxos internos () atrasos nos trâmites processuais () tempo gasto na execução das tarefas () tempo gasto na disseminação de informações () falta alinhamento de atribuições () falta de conhecimento sobre os fluxos, das etapas das tarefas que antecedem () existem falhas nos canais de comunicação () desconhecimento dos servidores sobre os processos de trabalho (3) despachos nos processos mal elaborados () falha na gestão de processos dificulta a comunicação () atraso na execução das tarefas () demora em prestar informações e devolutivas () falta de celeridade dos processos ()”	16	44,44

<p>Relacionamento interpessoal entre os servidores “falta de clareza e objetividade na disseminação da informação (3) conflitos () burocracia no compartilhamento de informações (3) decisões são tomadas pelos superiores sem a participação dos servidores () personalidade das pessoas dificultam os relacionamentos e a execução das atividades () sempre tenho dificuldade em entender o que os superiores querem de mim () pontuam sobre o meu papel como servidora e não me dão espaço para esclarecimentos () ausência de relacionamento interpessoal () falha no saber ouvir () falha de entendimento do trabalho que está sendo realizado () falta de compreensão entre os servidores () muitas fofocas () individualidade dos servidores () alguns servidores repartem os problemas e outros travam os processos () temos dificuldades em externar o que sabemos, por conta da hierarquia organizacional () dificuldade de acesso a informações e conhecimento ()”</p>	20	55,56
	36	100,00

Fonte: Dados obtidos pela pesquisadora em entrevistas com os servidores do órgão

A Tabela 3 apresenta informações indispensáveis para o objeto da pesquisa, uma vez que revela duas subcategorias que geram barreiras na comunicação interna e que por isso ocasionam as falhas na comunicação no órgão escolhido. Conforme discutido anteriormente, a subcategoria “**Comunicação interna falha**” registrou maior representatividade, mediante a análise dos dados provenientes análise das unidades temáticas. Os entrevistados que reconheceram a comunicação interna como falha, especificaram os fatores que levam a tal situação. Extraímos a partir dos dados coletados, que o “**Desalinhamento das tarefas nos setores**” obteve um total de 16 unidades temáticas, ou seja, as expressões que sustentam a subcategoria constituem 44,44% da frequência dos relatos para este tema. Conforme informações coletadas: “*despachos nos processos mal elaborados*”, “*atribuições dos setores são desalinhadas*”, “*alterações contínuas nos fluxos internos*”, “*falta alinhamento de atribuições*”, “*desconhecimento dos servidores sobre os processos de trabalho*”, etc. são exemplos de situações cotidianas que levam ao desalinhamento das tarefas nos setores.

Além disso, a subcategoria “**Relacionamento interpessoal entre os servidores**” apresentou um total de 20 unidades temáticas, ou seja, as expressões que sustentam a referida subcategoria representam 55,56% da frequência dos relatos para este tema. Logo, o relacionamento interpessoal é um ponto crítico que ocasiona barreiras à comunicação interna e que por isso deverá ser tratado com atenção pela gestão, a fim de aplicar melhorias que desenvolvam de forma eficaz as atividades internas nos setores e, conseqüentemente, no órgão como um todo. Os entrevistados relataram que, a “*falta de clareza e objetividade na disseminação da informação*”, “*burocracia no compartilhamento de informações*”, “*personalidade das pessoas dificultam os relacionamentos*” e a “*execução das atividades*”, “*falha de entendimento do trabalho que está sendo realizado*”, “*muitas fofocas*”, “*falha no saber ouvir*”, entre outros, são fatores que interferem negativamente no relacionamento entre as pessoas da secretaria.

Vale destacar que, as unidades temáticas abordadas na categoria “**Barreiras na comunicação interna**” revelam entraves significativos no ambiente de trabalho, visto que o alinhamento das tarefas nos setores e entre os setores, bem como às

relações interpessoais são fatores básicos para que a instituição atinja objetivos ao longo da cadeia de serviços.

Constatadas as barreiras existentes na comunicação interna, buscou-se identificar quais são os entraves ocasionados no desenvolvimento das atividades decorrentes delas. A Tabela 4 apresenta as subcategorias e suas respectivas unidades temáticas relacionadas a categoria “**Entraves no desenvolvimento das atividades**”, observe a seguir:

Tabela 4 – Unidades temáticas referentes aos entraves no desenvolvimento das atividades

Unidades temáticas	F	%
Atraso das atividades “comunicação interna gerou entraves no desenvolvimento das minhas tarefas (11) burocratização e atrasos (2) centralização de atividades às vezes dificulta muito o desenrolar de outras tarefas () a comunicação interna atrasa a execução das tarefas () a comunicação interna já dificultou a execução das minhas atividades () atraso na conclusão das tarefas () falta de comunicação correta o que gera perda de tempo () sim, diariamente ()”	19	55,89
Busca por informações “procuro sempre me informar () individualmente corro atrás de informações (4) decisão é minha, na busca por informações, não é cultura institucional a boa comunicação () consegui resolução a tempo () no final deu para executar minhas atividades, fui atrás de informações ()”	8	23,53
Tarefa deixou de ser realizada “tive até devolução de processos por conta da falta de comunicação correta () o atraso dos superiores em assinar as demandas dificultam o andamento processual e deixamos de fazer () o tempo em que as decisões são tomadas até chegar no nível operacional dificulta o alinhamento/realização das tarefas () quando algum deixa de fazer ou faz errado, prejudica o andamento de todo processo (2) deixei de realizar atividades por falta de comunicação () desperta desmotivação ()”	7	20,58
	34	100,00

Fonte: Dados obtidos pela pesquisadora em entrevistas com os servidores do órgão

De acordo com o exposto na Tabela 4, podemos identificar três subcategorias que resumem a visão dos servidores sobre os impactos que às barreiras na comunicação ocasionam em suas atividades, são elas: “**Atraso das atividades**”, “**Busca por informações**” e “**Tarefa deixou de ser realizada**”, ou seja, o desalinhamento das tarefas nos setores e a forma como os servidores se relacionam dificultam a realização das atividades institucionais, incorrendo no atraso na execução das tarefas, conforme constatado através do percentual de 55,89% das unidades temáticas. Por onze vezes a expressão “*comunicação interna gerou entraves no desenvolvimento das minhas tarefas*”, por exemplo, se repetiu.

Alguns servidores alegam que, para não incorrer em atrasos acima do que é conveniente, por conta própria, “**Buscam por informações**” (conforme subcategoria registrada na Tabela 4) para dar prosseguimento ao fluxo de trabalho. Estas informações deveriam acompanhar às atividades cotidianamente, mas por muitas vezes não acontecem de forma clara e o servidor precisa fazer além da sua atribuição e “correr atrás” para evitar mais prejuízos à instituição. A expressão “*não é cultura institucional a boa comunicação*” chama nossa atenção, pois sabemos que a boa gestão dos recursos é decorrente também de uma boa e contínua comunicação. A unidade temática “*individualmente corro atrás de informações*” se repetiu por quatro vezes, refletindo o apelo de alguns servidores em obter informações suficientes para executar suas atividades. A busca por informações apresentou um percentual de 23,53% na fala dos entrevistados, dado importante e que merece atenção, visto que a disponibilização de informações básicas e sem entraves deve fazer parte dos fluxos de trabalho e da cultura institucional, de modo que viabilize o atendimento das demandas internas e externas, gerando valor na cadeia de serviços.

Marchiori (2008) afirma que, a comunicação interna constitui numa ferramenta estratégica que permite estímulos no diálogo entre às pessoas. Ela permite que às informações circulem, resultando na construção de conhecimento, mas que depende da atitude das pessoas. Além disso, a comunicação interna promove interação social, com efeitos sobre a credibilidade do que é informado e mantendo viva a identidade da instituição. Portanto, é válido que a gestão da administração pública, em seus respectivos órgãos, atue emergencialmente em cultivar a cultura em prol da boa comunicação interna. Mesmo sabendo que às pessoas mantêm um padrão de comportamento diferente e tem atitudes, pensamentos e estilo de vida diferenciados, ou seja, que é um processo difícil assegurar o equilíbrio da comunicação entre perfis de pessoas diversificados, medidas para melhorias não poderão estar fora da agenda institucional. É dever do gestor planejar, controlar, organizar e dirigir os recursos organizacionais, buscando continuamente evoluir em todas as áreas.

Além disso, servidores destacam que deixaram de realizar suas atividades em virtude dos atrasos nos fluxos de trabalhos internos, devido aos entraves na comunicação e da falta de informações na cadeia de serviços, o que consiste numa realidade preocupante. O percentual das unidades temáticas em torno da subcategoria “**Tarefa deixou de ser realizada**” foi de 20,58%, os relatos a seguir ilustram essa subcategoria: “*tive até devolução de processos por conta da falta de comunicação correta*”; “*quando algum deixa de fazer ou faz errado, prejudica o andamento de todo processo*”; “*deixei de realizar atividades por falta de comunicação*”, etc. O atraso na execução das atividades, bem como a não realização delas é sinônimo de crise no ambiente de trabalho, visto que retarda os fluxos de trabalho institucionais e deixa de atender em tempo hábil às demandas institucionais e sociais.

O objetivo central das atividades do setor público é produzir, entregar e distribuir bens e serviços para o governo e para seus cidadãos. Assegurar uma boa comunicação entre os servidores no ambiente de trabalho deve ser prioridade na pauta das ações estratégicas nos órgãos, pois trata-se de uma ferramenta básica na cadeia de serviços. Falhas na comunicação interna impedem que os fluxos de trabalho sejam executados de forma eficaz; atividades atrasam e deixam de ser realizadas e os órgãos não entregarão a sociedade um serviço de qualidade no tempo correto, ou seja, em se tratando da gestão do setor público, problemas internos nos órgãos precisam ser corrigidos, pois os efeitos sobre o cumprimento do planejamento e dos

projetos que visam atender às demandas sociais de forma eficaz são inúmeros e oneram os recursos públicos.

Deste modo, procurou-se identificar através das entrevistas, se há estratégias destinadas para melhorias na comunicação interna do órgão. A Tabela 5 apresenta as subcategorias e suas respectivas unidades temáticas da categoria “**Desenvolvimento de estratégias para a comunicação entre os servidores**”. Foram identificadas às seguintes subcategorias: “**Não há estratégias**” que apresentou um percentual de 32,26%; “**Não tenho conhecimento**” com 16,13% e “**Existem estratégias**”, que registrou percentual de 51,61%, veja a seguir:

Tabela 5 – Unidades temáticas referentes ao desenvolvimento de estratégias para a comunicação entre os servidores

Unidades temáticas	F	%
Não há estratégias “Não temos () Não (7) Nenhuma () precisa, mas não tem ()”	10	32,26
Não tenho conhecimento “não tenho conhecimento (3) que eu tenha conhecimento, não! () Não tenho informação ()”	5	16,13
Existem estratégias “Sim (5) está sendo montado o fluxograma de cada setor, para que seja condensado e disseminado na Secretaria, com definições de atividades e atribuições () o PBDOC é uma ferramenta que facilita a comunicação de certa forma () estamos tendo práticas de exercícios laborais e tem facilitado a interação, tem surtido efeitos na comunicação (3) a implementação do PBDOC e considero um política de melhoramento para a comunicação () existe o PBDOC, mas as pessoas precisam manuseá-lo devidamente () a mudança na gerência que aconteceu atualmente no meu setor e está contribuindo para melhor transparência e melhorando o fluxo de informações no setor () diminuiu alguns fluxos entre setores para facilitar o tempo e estipular melhor os prazos () Reuniões e tratar assuntos diretamente com as pessoas envolvidas. A conversa individual ocorre com mais frequência () atualmente observo que sim ()”	16	51,61
	31	100,00

Fonte: Dados obtidos pela pesquisadora em entrevistas com os servidores do órgão

Alguns servidores afirmaram não ter conhecimento sobre estratégias aplicadas para melhorias na comunicação interna, enquanto outros atestaram que não existem estratégias institucionais com esse objetivo. Contudo, a maioria afirmou que atualmente, conforme as unidades temáticas da subcategoria “**Existem estratégias**”, algumas políticas estão melhorando a comunicação interna, conforme os relatos a seguir: “*Sim, existem estratégias*” obteve um total de cinco repetições; “*o PBDOC é uma ferramenta que facilita a comunicação de certa forma*”; três servidores afirmaram “*estamos tendo práticas de exercícios laborais e tem facilitado a interação, tem surtido efeitos na comunicação*”; “*a mudança na gerência que aconteceu atualmente no meu setor e está contribuindo para melhor transparência e melhorando o fluxo de informações no setor*”; “*diminuiu alguns fluxos entre setores para facilitar o tempo e estipular melhor os prazos*”, entre outros. Os relatos provenientes da aplicação de estratégias de melhorias no órgão, registraram um total de 16, cerca de 51,61%, isto

é, metade das unidades temáticas existentes na categoria em análise asseguram existir estratégias que estão repercutindo no aperfeiçoamento da comunicação interna.

Vale ressaltar que, além de melhorias estruturais e tecnológicas, que aperfeiçoem os fluxos de trabalho, é crucial que às estratégias de melhorias na comunicação interna sejam direcionadas também para às pessoas. Apesar das relações interpessoais dependerem significativamente do indivíduo, o estímulo à boas práticas de relacionamento é importante.

Conforme explicou Scroferneker (2006) *apud* Monteiro *et al* (2021) o processo de comunicação interna envolve várias formas de comunicação institucionais aplicadas na inter-relação com seus públicos. A comunicação não se resume ao ato de informar, mas também da interação e favorecimento à troca de mensagens decorrente de sentimentos e experiências de vida. Dito isto, ela pode afetar de forma positiva e por isso envolventes e efetivas, ao passo que a criação de novas formas de comunicação interna exige o entendimento de que os colaboradores detêm potencial humano e entender a forma como acontecem a recepção e expressão deles dentro da organização é importante.

A fim de contribuir com a instituição no planejamento de políticas estratégicas e favorecimento a boas práticas de comunicação interna no órgão, solicitamos que os entrevistados dessem suas sugestões de melhorias, conforme consta na Tabela 6:

Tabela 6 – Unidades temáticas referentes às sugestões de melhorias para a comunicação interna do órgão

Unidades temáticas	F	%
Não tenho sugestões “Não tenho sugestões ()	1	3,13
Reuniões periódicas “Reuniões acerca do ambiente de trabalho () trocas de informações para alinhamento das atividades e motivação dos servidores () promover encontros periódicos com setores relacionados promovendo um chá da tarde, geraria motivação, interatividade e harmonia () realização de reuniões periódicas com gerentes (3) reuniões para melhorar as relações no ambiente de trabalho () uma reunião com toda equipe para que todos se apresentem e falem das atividades que desenvolve () reuniões, lugar de fala dos setores e suas competências ()	9	28,12
Alinhamento dos fluxos internos “Redução de textos muito longos em despachos, sem explicação clara e objetiva. Impor limites e penalidades na elaboração dos Despachos () criar formas de enviar mensagens para os colaboradores dentro do PBD OC, uma comunicação facilitadora em tempo () avaliações rotineiras dos gerentes para com os servidores () planejamento mensal destinado a melhorias na convivência () caixinha de sugestões de melhorias por setor () dar lugar para os servidores opinarem e com isso alinhar e afinar informações () aperfeiçoar o fluxo () aplicar metodologias de trabalho padronizadas e alinhadas () divisão de tarefas na forma correta também é importante () acredito que no ambiente público seja necessário que os setores se conheçam e conversem entre si, para agregar valor coletivo e para que a finalidade do serviço público seja atendida () .	10	31,25

Capacitação dos servidores “Capacitação para os servidores, políticas de conscientização, atualização () servidor não tem conhecimento pleno do que está fazendo () implementar código de ética e conduta (2) treinamento com os trabalhadores recém chegados, a fim de alinhar demandas com os colaboradores que já atuam na instituição () cursos de aperfeiçoamento com os servidores (incentivos) () atendimento psicológico mensalmente e disponibilizar horários de atendimentos e divulgação aos gestores (2) treinamentos ()	9	28,12
Melhorias no PBDOC “Chat dentro do PBDOC, porém exige assiduidade do servidor nos horários de expedientes; Slack; Discord () criação de alguma ferramenta de alerta para os usuários do PBDOC () criar formas de enviar mensagens para os colaboradores dentro do PBDOC ()	3	9,38
	32	100,00

Fonte: Dados obtidos pela pesquisadora em entrevistas com os servidores do órgão

Para a categoria “**Sugestão de melhorias para a comunicação interna do órgão**” constatamos a existência de cinco subcategorias com um total de 32 frequências de unidades temáticas, são elas: “**Não tenho sugestões**” que registrou um percentual de 3,13%, “**Reuniões periódicas**” com 28,12%, “**Alinhamento dos fluxos internos**” que apresentou percentual de 31,25%, “**Capacitação dos servidores**” com 28,12% e “**Melhorias no PBDOC**” com percentual de 9,38%.

A maioria dos entrevistados relataram que é necessário adequar o alinhamento dos fluxos internos dos setores. Esse achado pode ser verificado em expressões como: “*divisão de tarefas na forma correta também é importante*”, “*aperfeiçoar o fluxo*”, “*aplicar metodologias de trabalho padronizadas e alinhadas*”, “*planejamento mensal destinado a melhorias na convivência*”, “*dar lugar para os servidores opinarem e com isso alinhar e afinar informações*” etc. representaram a maioria da frequência 31,25%, revelando a necessidade de adequação dos fluxos, na visão dos participantes, para melhorar a comunicação no órgão.

As reuniões periódicas também foram apontadas como sendo uma saída para aperfeiçoamento da comunicação interna e registrou um percentual de 28,12% de expressões em torno do tema: “*reuniões, lugar de fala dos setores e suas competências*”, “*promover encontros periódicos com setores relacionados promovendo um chá da tarde, geraria motivação, interatividade e harmonia*”, “*trocas de informações para alinhamento das atividades e motivação dos servidores*”, “*reuniões acerca do ambiente de trabalho*”, foram alguns relatos dos entrevistados.

Com relação a subcategoria “**Capacitação dos servidores**” também apresentou um percentual de 28,12%, com nove expressões dos entrevistados relacionadas a temática, tais como: “*Capacitação para os servidores, políticas de conscientização, atualização*”, “*treinamento com os trabalhadores recém chegados, a fim de alinhar demandas com os colaboradores que já atuam na instituição*”, “*atendimento psicológico mensalmente e disponibilizar horários de atendimentos e divulgação aos gestores*”, “*treinamentos*”, “*cursos de aperfeiçoamento com os servidores (incentivos)*”, entre outros. O entendimento é que, um servidor capacitado contribuirá para uma boa comunicação no ambiente de trabalho, pois compreenderá bem suas atribuições e exercerá bem suas atividades, trazendo benefícios para os fluxos de trabalhos institucionais.

A adequação do sistema PBDOC foi citada pelos participantes como sugestão de melhoria para a comunicação interna. Os servidores acreditam que o sistema pode ser aperfeiçoado, contribuindo para a disseminação de informações de forma ágil e possibilitando uma comunicação mais eficiente no órgão, de modo que os fluxos de trabalho serão facilitados, aproveitando melhor o tempo para execução das tarefas. Relatos como: “*Chat dentro do PBDOC*”, “*criar formas de enviar mensagens para os colaboradores dentro do PBDOC*”, “*criação de alguma ferramenta de alerta para os usuários do PBDOC*” foram registrados com 9,38% de percentual para a categoria.

O uso da tecnologia constitui num avanço importante na administração de processos, pois otimiza o uso do tempo, dentre outros recursos. Contudo, é importante que a gestão dos órgãos esteja atenta para ajustes nos métodos de trabalhos empregados, ou seja, que escutem os colaboradores e estude a visão deles, pois são os responsáveis pelas atividades operacionais diariamente e poderão contribuir com o planejamento estratégico, a partir da experiência prática que possuem.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da presente pesquisa, foi possível identificar que no órgão, objeto deste estudo de caso, a maioria dos servidores entrevistados expressaram opiniões que revelam existir falhas na comunicação interna. Dito isto, os entrevistados relataram, de forma geral, que o desalinhamento das tarefas nos setores e o relacionamento interpessoal são os principais fatores que desencadeiam barreiras na comunicação no órgão, ocasionando entraves no desenvolvimento das atividades ao longo da cadeia de serviços, seja através dos atrasos na execução das tarefas, bem como ausência de informações que deveriam estar disponíveis de forma clara e coerente entre os setores, mas que muitas vezes não estão, seja pela ausência da informação ou pela incoerência dela. Alguns servidores afirmaram “correr atrás” dos prejuízos, buscando informações por conta própria, desenvolvendo atividades além das suas reais atribuições, de modo a não onerar tão significativamente os fluxos de trabalho.

Sabe-se que, às atividades numa instituição são executadas de forma sequencial e integradas e, por isso, o desenvolvimento do trabalho entre as equipes precisa estar pautado num fluxo de informações seguro, contínuo e sem entraves, para que os objetivos organizacionais sejam alcançados da forma mais eficiente possível. Servidores enfatizaram que tarefas deixam de ser realizadas devido às falhas na comunicação interna. Esta informação é preocupante, pois incorre em prejuízos para os governos e, acima de tudo, para a sociedade, que deixa de usufruir em tempo hábil os benefícios oriundos do planejamento desenvolvido pela administração pública. Os problemas enfrentados pelas instituições públicas são inúmeros, provenientes de vários contextos. A comunicação interna consiste em parte dos desafios enfrentados no dia a dia nos ambientes de trabalho.

Vivemos numa sociedade complexa, com demandas ilimitadas e recursos escassos. Logo, equilibrar esta equação é difícil e exige dos administradores públicos competências, habilidades e atitudes para atingir objetivos e metas institucionais, de modo a garantir desenvolvimento econômico para todo Estado. O contexto é desafiador, principalmente em virtude de os gestores dependerem fundamentalmente das pessoas para executar o que é planejado e, em saber que os recursos financeiros empregados na execução das políticas públicas pertencem ao povo. Sendo assim, os gestores precisam atuar de forma dinâmica e participativa nas suas respectivas

instituições, pois o desenvolvimento do Estado, ou seja, às mudanças externas serão alcançadas graças às melhorias contínuas no interior das instituições que gerem os recursos públicos.

É indispensável que os níveis organizacionais, quais sejam: nível estratégico, tático e operacional estejam alinhados, tendo em vista alcançar bons resultados, tão almejados pelo planejamento público. Assim, é necessário adotar metodologias de trabalho que assegurem uma comunicação sem entraves, de forma organizada, contínua e oportuna, já que a comunicação interna, quando aplicada corretamente, consiste numa ferramenta estratégica que permite e oportuniza a troca de informações, contribuindo para a construção do conhecimento, podendo alcançar os objetivos no padrão que for planejado.

Dar vez e voz aos servidores dos níveis tático e operacional, é dever primordial dos gestores que atuam no nível estratégico, pois esperamos que a união dos três níveis incorrerá num planejamento eficaz e eficiente, contribuindo de forma positiva com os resultados esperados pela sociedade. Os participantes da pesquisa sugeriram que a realização de reuniões periódicas, alinhamentos dos fluxos internos, capacitação dos servidores e melhorias no sistema PBDIOC, são estratégias iniciais que colaborarão para às melhorias na comunicação interna do órgão e que trarão resultados positivos às atividades da instituição.

Esta pesquisa teve como objetivo central identificar as falhas e os possíveis impactos gerados nas atividades dos servidores. Portanto, futuros estudos poderão ser realizados a fim de aplicar metodologias para diminuir e/ou corrigir as falhas identificadas e contribuir com a evolução das práticas de gestão em prol das melhorias na comunicação interna no órgão.

As sugestões de melhorias propostas pelos servidores poderão colaborar na produção de estudos práticos a serem aplicados efetivamente no órgão, ou seja, projetos de melhorias poderão ser elaborados e executados tomando por base as informações cedidas pelo estudo.

É bem verdade que, a comunicação depende do envolvimento das pessoas, e por isso as políticas se tornam mais difíceis de obterem êxito, porque pessoas possuem perfis pessoais e profissionais diferentes e equilibrar esta equação é difícil para a gestão. Por isso, a gestão precisa ter atenção adequada a este fim, com o propósito de melhorar o clima organizacional e adotar métodos que façam parte da cultura interna. O apoio psicológico, de serviço social, etc. pode ser bem-vindo no dia a dia na instituição, para que as pessoas sejam ouvidas também por esses profissionais, bem como facilitar a adaptação às regras e éticas institucionais de forma pacífica e com o mínimo de entraves.

Os servidores destacaram que, atualmente mudanças importantes estão sendo aplicadas na instituição, tanto estruturais como de pessoal e, as novas práticas de gestão estão sendo implementadas a fim de assegurar melhorias no desenvolvimento das atividades. Para alguns entrevistados, as políticas atuais estão facilitando o processo de comunicação interna e tem caminhado para melhorias efetivas no ambiente de trabalho. Podemos constatar através das expressões que afirmaram “existir estratégias” institucionais (51,61%) para o desenvolvimento da comunicação entre os servidores.

Apesar da pesquisa concentrar o estudo em órgão público localizado na capital do Estado da Paraíba, diante da relevância do tema, é possível que outras instituições, a partir deste estudo, despertem os seus interesses e deem a devida atenção aos seus ambientes de trabalho, de modo a verificar se a problemática afeta o órgão em que atua. É importante que outros órgãos estudem suas práticas de gestão, suas

culturas e clima organizacionais, porque o desenvolvimento econômico e social do Estado está pautado no trabalho de várias instituições distribuídas na gestão das áreas de segurança, saúde, ciência e tecnologia, desenvolvimento humano, esportes, planejamento, orçamento e gestão, procuradorias, etc. e que tem como objetivo em comum atender, através das políticas públicas, às demandas da sociedade, da qual o próprio servidor público faz parte.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, Fernando Luiz. **O impacto do modelo gerencial na Administração Pública**. Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Fundação Escola Nacional de Administração Pública. Brasília: ENAP, 1997 (cadernos ENAP, n.10).
- ARGERICH, Eloísa Naír; SANTOS, Ana Lúcia dos. **Administração Pública e o processo de globalização: um debate necessário**. Disponível em: <file:///C:/Users/Carla/Downloads/6865-Texto%20do%20artigo-29768-1-10-20160921.pdf> Acesso em: 08 jun. 2023.
- ALTOUNIAN, C. S.; SOUZA, D. L.; LAPA, L. R. G. **Gestão e Governança Pública Para Resultados - Uma Visão Prática**. Belo Horizonte: Fórum, 2017.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no Setor Público**. 2. ed. Belo Horizonte: Ed. Fórum, 2020.
- BUENO, Wilson da Costa (org.). **O Jornalismo na Comunicação Organizacional: uma perspectiva crítica**. São Paulo: Comtexto Comunicação e Pesquisa, 2020. Disponível em: <https://jorcom.jor.br/e-book/>. Acesso em: 03 abr. 2021.
- CÉZAR, Isamary Roberta Ferreira. **Práticas Pedagógicas Nos Anos Finais Do Ensino Fundamental: Sentidos De Professoras**. 2021. 132 f. Dissertação (Mestrado em Educação). Programa de Pós-Graduação em Educação – PPGEd. Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – UESB, Vitória da Conquista, 2021.
- CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Manual de Controle Interno: um guia para implementação e operacionalização de unidades de controle interno governamentais**. Programa de Fortalecimento da Gestão Municipal.
- CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional - A Dinâmica do Sucesso das Organizações**. E-book - 4 ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- CRUZ, A. C. S.; AGUIAR, J. B. S. **A Comunicação Interna na Perspectiva dos Servidores Públicos: um Estudo de Caso de uma Universidade**. **Comun. & Inf.**, Goiânia, GO, v. 23, p. 1-18, 2020.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 14 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ENAP. **Auditoria e Controle para Estatais: controle interno – Estrutura Integrada**. Brasília: Fundação Escola Nacional de Administração Pública, 2020.

FRASER, Márcia T. D.; GONDIN, Sônia, Maria G. **Da fala do outro ao texto negociado**: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. Revista Scielo. Ribeirão Preto, 14 (28), p. 139 -15, 2004.

GUIMARÃES, A. S.; SQUIRRA, S. C. de M. **Comunicação organizacional e o processo comunicacional**: uma perspectiva dialógica. Revista FAMECOS, Porto Alegre, n.33, p. 46-52, ago 2007.

LISBOA. Ebraim. **Informação e Comunicação, essencial para o bom funcionamento dos controles.** Disponível em: <<https://portaldeauditoria.com.br/informacao-e-comunicacao-essencial-para-o-bom-funcionamento-dos-controles/#:~:text=No%20entanto%2C%20comunicar%20e%20conseguir,informa%C3%A7%C3%A3o%20pertinentes%20na%20depend%C3%Aancia%20auditada>> Acesso em: 01 jul. 2023.

MARCHIORI, M. **Reflexões sobre comunicação e relações públicas estratégicas nos ambientes organizacionais brasileiros.** Fisec - Estratégias, Buenos Aires, v. 1, p. 104-120, 2011.

MELO, V. P. C. **A comunicação interna e a sua importância para as organizações.** 2010. Disponível em: <http://docplayer.com.br/89670-A-comunicacao-interna-e-sua-importancia-nas-organizacoes.html> Acesso em: 18 mar. 2021.

MEIRELLES. Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro.** 30 ed. São Paulo: Malheiros, 2005.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução a administração.** São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2018.

MINAYO, M. C. S. **Técnicas de pesquisa**: entrevista como técnica privilegiada de comunicação. In: O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2010. p. 261- 297.

MORAES, Germana Oliveira. **Controle jurisdicional da administração pública.** São Paulo: Dialética, 2004. p. 294.

MONTEIRO, Caroline *et al.* **O processo de comunicação organizacional interna**: um estudo realizado em uma Associação Comercial e Empresarial do Paraná. Revista Scielo, Paraná, v.26, número 1, p. 26-56, mar/2021.

PARAÍBA. Lei Complementar nº 58, de 30 de dezembro de 2003. Dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Cíveis do Estado da Paraíba e dá outras providências. Paraíba: Governo do Estado, [2003]. Disponível em: <<file:///C:/Users/Carla/Downloads/LEI%20COMPLEMENTAR%20-%2058%20-%20Estatuto%20dos%20Servidores.pdf>>. Acesso em: 13 jun. 2022.

PESSOA, Zenarua; CRUSOÉ, Nilma. **Técnica de análise de conteúdo na pesquisa qualitativa**: práticas de formação continuada para as coordenadoras pedagógicas do município de Cordeiros – Bahia. Revista Momento – diálogos em educação, v. 31, n. 03, p. 161-178, set./dez.,2022.

ROCHA, Igor. **Teoria da Separação dos Poderes**: Uma Breve História dos Estados Modernos, 2021. Disponível em: < <https://dehumanas.com.br/teoria-da-separacao-dos-poderes-executivo-legislativo-judiciario/>> Acesso em: 13 jun. 2022.

SANTOS, Fernanda Marsaro dos. **Análise de conteúdo**: a visão de Laurence Bardin. Revista Eletrônica de Educação, Brasília, v. 6, n. 1, mai. 2012.

STRAUHS, Faimara do Rocio et al. **Gestão do Conhecimento nas Organizações**. Curitiba: Aymarã Educação, CNPQ, 2012.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Controles na Administração Pública**: prestação de contas. Brasília: Instituto Serzedello Corrêa, 2014.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO (TCE). **Cartilha de Orientações sobre controle interno**. Paraíba: Coordenação de controle interno (CCAI), 2016.

ZANDONADE, Maria Junia *et al.* **Saturação Teórica em Pesquisas Qualitativas**: Relato de uma Experiência de Aplicação em Estudo na Área de Administração. Revista de Ciências da Administração, Brasília, v. 20, n. 52, p. 40-53, Dezembro. 2018.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS: ROTEIRO DA ENTREVISTA APLICADOS DURANTE A PESQUISA

Disciplina: Trabalho de Conclusão de Curso

Aluna: Carla Goreth Araújo da Silva Farias

Orientador (a): prof. Dr^a Andréa Xavier de Albuquerque de Souza

Entrevistado nº

Roteiro da entrevista

1. Como você considera a comunicação no ambiente em que você trabalha?
2. Qual(s) a falha(s) na comunicação recorrente no seu ambiente de trabalho?
3. A comunicação no seu ambiente de trabalho gerou entraves no desenvolvimento das suas atividades?
4. No seu ambiente de trabalho, existe alguma estratégia sendo implementada para solucionar/resolver as falhas na comunicação?
5. Você tem alguma sugestão de melhorias para a comunicação no seu ambiente de trabalho?

APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS: MODELO DO TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO UTILIZADO NA PESQUISA

Título da Pesquisa: **A COMUNICAÇÃO INTERNA E SEUS EFEITOS NO DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES DOS SERVIDORES PÚBLICOS: um estudo de caso numa secretaria de estado.**

Nome do Orientador(a): prof. Dr^a Andréa Xavier de Albuquerque de Souza.

Nome do(s) Pesquisadores assistentes/alunos: Carla Goreth Araújo da Silva Farias.

Natureza da pesquisa: o sr (sra) está sendo convidado (a) a participar desta pesquisa, que tem como finalidade constatar como está sendo o processo de comunicação entre os servidores e se este tem sido um fator que afeta o desenvolvimento das atividades na repartição que atuam.

Participantes da pesquisa: pretende-se entrevistar, no mínimo, 30 servidores.

Envolvimento na pesquisa: ao participar deste estudo a sra (sr) permitirá que o (a) pesquisador (a) realize a entrevista, conforme os questionamentos que constam no roteiro de entrevista em anexo. A sra (sr.) tem liberdade de se recusar a participar e ainda se recusar a continuar participando em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer prejuízo para a sra (sr.). Sempre que quiser poderá pedir mais informações sobre a pesquisa através do telefone do (a) pesquisador (a) do projeto.

Sobre as entrevistas: serão aplicadas 5 (cinco) perguntas subjetivas acerca da comunicação no seu ambiente de trabalho, conforme roteiro de entrevista em anexo. As perguntas têm como proposta atingir o objetivo geral e objetivos específicos a qual a pesquisa está submetida. Você poderá consultar o projeto de pesquisa completo. Sempre que quiser poderá pedir mais informações sobre a pesquisa através do telefone ou e-mail do (a) pesquisador (a) do projeto.

Riscos e desconforto: a participação nesta pesquisa não traz complicações legais. Nenhum dos procedimentos usados oferece riscos à sua dignidade e integridade. O servidor poderá temer em detalhar suas respostas, mas tem liberdade de se recusar a participar e ainda se recusar a continuar participando em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer prejuízo.

Confidencialidade: todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais. Somente o (a) pesquisador (a) e o (a) orientador (a) terão conhecimento dos dados.

Benefícios: ao participar desta pesquisa a sra (sr.) não terá nenhum benefício direto. Entretanto, esperamos que este estudo forneça informações importantes sobre a comunicação no seu ambiente de trabalho, de forma que o conhecimento que será construído a partir desta pesquisa possa colaborar para identificar falhas na comunicação organizacional e possibilitar o interesse dos gestores em aplicar estratégias de melhorias no interior do órgão. O pesquisador se compromete a divulgar os resultados gerais obtidos na pesquisa.

Pagamento: a sra (sr.) não terá nenhum tipo de despesa para participar desta pesquisa, bem como nada será pago por sua participação.

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre para participar desta pesquisa. Portanto preencha, por favor, os itens que se seguem.

Obs: Não assine esse termo se ainda tiver dúvida a respeito.

Consentimento Livre e Esclarecido

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa. Declaro que recebi cópia deste termo de consentimento, e autorizo a realização da pesquisa e a divulgação dos dados obtidos neste estudo.

Nome do Participante da Pesquisa

Assinatura do Participante da Pesquisa

Assinatura do Pesquisador

Assinatura do Orientador

Pesquisador Principal: Carla Goreth Araújo da Silva Farias

Telefone: (83) 98885-5650

E-mail: carla.gasf@gmail.com

Fonte: adaptado por modelo fornecido pela Universidade Estadual de Campinas. Disponível em: https://www.programauniversidade.unicamp.br/assets/docs/universidade/modelo_de_termo_de_consentimento_.doc. Acesso em 05 abr. 2023.