

Cláudia Bordinhão de Paiva Ticom

**A INTER-RELAÇÃO ENTRE A COMUNICAÇÃO INTERNA E O  
ENGAJAMENTO E COMPROMETIMENTO DOS COLABORADORES – O  
CASO DE UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA**



Universidade Fernando Pessoa

Porto, 2019



Cláudia Bordinhão de Paiva Ticom

**A INTER-RELAÇÃO ENTRE A COMUNICAÇÃO INTERNA E O  
ENGAJAMENTO E COMPROMETIMENTO DOS COLABORADORES – O  
CASO DE UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA**

Universidade Fernando Pessoa

Porto, 2019

Cláudia Bordinhão de Paiva Ticom

**A INTER-RELAÇÃO ENTRE A COMUNICAÇÃO INTERNA E O  
ENGAJAMENTO E COMPROMETIMENTO DOS COLABORADORES – O  
CASO DE UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado da Universidade Fernando Pessoa como parte dos requisitos à obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Doutora Sofia Nora Gaio

Assinatura: \_\_\_\_\_

## RESUMO

Tanto o aporte teórico como a experiência no mundo ordinário vêm demonstrando a importância da comunicação interna para a gestão das organizações. Até mesmo porque existe um movimento no mundo corporativo no sentido de valorizar as pessoas como importante capital das empresas, com capacidade para se tornarem um diferencial competitivo. Para tanto, precisam de um ambiente favorável para desenvolver suas habilidades e competências e realizar suas potencialidades em benefício da organização. Ainda que tais mudanças possam ser concretizadas e percebidas com mais facilidade na iniciativa privada, alguns avanços neste mesmo sentido no serviço público já podem ser notados e alguns estudiosos já se dedicam ao tema considerando as peculiaridades, dificuldades e desafios típicos da administração pública. Para contribuir com as investigações, esta pesquisa exploratória e descritiva faz uma abordagem empírica de natureza qualitativa e interpretativa sobre a comunicação interna de uma organização pública brasileira. Para dar conta das múltiplas abordagens da comunicação interna enquanto campo de estudo e ferramenta para promover a integração de equipes e a melhoria da qualidade de processos e resultados, a etapa teórica desta pesquisa avançou por áreas de conhecimento ligadas à cultura, clima e comunicação organizacional, com foco na comunicação interna, sempre com um recorte voltado para a administração pública. Os resultados obtidos revelaram a importância do processo comunicacional interno e sua contribuição para o engajamento e comprometimento dos colaboradores com os objetivos organizacionais.

Palavras-chave: Comunicação interna, comunicação organizacional, engajamento, comprometimento, administração pública.

## **ABSTRACT**

Both theoretical support and the experience in the ordinary world have been demonstrating the importance of internal communication for the management of organizations. Inasmuch as there is a movement in the corporate world to value people as important corporate capital, with the ability to become a competitive differentiator. To do so, they need a favorable environment to develop their skills and competences and accomplish their potential for the benefit of the organization. Although such changes can be materialized and more easily realized in the private sector, some advances in this direction in the public service can already be noticed and some scholars are already dedicated to the theme considering the peculiarities, difficulties and challenges that are typical of public administration. To contribute to the investigations, this exploratory and descriptive research makes an empirical approach of qualitative and interpretative nature about the internal communication of a Brazilian public organization. To cope with the multiple approaches to internal communication as a field of study and tool for promoting team integration and improving the quality of processes and outcomes, the theoretical stage of this research has advanced into areas of knowledge related to culture, climate and organizational communication, focusing on internal communication, always with a focus on public administration. The results revealed the importance of the internal communication process and its contribution to the engagement and commitment of employees with the organizational objectives.

**Keywords:** Internal communication, organizational communication, engagement, commitment, public administration.

## **Agradecimentos**

Agradecer ao final de uma jornada intensa como a que foi trilhada para a construção deste trabalho exige caminhar novamente pela mesma estrada. Porque somente recriando o percurso é possível lembrar cada pessoa essencial no caminho.

Deus, a quem dirijo minha prece a cada amanhecer e a quem agradeço ao final de cada dia, dever ter, muitas vezes ao longo destes dois anos, ouvido pedidos de ajuda para concluir cada uma das etapas deste trabalho.

Meus pais, Lêda e Mário, como educadores que foram e para sempre serão, estiveram presentes na minha determinação de me tornar Mestre a esta altura da vida, porque sempre me ensinaram a não parar de aprender.

Minha família como um todo, e ela é um todo porque não distingue que veio comigo e quem chegou depois, me faz acreditar que sou mais capaz do que realmente sou.

Meu marido, Miguel Angelo, meu amor, me colocou nessa loucura e em todas as inúmeras aventuras que experimentei nessa vida. A ele devo cada emoção, a ousadia e a coragem que aprendi a ter para ser quem eu sou.

Minhas filhas, Giulia e Giovanna, minhas paixões, cada uma a seu jeito, trazem vida e movimento à minha existência, trazem o novo, o desafio e a vontade de me tornar alguém sempre melhor.

Meus colegas de trabalho, campo fértil para o desenvolvimento deste estudo, me entregaram mais do que dados ou informações, abrindo suas mentes e corações.

Mariana Rodriguez, profissional de Segurança Pública de referência e Mestre em Antropologia, meu Norte e força constante para seguir adiante. A ela minha gratidão, amizade e amor.

Portugal, mais especialmente a cidade do Porto, me acolheu e permitiu que misturasse aos estudos história, bons vinhos e paisagens para guardar nos olhos para sempre.

Universidade Fernando Pessoa, onde passei muitas de minhas horas de jornada, onde estudei, aprendi e fiz amigos.

Minha orientadora, Professora Doutora Sofia Gaio, que me deu saberes, segurança e me conduziu na caminhada.

À Giulia e Giovanna, sempre elas, que são cor e vida, são luz e esperança, são meu passado mais doce, meu presente mais intenso e me levarão para um futuro onde só poderia chegar estando para sempre dentro de seus corações.

Para ser grande, sê inteiro: nada  
Teu exagera ou exclui.  
Sê todo em cada coisa. Põe quanto és  
No mínimo que fazes.  
Assim em cada lago a lua toda  
Brilha, porque alta vive.

Ricardo Reis: Odes (1933)

## ÍNDICE GERAL

<b>CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO</b> .....	1
1.1. Contextualização e Pressupostos da Investigação .....	1
1.2. Problema e Questões de Investigação .....	3
1.3. Objetivos do Estudo .....	4
1.3.1 Objetivo Geral .....	4
1.3.2 Objetivos Específicos .....	4
1.4. Justificação da Escolha e Contribuições .....	5
1.5 Orientação Metodológica .....	6
1.6 Estrutura do Trabalho .....	6
<b>PARTE I: ENQUADRAMENTO TEÓRICO</b>	
<b>CAPÍTULO II – ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA</b> .....	8
2.1. Contextualização da Administração Pública Brasileira .....	8
<b>CAPÍTULO III – CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL</b> .....	13
3.1. Cultura Organizacional .....	13
3.1.1 Cultura Organizacional na Administração Pública .....	15
3.2. Clima Organizacional .....	18
3.2.1 Clima Organizacional na Administração Pública .....	21
<b>CAPÍTULO IV – COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL</b> .....	25
4.1. Comunicação nas Organizações .....	25
4.2. Comunicação Interna .....	28
<b>PARTE II: ESTUDO EMPÍRICO</b>	
<b>CAPÍTULO V – CAMPO DE PESQUISA</b> .....	38
5.1. Subsecretaria de Educação, Valorização e Prevenção (SSEVP) .....	38
<b>CAPÍTULO VI – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO</b> .....	45
6.1. Problema a Investigar .....	45
6.2. Questões de Investigação .....	45
6.3. Tipo de Pesquisa .....	46
6.4. Processo de Recolha de Dados .....	51

6.4.1 Análise Documental .....	52
6.4.1.1 Caracterização da Organização .....	52
6.4.1.2 Caracterização da Equipe .....	54
6.4.1.3 Caracterização da Comunicação Interna .....	54
6.4.2 Observação Participante e Notas de Campo .....	56
6.4.2.1 Compreensão da Comunicação Interna .....	57
6.4.3 Entrevistas .....	59
6.4.3.1 População e Amostra .....	61
6.4.3.2 Perfil dos Entrevistados .....	62
6.5. Instrumentos de Análise de Dados .....	63
<b>CAPÍTULO VII – ANÁLISE E DISCUSSÃO INTEGRADA DE DADOS .....</b>	<b>66</b>
7.1. Análise de Dados e Discussão de Resultados .....	66
7.1.1 Análise Documental e Notas de Campo .....	67
7.1.1.1 Documentos .....	68
7.1.1.2 Notas de Campo .....	74
7.1.2 Análise de Conteúdo das Entrevistas .....	77
7.1.2.1 Percepção da Comunicação Interna .....	78
7.1.2.2 Percepção dos Aspectos Funcionais da Comunicação Interna .....	86
7.1.2.3 Percepção dos Aspectos Subjetivos da Comunicação Interna .....	90
<b>CAPÍTULO VIII – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E DESENVOLVIMENTOS FUTUROS .....</b>	<b>100</b>
8.1 Conclusões .....	100
8.2 Limitações .....	107
8.3 Desenvolvimentos Futuros .....	107
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>109</b>
<b>NOTAS .....</b>	<b>116</b>
<b>Apêndice 1: Declaração de Consentimento Informado.....</b>	<b>117</b>
<b>Apêndice 2: Roteiro/Guião de Entrevista com os Colaboradores.....</b>	<b>118</b>
<b>Apêndice 3: Roteiro/Guião de Entrevista com os Gestores .....</b>	<b>120</b>
<b>Apêndice 4: Autorização para Realização do Estudo .....</b>	<b>122</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> O <i>iceberg</i> da cultura organizacional .....	14
<b>Figura 2:</b> Fatores externos que influenciam no comportamento humano .....	19
<b>Figura 3:</b> Relações de intercâmbio entre pessoas e organizações .....	20
<b>Figura 4:</b> Comunicações organizacionais .....	32
<b>Figura 5:</b> Identidade Organizacional da SESEG .....	39
<b>Figura 6:</b> <i>Newsletter</i> SESEG INFORMA .....	41
<b>Figura 7:</b> Livro de Gestão de Pessoas e Processos da SSEVP, elaborado pela equipe da Subsecretaria, encadernado e distribuído a cada um dos integrantes .....	42
<b>Figura 8:</b> <i>Newsletter</i> SSEVP .....	42
<b>Figura 9:</b> Técnicas de recolha de dados .....	51
<b>Figura 10:</b> <i>E-mail</i> do Projeto “Tivemos uma ideia” para elaboração do Livro de Gestão de Pessoas e Processos da SSEVP .....	70
<b>Figura 11:</b> <i>Template</i> do <i>slide</i> padrão da SSEVP .....	72

## ÍNDICE DE FOTOGRAFIAS

<b>Fotografia 1:</b> Quadro de avisos da SSEVP .....	55
<b>Fotografia 2:</b> Quadro de atividades da SSEVP .....	55
<b>Fotografia 3:</b> Quadro de tarefas da SSEVP .....	56
<b>Fotografia 4:</b> Quadro de agenda da SSEVP .....	56
<b>Fotografia 5:</b> Alvo de projetos da SSEVP .....	58
<b>Fotografia 6:</b> Livro de sugestões da SSEVP .....	58
<b>Fotografia 7:</b> <i>Flip chart</i> da SSEVP .....	58
<b>Fotografia 8:</b> Identidade organizacional na recepção da SSEVP .....	59
<b>Fotografia 9:</b> Identidade organizacional da SSEVP .....	59
<b>Fotografia 10:</b> Sala de convivência da SSEVP .....	59

## ÍNDICE DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Organização do trabalho no setor público, práticas em declínio e fortalecimento.....	11
<b>Quadro 2:</b> Principais problemas crônicos e conjunturais da administração pública brasileira .....	23
<b>Quadro 3:</b> Elementos da entrevista .....	61
<b>Quadro 4:</b> Distribuição da população na estrutura da SSEVP .....	62
<b>Quadro 5:</b> Amostra de entrevistados .....	62
<b>Quadro 6:</b> Perfil dos entrevistados .....	63
<b>Quadro 7:</b> Meios de comunicação interna ordenados a partir da frequência com que foram indicados pelos colaboradores .....	81

## ÍNDICE DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b> Mapa de Codificação de Análise de Dados .....	64
--	----

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

**ADM** - Setor Administrativo

**ASCOM** - Assessoria de Comunicação

**CI** - Comunicação interna

**IO** – Identidade organizacional

**PEIF** - Plano Estratégico da Intervenção Federal

**RH&C** - Recursos Humanos e Comunicação

**SESEG** - Secretaria de Estado de Segurança do Rio de Janeiro

**SSAE** - Subsecretaria de Assuntos Estratégicos

**SSCC** - Subsecretaria de Comando e Controle

**SSEVP** - Subsecretaria de Educação, Valorização e Prevenção

**SSGA** - Subsecretaria de Gestão Administrativa

**SSINT** - Subsecretaria de Inteligência

**SUPEDU** - Superintendência de Educação

**SUPVP** - Superintendência de Valorização Profissional e Ações de Prevenção

## **CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO**

### **1.1 Contextualização e Pressupostos de Investigação**

Um dos mais importantes desafios das organizações no mundo moderno é a integração da força de trabalho. Considerando que as organizações são grupos sociais complexos, sua estrutura baseia-se na rede de interações que se estabelece entre seus membros e a vinculação a suas finalidades. Isto porque as organizações são um produto social e só fazem sentido na medida em que as pessoas considerem que a sua existência encerra uma utilidade qualquer (Almeida, 2011). Neste sentido, a comunicação interna nas organizações constitui uma necessidade primária que orienta e constrói a sua cultura e os seus valores e, por este motivo, deve ser estrategicamente considerada, uma vez que constitui um poderoso processo para realizar suas potencialidades, além de integrar e ampliar as estruturas organizacionais.

Em um cenário de globalização, comunicar-se com competência tornou-se essencial para o crescimento e manutenção das organizações, sendo exigida informação qualificada, clara e frequente, especialmente sobre o contexto social em que se inserem, seus desafios, rumos, planejamentos e orientações sobre o quê deve ser feito e de que maneira. Até mesmo porque as organizações são formadas por pessoas, as quais circulam no meio social e estão sujeitas a constantes transformações relacionadas aos avanços tecnológicos, recebendo a todo o momento *inputs* e informações sobre vários assuntos em tempo real, desenvolvendo um novo padrão de pensamento, de organizações de ideias, de ações e de reações.

E pessoas, especialmente no ambiente corporativo, são definidas por seus papéis e relacionamentos, e neste espaço, precisam se comunicar, necessitam de informação e de estabelecer relações com pessoas e processos a partir das quais a cultura organizacional é formada com capacidade para fortalecer a identidade institucional, o comprometimento pessoal e o audesenvolvimento.

Partindo desta visão, a comunicação no ambiente interno das organizações ganha novos sentidos e finalidades para além informar, sedimentar a cultura organizacional e

estabelecer valores, que são, na verdade, consequências do processo comunicacional. A comunicação deve gerar aprendizado organizacional, elevar a satisfação e o empenho das pessoas no desenvolvimento das atividades, promovendo o seu engajamento, o espírito de equipe e a integração capazes de manter o foco e os esforços de todos nos objetivos institucionais. Por isso, passa a ser tão importante definir políticas e estratégias de comunicação por meio de ações e criação de canais que permitam motivar os colaboradores e alcançar resultados por meio da atuação em sinergia (Kunsch, 2003).

Todo este desdobramento tem sido mais facilmente percebido e mensurável na área privada, onde os resultados são mais tangíveis porque se materializam por meio de produtividade e faturamento. Já na esfera pública, os resultados são percebidos através da qualidade dos serviços prestados à sociedade na consecução dos objetivos institucionais, que deveriam estar sempre voltados ao interesse público e ao bem comum.

A experiência como funcionária pública do Estado do Rio de Janeiro permitiu, e ainda permite, à autora deste estudo observar e vivenciar um dos mais comuns estigmas do funcionalismo público: a falta de engajamento e comprometimento com processos e resultados vinculados à prestação do serviço público. Ainda que diversos fatores exerçam influência sobre a cultura, os valores e o desempenho dos servidores, a perspectiva de que a comunicação interna pode afetar o modo como as pessoas se comportam no ambiente corporativo e exercem suas atividades foi a inquietação que incentivou esta dissertação.

A presente investigação consubstancia-se em uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, no formato de estudo de caso, desenvolvida na Subsecretaria de Educação, Valorização e Prevenção (SSEVP), da Secretaria de Estado de Segurança (SESEG), no estado do Rio de Janeiro, por meio de observação participante, cuja parte empírica, construída a partir de análise documental, notas de campo e entrevistas realizadas com os colaboradores internos, permitiu a percepção e análise da inter-relação entre a comunicação interna e o engajamento e comprometimento dos colaboradores com os objetivos daquela organização pública.

Com foco nesta proposição, primeiramente é feito um percurso exploratório da comunicação interna e suas conexões para então, em um segundo plano, verificar o protagonismo da comunicação interna não somente como elemento de formação e manutenção desta cultura, mas também como elemento integrador que eleva o envolvimento e o empenho dos colaboradores.

Portanto e para tanto, é essencial não ficarmos limitados aos aspectos meramente instrumentais da comunicação interna, que já não se mostram mais suficientes no contexto contemporâneo. É preciso ampliar a visão e reconhecer a comunicação interna como um elemento estratégico de gestão voltado para as pessoas e para a sua infinita capacidade de criação, transformação e adaptação, para que representem um diferencial competitivo para a organização.

## **1.2 Problema e Questões de Investigação**

Não são poucas as dificuldades e desafios que a administração pública enfrenta na área da gestão, especialmente no que se refere ao engajamento e comprometimento das pessoas.

Diante dos mais diversos processos relacionados ao tema, destacamos o comunicacional como foco do presente estudo, a partir do qual se levanta o seguinte problema de investigação:

*- Existe inter-relação entre a comunicação interna e o engajamento e comprometimento dos colaboradores com os objetivos de uma organização pública?*

A partir do problema identificado, foram formuladas as seguintes questões de investigação:

- Como os colaboradores percebem a comunicação interna na organização?

A inter-relação entre a comunicação interna e o engajamento e comprometimento dos colaboradores – o caso de uma organização pública

- Existe relação entre a comunicação interna e o engajamento dos colaboradores?
- Existe relação entre a comunicação interna e o comprometimento dos colaboradores com os objetivos organizacionais?

### **1.3 Objetivos do Estudo**

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Como objetivo geral, este estudo busca compreender o processo de comunicação interna em uma organização pública, analisando as contribuições que a gestão desse processo pode trazer para promover o engajamento e o comprometimento dos colaboradores com os objetivos organizacionais.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar na literatura embasamento teórico para as reflexões necessárias para responder as questões norteadoras;
- Compreender o entendimento, percepções e práticas de comunicação interna no campo da pesquisa;
- Relacionar as dimensões teóricas e empíricas para demonstrar a existência de inter-relação entre o processo comunicacional interno e o engajamento e comprometimento dos colaboradores com os objetivos organizacionais.

#### **1.4 Justificação da Escolha e Contribuições**

O presente estudo teve origem na observação do baixo nível de efetividade da comunicação interna em organizações públicas, o quê, muitas vezes, implica o baixo conhecimento, identificação e comprometimento dos colaboradores com a identidade e objetivos organizacionais.

Como servidora pública, com formação na área de Comunicação Social, a autora deste trabalho tem também a aspiração de contribuir para a evolução de práticas no setor público no sentido de alinhá-las às novas demandas sociais que exigem um novo posicionamento das instituições públicas. Se a comunicação interna é capaz de auxiliar na promoção de mudanças, tudo indica que essas mudanças contribuirão para orientar a organização no processo de construção de uma imagem positiva do serviço público, interna e externamente, o que evidencia a relevância e atualidade do tema.

Embora algumas medidas já tenham sido implementadas na área pública, alguns paradigmas ainda dificultam a aplicação de práticas gerenciais, especialmente aquelas relacionadas à gestão de pessoas. E neste ponto, considerando o momento de severa e notória crise financeira que atravessa o Estado do Rio de Janeiro, há que se destacar a necessidade de motivação dos colaboradores muito mais através de incentivos morais vinculados à missão da instituição e ao interesse público, reservando um papel secundário aos escassos recursos materiais e incentivos de caráter pecuniário.

Parece-nos válido supor que, em meio a circunstâncias tão adversas para organização, com fortes impactos sobre a imagem e a reputação institucional, a comunicação interna ganhe cada vez mais protagonismo, afirmando-se como uma ferramenta essencial para a administração de conflitos e para a articulação de novos consensos, especialmente considerando o potencial comunicacional que detêm os colaboradores internos de uma organização a partir de suas interações com os diversos públicos. Daí surge a necessidade de não perder de vista a integração da equipe e a formação de um time alinhado à identidade organizacional e seus objetivos.

Neste sentido, a comunicação interna é aqui abordada como ferramenta em uma

organização pública de modo a contribuir para a integração de seus setores e membros no cumprimento da missão, alcance da visão e compartilhamento dos valores institucionais.

### **1.5 Orientação Metodológica**

O presente estudo dedica-se à percepção dos colaboradores de uma organização pública acerca da comunicação interna. A orientação metodológica decorreu do problema identificado, das questões norteadoras, das leituras realizadas e dos objetivos, que resultaram no embasamento teórico que dá suporte a este trabalho.

Portanto, desenvolveu-se uma investigação exploratória e descritiva e abordagem empírica de natureza qualitativa e interpretativa, no formato de estudo de caso, a fim de conhecer em profundidade o processo comunicacional da organização que serviu de campo para a pesquisa, entre 2017 e 2019.

O conteúdo dos registros efetuados durante o período de observação tomou forma de notas de campo e de respostas obtidas nas entrevistas realizadas com os gestores e colaboradores da organização. Para a organizar os dados foi elaborado um mapa de codificação, que foi sendo ajustado a partir do material coletado.

Na etapa de interpretação e análise dos dados, foi feita a sua triangulação, permitindo a comparação sistemática, bem como a validação da pesquisa.

### **1.6 Estrutura do Trabalho**

O presente estudo estrutura-se em oito capítulos. A partir do capítulo introdutório, que contextualiza a pesquisa e expõe aspectos relacionados à investigação, o trabalho se

organiza em duas partes.

A parte I, composta de três capítulos, corresponde ao enquadramento teórico da investigação, com uma revisão dos principais conceitos, teorias e estudos sobre o tema. O capítulo II situa a pesquisa a partir da evolução da administração pública brasileira. O capítulo III dedica-se à cultura e ao clima organizacional, enquanto o capítulo IV particulariza a abordagem da comunicação organizacional, explorando a comunicação interna. Ambos os capítulos fazem um recorte voltado para a administração pública.

A parte II deste trabalho mergulha na dimensão empírica da investigação. Neste âmbito, o capítulo V apresenta o objeto de estudo dentro do campo escolhido para a pesquisa. O capítulo VI, por sua vez, detalha as orientações e opções metodológicas de investigação a partir da problemática, questões norteadoras, objetivos e procedimentos do estudo relacionados ao tipo de pesquisa, população e amostragem, coleta e tratamento dos dados. No capítulo VII, procede-se à interpretação, análise e discussão dos resultados observados com o intuito de responder à pergunta de partida formulada e, desta forma, cumprir os objetivos da pesquisa.

O capítulo VIII encerra a investigação com a conclusão e principais contribuições do presente estudo de caso, apontando suas implicações e limitações e, ainda, sugerindo novas abordagens e potenciais caminhos para a comunicação interna como elemento essencial para o engajamento e comprometimento de colaboradores nos objetivos organizacionais.

## **PARTE I: ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

O presente estudo tem como objeto a análise da inter-relação entre a comunicação interna e o engajamento e comprometimento dos colaboradores com os objetivos de uma organização pública. Assim, pretende-se apresentar uma abordagem acerca da importância da comunicação interna organizacional, apresentando conceitos e estudos desenvolvidos nas áreas de conhecimento relacionadas, por meio de uma pesquisa de campo desenvolvida na Subsecretaria de Educação, Valorização e Prevenção (SSEVP), da Secretaria de Estado de Segurança (SESEG), no estado do Rio de Janeiro.

A partir desta questão norteadora, a fundamentação teórica da presente pesquisa se relaciona com a administração pública, estudos, teorias e conceitos sobre cultura, clima e comunicação organizacional e comunicação interna, a fim de permitir a compreensão de como se estabelece e se desenvolve a comunicação interna na SSEVP, assimilando valores e ritos, observando hábitos e comportamentos, explorando seus desdobramentos e percebendo se é capaz de afetar o nível de comprometimento e integração de seus membros.

Considerando que o campo da pesquisa é uma organização pública, antes de explorar aspectos relacionados ao ambiente interno, é necessário debruçar sobre a cultura organizacional tão peculiar que é administração pública brasileira.

## **CAPÍTULO II – ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA**

### **2.1 Contextualização da Administração Pública Brasileira**

Os avanços tecnológicos e a globalização vêm desafiando a gestão das instituições públicas, cujo modelo burocrático, desenvolvido sob a lógica da centralização das informações importantes para a tomada de decisão somente nas mãos dos detentores de cargos hierarquicamente superiores, ainda subsiste apesar de não mais atender às necessidades da sociedade contemporânea. O serviço público não é mais uma tarefa

simples a ser cumprida em um ambiente estável, onde todos os clientes desejam a mesma prestação e, neste sentido, ensinam Osborne e Gaebler (1998) que a burocracia pública tradicional já não satisfaz. Isto porque os serviços elementares, a segurança e a estabilidade garantidos pelo modelo burocrático não atendem a atual demanda por qualidade.

Não bastasse isso, o processo democrático brasileiro vem exigindo cada vez mais efetividade e transparência no exercício das competências estatais. O administrador público vem sendo responsabilizado por sua gestão e os servidores cobrados por uma atuação mais focada na sociedade e nas necessidades dos cidadãos.

Ainda que este estudo não exija um aprofundamento maior neste tema, para uma análise da comunicação interna no envolvimento dos colaboradores de uma organização pública, é necessário compreender a evolução da administração pública brasileira, que passou por duas importantes reformas na busca de novas concepções e modelos administrativos que contribuíssem para a redefinição do papel do Estado e sua relação com a sociedade. A primeira delas, denominada Reforma Burocrática, surgiu na década de 1930 em substituição ao modelo de administração patrimonialista, que era caracterizado pela apropriação daquilo que é público pelo privado e buscou modernizar a máquina pública, estabelecendo as bases para o surgimento de uma administração profissional.

Toda reforma do Estado implica reforma institucional, que provoca mudanças substantivas nas estruturas legal e organizacional e nas políticas públicas. As reformas do Estado que alteram substancialmente a forma de funcionamento do aparelho do Estado merecem ser chamadas de reformas administrativas. Nesse sentido, entendo que existem apenas duas verdadeiras reformas administrativas na história do capitalismo: a reforma burocrática e a reforma do serviço civil. A primeira marca a transição para a dominação racional-legal de que nos fala Weber, representando um momento fundamental do processo histórico de racionalização burocrática. Através dela instala-se uma administração profissional, estabelecendo-se instituições e políticas públicas próprias da administração pública burocrática. A segunda, por sua vez, partindo da existência de um serviço civil, desenvolve um conjunto de instituições e de princípios que viabilizam e dão origem à administração pública gerencial. As outras “reformas administrativas” ou são tentativas fracassadas, ou são momentos da implantação, no passado, da reforma burocrática, e, no futuro, da reforma

gerencial, já que nem uma destas duas grandes reformas se implanta de um dia para outro. Têm, geralmente, um momento dramático de mudança institucional, ao qual se segue um longo processo de implantação, que se estende por anos, com avanços e retrocessos. (Bresser-Pereira, 2000, p. 12)

Após o Golpe Militar de 1964, o Estado brasileiro expandiu sua atuação intervencionista nas áreas econômica e social e descentralizou parte de suas atividades a entidades da administração indireta, tais como autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, que passaram a prestar alguns serviços públicos por delegação de competência. Começa-se a desenhar um cenário de reforma em nível gerencial, mas as medidas adotadas não foram suficientes para dissociar a gestão estatal de práticas patrimonialistas e de disfunções gerenciais do Estado.

A descentralização que ocorreu na década de 80 envolveu mais os estados e os municípios na prestação de serviços ao cidadão e culminou em uma reforma do aparelho estatal brasileiro com a implantação de um programa de privatizações das empresas públicas e a criação de agências para regular e fiscalizar os setores privatizados, inaugurando a Reforma Gerencial da administração, a partir de 1995, assim resumida por Bresser-Pereira (2000, p.12):

A reforma gerencial do Estado de 1995 faz distinção entre as atividades exclusivas do Estado e as atividades sociais e científicas: o Estado deve executar formalmente as primeiras, enquanto financia as outras, que devem ser executadas por organizações públicas não-estatais. Entre as atividades estatais, a reforma de 1995 distingue, adicionalmente, o núcleo estratégico, onde as decisões são tomadas, das agências executivas e reguladoras, que devem ser mais autônomas do que em sistemas burocráticos clássicos e prestar mais contas.

Este período impulsionou importantes mudanças na concepção das organizações, desafiando a modernização dos sistemas de gestão nas áreas privada e pública. A expansão dos mercados, a concorrência e a competitividade cada vez mais acirradas ajudaram a criar o cenário propício às transformações na gestão da máquina pública para adequações a modelos aplicados na iniciativa privada, com base na transferência de conhecimentos gerenciais, tratando os serviços prestados pelo Estado como negócios em prol de uma gestão pública mais dialógica e deliberativa.

**Quadro 1 - Organização do trabalho no setor público, práticas em declínio e fortalecimento**

<b>Modelo Burocrático</b>	<b>Modelo Gerencial (Pós-Burocrático)</b>
Estrutura organizacional hierárquica rígida com muitos níveis	Estrutura organizacional mais horizontal e flexível com menos chefias intermediárias
Cadeia de comando de cima para baixo, centralização do processo decisório	Participação dos trabalhadores no processo decisório ( <i>empowerment</i> ) e partilha de informações
Divisão de trabalho especializado e limitação no âmbito das tarefas	Ampliação do trabalho em equipe e no âmbito das tarefas
Tarefas administrativas e repetitivas realizadas pela maioria dos trabalhadores do setor público	Trabalho especializado com maior necessidade de conhecimentos e habilidades
Trabalho regido por regras e regulamentos rígidos	Trabalho regido por delegação de responsabilidades
Formação do trabalhador	Aperfeiçoamento contínuo
Mobilidade de carreira vertical limitada a uma minoria	Progressão tanto horizontal, quanto vertical na carreira
Fraca importância dada ao ambiente de trabalho	Valorização de um ambiente de trabalho saudável e positivo.

**Fonte: Adaptado por França; Matos (2017, p. 118) com base em Carapeto e Fonseca (2014, p. 210)**

Entretanto, o maior desafio de uma reforma na administração pública não é a escolha de estratégias de gestão, mas sim a adoção efetiva dessas estratégias. Diferentemente do setor privado, no setor público é necessário criar condições para o gerenciamento possa efetivamente ocorrer. Contudo, nem sempre a lógica do setor privado pode ser aplicada na esfera pública, já que o Estado opera por meio de transferências, e não de trocas, e seu mecanismo de controle não é o mercado, mas a política e a administração, objetivando o interesse público e não o lucro (Bresser-Pereira, 2000).

Embora algumas mudanças importantes tenham acontecido desde a Reforma Gerencial, a administração pública brasileira ainda não abandonou o modelo burocrático, que ainda obsta a criação de um perfil organizacional adequado para oportunizar transformações mais profundas no setor. Isto porque a rigidez criada por este modelo para permitir o controle das instituições é justamente o fator de dificuldade adaptações e mudanças e desestimula os colaboradores de níveis hierarquicamente inferiores. Além disso, a estabilidade de que gozam os servidores públicos resulta na mera realização de tarefas, sem a preocupação com bons desempenhos, gerando desmotivação e ineficiência. E é neste ponto em especial que a comunicação nas organizações desempenha um papel relevante, especialmente quando se desenvolve como um processo de trabalho planejado, imbuído de significado, dirigido à motivação e integração dos colaboradores e também

voltado para a competência e produção de resultados, capaz de gerar melhoria da qualidade e eficiência da comunicação na administração pública (Grilo, 2012).

As transformações internas originadas pelas mudanças no ambiente externo têm inspirado inovações na gestão das organizações. Entretanto, a ausência de concorrência desacelera a busca pelo aprimoramento gerencial no setor público, aumentando o desafio de estudiosos em desenvolver modelos de gestão pública voltados ao desempenho, mas levando em consideração os paradigmas, paradoxos e contradições que envolvem a análise das organizações públicas em sua dimensão cultural, uma vez que os problemas que o ambiente interno coloca para a organização estão diretamente relacionados ao modo como são geridas, refletindo na concepção e a dinâmica da comunicação interna (Nogueira, 2013), especialmente diante da premissa histórica de que as instituições públicas não cultivam a preocupação com os seus públicos internos (Moreira, 2011).

As organizações públicas brasileiras são sistemas complexos que ainda funcionam com base em modelos burocráticos de gestão, como ocorre com a Subsecretaria de Educação, Valorização e Prevenção (SSEVP). Neste sentido, com foco na proposta de observar a inter-relação entre a comunicação interna e o engajamento e comprometimento dos colaboradores com os objetivos organizacionais da SSEVP, o presente estudo não pode perder de vista a resistência a inovações e mudanças que, via de regra, está presente nesses ambientes públicos, visto que a burocracia estatal caracteriza-se fortemente pela centralização das decisões, apego ao poder, regras e rotinas, supervalorização da hierarquia e paternalismo nas relações, o que influencia os processos internos, a formação dos valores, as crenças organizacionais e as políticas de recursos humanos (Moreira, 2011), exigindo como fonte de apoio teórico ao tema compreender como se constrói e se desenvolve a cultura organizacional, em especial na administração pública brasileira.

## **CAPÍTULO III – CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **3.1 Cultura Organizacional**

Compreender cultura é pressuposto para a compreensão das ações humanas, pois se trata de um padrão de significados partilhados por uma coletividade e suas formas de perceber, sentir, pensar e agir, que os identifica como sendo um mesmo grupo social. Implica estabilidade e funciona como fator aglutinador que gera consenso e capacidade de adaptação do indivíduo à realidade do grupo no qual está inserido (Pires e Macêdo, 2006). Esta construção do significado social possibilita o fortalecimento dos grupos e guarda relação com as crenças e os valores partilhados e que são manifestados por meio de símbolos, rituais, histórias, lendas e linguagem própria (Azevedo, 2007).

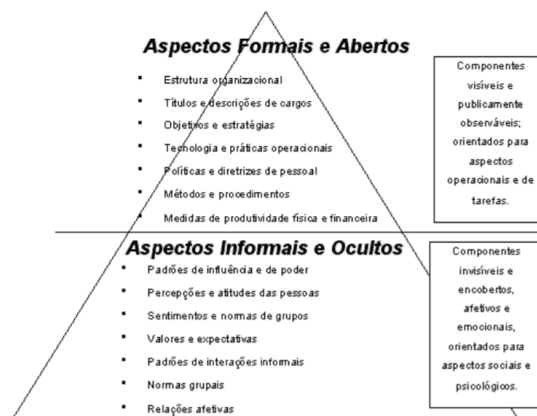
Pires e Macêdo (2006) afirmam que cultura é um conjunto complexo da vida em comum nos grupos sociais manifestado nos modos de pensar, de sentir e de agir mais ou menos formalizados que, aprendidos e partilhados, passam a integrar as pessoas em uma coletividade distinta de outras, o que, na lição de Hall (*cit in* Pires e Macêdo, 2006) possui as seguintes características: não ser inata, mas aprendida; suas facetas serem distintas, mas inter-relacionadas; ser compartilhada e determinante dos limites dos grupos, sendo, portanto, meio de comunicação do homem. Deste modo, como não poderia ser diferente, estudos sobre cultura organizacional passam obrigatoriamente por diferentes áreas do conhecimento, especialmente a Sociologia e a Antropologia, para conceituar algo complexo e abstrato, mas que constitui uma rede de significados criada a partir da esfera simbólica de uma organização, que é uma realidade social construída de forma compartilhada por seus membros, com objetivos específicos e funcionamento regular. Neste sentido, é uma abstração que pode ser percebida através de comportamentos e atitudes concretas, cujas forças internas que os provocam frequentemente não se consegue compreender (Schein, 2009).

Entretanto, considerando que a cultura organizacional se desenvolve no ambiente corporativo, a construção e disseminação de seus significados dependem diretamente da comunicação que se estabelece a partir das relações entre as pessoas e delas com o contexto social em que se insere a organização, no sentido de que a cultura do local onde

ela se estabelece é refletida em sua cultura. É essa interação entre as pessoas que legitima os valores expressos através dos mitos, hábitos e práticas comuns aos membros de uma organização, que se tornam normas de comportamento aceitas de forma genérica por todos (Pires e Macêdo, 2006). Daí, entendem Langan-Fox & Tan (*cit in* Azevedo, 2007), que os diversos conceitos de cultura organizacional se fundamentam em quatro pontos principais: a cultura é estável e resistente a mudanças; é acreditada sem questionamentos e inconscientemente aceita; seus significados derivam dos membros da organização; e incorpora conjuntos de percepções e compreensões compartilhadas.

Portanto, apesar de estável, a cultura organizacional não é estática, representando a capacidade dos membros de uma organização validar soluções construídas e aplicadas em problemas de adaptação externa e integração interna, funcionando como o comportamento acertado e, portanto, transmitido adiante, especialmente quando baseadas em valores criados a partir de tradições burocráticas fortes, mas que, muitas vezes, se antagonizam com novos valores gerenciais e modernos (Nogueira, 2013). Os aspectos formais e abertos da cultura organizacional podem ser percebidos com mais facilidade do que aqueles informais e ocultos, sendo esta lógica comparada a um *iceberg* por Chiavenato (2000), no sentido de que os primeiros se localizam na parte visível e guardam relação com as políticas e diretrizes, métodos e procedimentos, objetivos e estrutura organizacional, e os últimos ficam ocultados na parte inferior e se relacionam aos sentimentos, percepções, atitudes, valores e normas do grupo, sendo mais difíceis de compreender ou de serem transformados.

**Figura 1 – O *iceberg* da cultura organizacional**



**Forte: Chiavenato (2000 - pag. 445)**

A cultura organizacional, portanto, demonstra o pensamento socialmente construído e compartilhado pelos colaboradores, delineando a identidade da organização e orientando o modo de agir, pensar e de se comportar das pessoas, guardando, ainda, uma relação de poder:

Entendo a cultura organizacional primeiro como instrumento de poder; segundo, como conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e reconhecimento para seus membros. (Freitas, 2005, p. 89)

Desta forma, resta clara a relação existente entre a cultura organizacional e a comunicação, em especial aquela desenvolvida internamente, que constitui um processo vivo com capacidade de influenciar suas culturas internas (Trece, 2013), e que pode potencializar suas finalidades e contribuir para o envolvimento dos colaboradores também a partir da difusão dos caminhos e oportunidades de crescimento da organização.

No entanto, quando nos debruçamos sobre a cultura de organizações públicas, muitos outros fatores devem ser considerados para uma análise mais próxima da realidade e que constituem importante suporte para o presente estudo.

### **3.1.1 Cultura Organizacional na Administração Pública**

No contexto das instituições públicas brasileiras, a cultura organizacional se desenha em um cenário distinto do setor privado e vivencia um conflito entre a dinâmica burocrática arraigada e as transformações ocorridas nas organizações no mundo contemporâneo.

Ao mesmo tempo em que os órgãos públicos confrontam-se com a necessidade de modificações administrativas, integrando aspectos políticos e técnicos e ampliando a infraestrutura econômica e social do Estado, suas bases ainda resistem a mudanças,

mantendo o aparelho estatal centralizador, formalista e ineficaz, preso a interesses conservadores, mas politicamente influentes, que pretendem perpetuar o controle social para garantir privilégios.

Nota-se que as organizações públicas ainda repelem forças inovadoras relacionadas a uma cultura mais flexível e empreendedora que possibilite uma atuação mais ágil e eficiente do Estado e para compreender essa resistência cultural, é preciso identificar seus traços de distinção em relação às organizações privadas.

As organizações públicas são igualmente sistemas dinâmicos, com objetivos definidos, estruturadas a partir de processos, fluxos e pessoas. Devem desempenhar seu papel inspiradas pelo interesse público, eficiência e responsabilidade na gestão de recursos e com foco nas necessidades dos cidadãos e da sociedade como um todo. Entretanto, são bem mais complexas devido ao nível elevado de burocracia que instrui seu funcionamento no exercício das atividades administrativas do Estado voltadas ao interesse público, submetendo-se a um poder político externo a elas, o que as torna vulneráveis a interferências desse poder.

Para auxiliar na compreensão deste contexto complexo de interdependência e inter-relação, Dussault (1992, *cit in* Pires e Macêdo, 2006, p.95) afirma:

as organizações de serviços públicos dependem em maior grau do que as demais do ambiente sociopolítico: seu quadro de funcionamento é regulado externamente à organização. As organizações públicas podem ter autonomia na direção dos seus negócios, mas, inicialmente, seu mandato vem do governo, seus objetivos são fixados por uma autoridade externa.

Pires e Macedo (2006) continuam nesta mesma linha de raciocínio destacando que a grandeza da missão de prestar serviços à sociedade por parte das organizações públicas é diretamente proporcional à limitação de recursos disponíveis para este mister, deixando-as à mercê do poder político e da estabilidade financeira do Estado para o custeio de suas atividades. Na visão de Gaster (1999, *cit in* Pires e Macêdo, 2006), esta limitação de recursos implica a prestação de serviços de qualidade inferior, perpetuando a baixa expectativa em relação a eles e formando um ciclo vicioso de frustrações e insatisfações vivenciado tanto pelos usuários como pelos servidores, impactando na

cultura das organizações. Na área da segurança pública este é um fator que gera grande impacto, pois a falta de aparelhamento diminui a capacidade de resposta da instituição e de seus agentes.

A complexidade das estruturas públicas decorre, portanto, da lógica burocrática que as organiza e movimenta, que é hierárquica, paternalista, apegada a regras e rotinas e que privilegia a centralização do poder decisório nas mãos dos gestores politicamente ligados à autoridade externa de governo, desvalorizando o empreendedorismo e descontinuando as iniciativas e os avanços conquistados.

Os recursos humanos são igualmente impactados pela complexidade estrutural das organizações públicas no sentido de que convivem em um mesmo espaço dois corpos funcionais distintos, sendo um permanente, formado pelos servidores de carreira e com objetivos e cultura forjados no seio da organização, e o outro não permanente, composto por gestores políticos, cujos objetivos externos transcendem a própria organização (Martelane, 1991). Forma-se, portanto, um ambiente de conflito e descontinuidade não encontrado nas organizações privadas, que são menos complexas.

Estas distinções afetam os processos internos das instituições públicas de tal sorte que influenciam na formação dos valores e crenças que formam a cultura organizacional. Com base nessa premissa, uma transformação nas instituições públicas exigiria não somente mudanças estruturais, mas alterações de comportamento capazes de alcançar a cultura dessas organizações, suas diversidades internas e suas projeções externas. E a comunicação é fundamental no processo de formação, manutenção e alteração da cultura, pois é através da dela que os relacionamentos são estabelecidos e as mensagens são transmitidas de modo a informar e a formar.

Assim, a cultura cria significados, enquanto a comunicação contribui para a formação da cultura. E esta lógica do processo de comunicação auxilia na identificação da hierarquia de valores e das representações e sentidos que as organizações assumem diante de diferentes grupos sociais, sendo possível perceber a essência de sua cultura a partir do modo institucionalizado de pensar e agir no desempenho de suas atividades e no tratamento dado a seus funcionários e ao cidadão usuário dos serviços prestados.

E quando se está diante do desafio de implantar formatos e desenhos de comunicação interna em unidades da administração pública, as resistências desafiam os modelos estruturais e relacionais tradicionais e arcaicos que resistem a movimentos e propostas que afetem comportamentos e valores do grupo.

Portanto, em ambientes onde as mudanças são necessárias, a comunicação organizacional pode constituir importante ferramenta para auxiliar na promoção das transformações pretendidas, com atenção especial ao clima na organização, como veremos a seguir.

### **3.2 Clima Organizacional**

Enquanto cultura é um conceito relacionado a níveis mais aprofundados de comportamento dos grupos, o clima organizacional reflete as condições do ambiente de trabalho percebidas por um grupo em um dado momento. Segundo Chiavenato (2003), o clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas realizam seu trabalho e se refere à percepção da qualidade ou propriedade desse ambiente por parte dos colaboradores. O clima estaria, então, relacionado à influência do ambiente sobre a motivação, o desempenho e a satisfação dos funcionários.

Desta forma, o clima organizacional funciona como um termômetro capaz de medir o grau de satisfação dos membros de uma organização, estabelecendo uma relação de compatibilidade entre suas diretrizes e necessidades formais e os interesses e expectativas individuais dos funcionários. Tem, portanto, uma perspectiva multidimensional, considerando que os níveis de satisfação dos funcionários podem variar em função dos diferentes aspectos do contexto organizacional e se refletem no seu comportamento.

**Figura 2 – Fatores externos que influenciam no comportamento humano**



**Fonte: Chiavenato (2004 - pag. 64)**

Especialmente neste ponto, as pesquisas de clima constituem importantes instrumentos de gestão, no sentido de que:

o maior poder das pesquisas de clima advenha de sua capacidade de sintetizar um conjunto de aspectos complexos e variados do ambiente de trabalho em um instrumento sob medida para a organização, abrangendo diversos departamentos e fornecendo informações que vão além das preocupações dos profissionais de recursos humanos ao fornecer subsídios para gestores nos três níveis de gerência - baixa, média e alta (França e Mattos, 2017, p.115)

Neste sentido, o clima organizacional, enquanto fruto da convivência e da cultura da organização, permite compreender as percepções compartilhadas a partir dos estímulos gerados no ambiente corporativo e seus impactos sobre o modo como as pessoas se comportam e exercem suas atividades laborativas, permitindo o acompanhamento do estado de ânimo e a gestão de equipes. Estas percepções colaboram para a formação de juízos sobre a realidade de trabalho, influenciando nas ações, reações e decisões das pessoas, possuindo, portanto, valor estratégico para a organização, inclusive como regulador da produtividade dos funcionários (Martins, 2008).

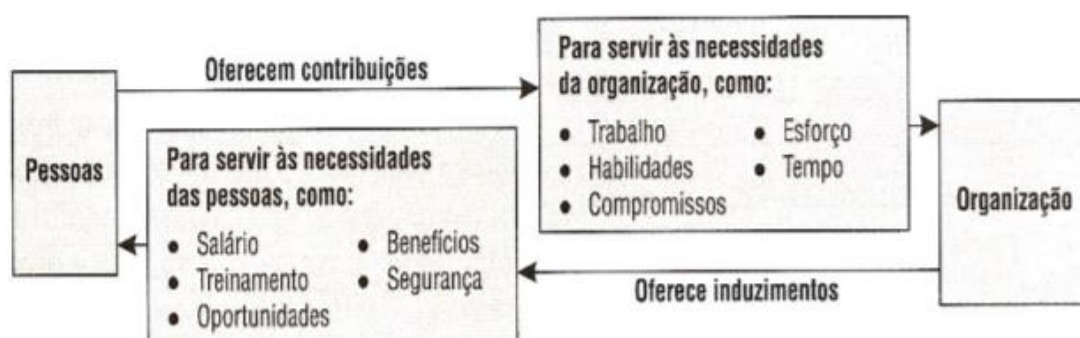
Assim, uma estratégia de gestão eficiente é aquela que associa a melhoria da qualidade dos bens produzidos ou dos serviços prestados ao desenvolvimento eficiente dos colaboradores da organização. Portanto, quando os comportamentos são motivados para

a realização dos objetivos institucionais e a participação dos profissionais nas decisões da organização é uma realidade concreta, o compromisso com o desempenho se estabelece e os resultados são mais facilmente alcançados.

Estas premissas apontam para o que Chiavenato (2004) define como “reciprocidade entre indivíduo e organização”, no sentido de que o clima organizacional é fruto dessa interação. Citando Jaques (1961), Gouldner (1960) e Schein (1972), o autor afirma que a relação entre o colaborador e a organização é orientada por diretrizes que definem o que é correto e equitativo e é firmada por meio de uma espécie de “contrato psicológico” regulado por uma “norma de reciprocidade” que se refere a um pacto tácito entre indivíduo e organização que estabelece o respeito mútuo a direitos, privilégios e obrigações consagrados pelo uso (Chiavenato, 2004).

Sob este mesmo ponto de vista, Chiavenato (2004) entende que as pessoas buscam satisfação pessoal ao integrarem uma organização e se dispõem a determinados esforços para alcançarem estas expectativas. Dentro desta ótica, quando as expectativas recíprocas são devidamente atendidas, o relacionamento entre as pessoas e a organização melhora a tal ponto que produz reflexos diretos no clima organizacional, que se estabelece em níveis positivos.

**Figura 3 – Relações de intercambio entre pessoas e organizações**



Fonte: Chiavenato (2004 - pag. 97)

Embora não exista uniformidade na literatura quanto ao conjunto de dimensões capaz de servir de indicador do clima organizacional (França e Mattos, 2017), aspectos relacionados à estrutura física, riscos, recompensas, conflitos, participação na tomada de decisões, trabalho em equipe, liderança, valores, planejamento, metas, resultados,

entre outros, estão vinculados de alguma forma à comunicação interna, seja ela direta ou indireta, formal ou informal, informativa ou formativa.

Daí, podemos afirmar que o clima organizacional guarda estreita relação com a maneira como os colaboradores desempenham suas atividades no trabalho, o que justifica o investimento crescente na elevação da qualidade do ambiente laboral, especialmente diante da concorrência de mercado e da capacidade que um time alinhado tem de se tornar um diferencial competitivo para as empresas. Contudo, apesar de as pesquisas sobre clima organizacional terem avançado no Brasil na área da administração privada, no serviço público, até bem pouco tempo, constituíam fenômeno pouco estudado (MÓL *et alii.*, 2010, *cit in* França e Mattos, 2017, p.115), demonstrando, ainda, a predominância do modelo gerencial de controle sobre o de gestão de pessoas e inobstante as organizações públicas sofrerem pressões de uma sociedade cada vez mais exigente, organizada e consciente de seus direitos e dos deveres do Estado.

### **3.2.1 Clima Organizacional na Administração Pública**

Atualmente, além da obtenção de recursos e subsistência familiar, o trabalho vem se tornando uma oportunidade de realização pessoal para o desenvolvimento de capacidades e talentos que elevam a autoestima do indivíduo e a sensação de ser um elemento produtivo no ambiente social. Na esteira deste raciocínio, as atividades laborais desempenhadas na realização do bem comum e alcance do interesse público deveriam ser ainda mais gratificantes. Entretanto, não tem sido esta a motivação percebida no serviço público.

Dentro desta ótica, é relevante e urgente identificar no servidor público a finalidade de seu trabalho e a perspectiva de autodesenvolvimento profissional e pessoal enquanto elementos essenciais para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade, no sentido de que a elevação da qualidade depende, em grande parte, do envolvimento e comprometimento dos servidores (Carapeto; Fonseca, 2014, *cit in* França e Motta, 2017). Ou seja, é preciso substituir a lógica de controle puro para uma lógica de gestão

A inter-relação entre a comunicação interna e o engajamento e comprometimento dos colaboradores – o caso de uma organização pública

de pessoas, as quais devem ser incentivadas a trabalhar com empreendedorismo, proatividade e inspiração.

Tendo em vista a necessidade de atualização das organizações às novas realidades e aos movimentos ocorridos no mundo contemporâneo, as instituições públicas precisam buscar uma nova lógica de funcionamento e de gestão de seus colaboradores, que devem ser considerados como um dos recursos mais importantes de qualquer organização. E diante disso, a comunicação organizacional exerce papel fundamental na captação dos sinais produzidos pela cultura e clima do ambiente, conforme sintetiza Curvello (2012, p.9) quando afirma que:

é pela ótica da comunicação que podemos conhecer e compreender a cultura organizacional, além de captar a lógica das relações internas, suas contradições, suas mediações, para melhor compreender os estágios administrativos, os sucessos e fracassos organizacionais e as facilidades ou dificuldades impostas às mudanças institucionais.

Considerando a contextualização sobre a administração pública no Brasil, desenvolvida no item 2.1 do capítulo anterior, o modelo gerencial que vem sendo gradativamente adotado se baseia, entre outros fundamentos, na necessidade de aprimorar as práticas de gestão de pessoas no serviço público, com foco na valorização profissional e pessoal dos colaboradores. Este enfoque agrega valor ao desempenho da organização, inclusive com a utilização de habilidades pessoais no exercício das atividades, gerando impactos sobre o clima organizacional. Na esteira deste raciocínio, o setor público deve ser analisado e tratado a partir e de acordo com suas peculiaridades típicas, cujos colaboradores se distinguem da força de trabalho que atua no setor privado especialmente quanto a suas finalidades e práticas; formas de recrutamento, seleção e contratação; métodos de avaliação de desempenho; políticas de remuneração; plano de carreira e estabilidade, sem, no entanto, deixar de buscar o aprimoramento da gestão a partir de modelos baseados na delegação de poder, descentralizações de processos, ampliação da meritocracia, flexibilização de estruturas, desenvolvimento de competências e aprimoramento do trabalho em equipe (França e Mattos, 2017, p. 119).

Não bastasse isso, as relações de trabalho na administração pública são regidas por normas excessivamente protecionistas, que garantem de forma indiscriminada a

estabilidade dos servidores detentores de cargo público efetivo e a progressão na carreira independentemente de competência e eficiência, inibindo o desenvolvimento de um espírito empreendedor nos colaboradores (Vieira *et alii.*, 2011), o que compromete o envolvimento no trabalho e a promoção de clima organizacional positivo e integrador.

Além das peculiaridades e distinções do serviço público aqui apontadas, é preciso destacar que as instituições públicas brasileiras atravessam um período de crise profunda em termos estruturais, financeiros, políticos, de gestão e de moral que geram reflexos negativos e diretos sobre o clima organizacional e que levam os servidores à insatisfação e desmotivação, comprometendo metas e resultados, com desdobramentos na queda da qualidade dos serviços prestados.

**Quadro 2 – Principais problemas crônicos e conjunturais da administração pública brasileira**

<b>Principais problemas crônicos estruturais e conjunturais da administração pública brasileira</b>	Incapacidade financeira
	Falta de investimentos
	Falta de efetividade organizacional, gerencial e estratégica
	Interferência política
	Descontinuidade na administração
	Fragilidade do poder institucional
	Clientelismo e corporativismo
	Pressão da mídia
	Corrupção e crise moral
	Vácuos tecnológicos
	Ameaça de sucateamento das instalações
	Baixas taxas de investimento líquido

**Fonte:** Elaboração própria, com base em Vieira, *et al.* (2011, p. 7)

Tendo em conta que o clima organizacional representa a camada visível da cultura de uma organização, que é mais densa e profunda, é necessário que a percepção compartilhada crie para os colaboradores internos oportunidades de realizar as suas potencialidades, com a possibilidade de transcender os limites da própria organização, em especial nos casos em que o serviço prestado é de natureza pública, o que deveria tornar o trabalho ainda mais gratificante e um meio de reconhecimento do próprio valor, equilibrando expectativas e elevando a autoestima dos servidores, que precisam ser considerados recursos estratégicos capazes de produzir um diferencial de efetividade organizacional, em lugar de serem um mero recurso operacional, muitas vezes

ineficiente (Viera, 2011, p.8 e 17).

Neste ponto, os processos de comunicação na organização tornam-se essenciais não somente para informar como o trabalho deve ser desenvolvido, mas também para a transferência simbólica de ideias que reforçam aspectos da cultura e valores da instituição e, principalmente, para a organização conhecer, através do *feedback*, as percepções, sentimentos e expectativas de seus colaboradores, ou seja, o clima organizacional.

Esta reflexão requer abordarmos com um pouco mais de profundidade a comunicação nas organizações, como veremos a seguir.

## **CAPÍTULO IV – COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

### **4.1 Comunicação nas Organizações**

A comunicação é uma das principais dimensões da natureza humana. É a partir dela que o homem leva para o mundo exterior seus sentidos e sua subjetividade e recebe deste mesmo mundo seus significados, preenchendo-se e transformando-se. Trigueiro (2001, *cit in* Moreira, 2002) afirma que o ato de comunicação consiste no processo de remeter e receber signos e códigos a partir de significantes, significados e decodificações entre os interlocutores.

Vivemos em uma sociedade de informação e a comunicação é, pois, um fato na vida social, ou seja, é a passagem concreta do individual para o coletivo. O mesmo ocorre em qualquer organização, considerando que todas possuem uma prática comunicativa que independe da institucionalização de seus processos de comunicação, especialmente porque toda ação é um ato comunicativo e é somente pela expressão da identidade e da cultura, formadas a partir de significados, que os valores de uma organização podem ser reconhecidos por seus públicos interno e externo. Kunsch (2003, p.69) trata do tema com a seguinte afirmação:

A dinâmica segundo a qual se coordenam recursos humanos, materiais e financeiros para atingir objetivos definidos, desenvolve-se por meio da interligação de todos os elementos integrantes de uma organização, que são informados e informam ininterruptamente, para a própria sobrevivência da organização. Assim, o sistema organizacional é fundamental para o processamento das funções administrativas internas e do relacionamento das organizações com o meio externo.

O mundo globalizado acelerou as transformações políticas, econômicas e sociais que ocorreram no mundo. Nunca os avanços científicos e tecnológicos foram tão rápidos e intensos e, desse modo, cada vez mais a informação e a comunicação vêm ganhando uma dimensão estratégica nas organizações. A esse respeito ensina Chiavenato (2005) que toda organização funciona a partir de seus processos de comunicação e, portanto, deve assegurar que todos os seus membros estejam conectados, considerando as redes de comunicação como “amarrações” que interligam os colaboradores e os mantêm

coesos e integrados. Complementando este raciocínio, Cardoso (2006) afirma que a dimensão estratégica da comunicação nas organizações alcança sua cultura, seu clima interno, seu funcionamento, seu desempenho e até suas relações institucionais, tornando-se algo intrínseco à estratégia global.

Diante disto, além de estabelecer trocas com o público externo e com as comunidades onde a organização está inserida ou com as quais se relaciona, podemos afirmar que comunicação organizacional é um elemento interno essencial à formação da identidade da organização e transmite aos seus membros os padrões de estruturação do trabalho, de resolução de problemas e de relacionamento interpessoal. Desta forma, vão se constituindo processos capazes de fixar e fazer cumprir os objetivos e metas da organização, e se desenhando os fluxos de informações orientados ao cumprimento dos objetivos.

Trata-se, portanto, de um processo integrado que estabelece as relações entre as pessoas, unidades e até outras organizações sociais, norteando o relacionamento da empresa com os seus públicos de interesse, externos e internos, desenvolvendo neles sentimentos de empatia e pertença capazes de os auxiliarem a atuar em um ambiente em constante mutação. No dizer de Cardoso (2006), a organização é resultado de um processo dialógico com o meio ambiente e com as condições culturais, econômicas e políticas através das quais se move. Continua o autor, afirmando:

Para se superar os limites da comunicação empresarial tradicional e dos enfoques instrumentais da comunicação organizacional, é necessário que se entenda a comunicação como um processo estratégico para a ação em uma realidade plural, dinâmica e complexa, que visa a provocação de comportamentos inovadores, criativos e dinâmicos do ponto de vista estratégico e que funciona, de maneira democrática, como disseminadora dos objetivos e dos valores culturais da empresa para públicos internos e externos. (Cardoso, 2006, p. 1127)

Para pensar comunicação sob este enfoque estratégico, ela deve ser desenvolvida para dar suporte à gestão para enfrentar os desafios postos por uma realidade complexa e altamente competitiva, por uma sociedade que exige qualidade e por cidadãos que têm cada vez mais consciência de seus direitos, ou seja, a organização precisa abrir espaços democráticos de diálogo e de difusão de uma imagem institucional positiva. Cardoso

(2006, p.1140) complementa a ideia:

A imagem pública das organizações passou a representar um fator estratégico tão importante quanto os produtos e serviços. As empresas querem ser reconhecidas não apenas por sua marca ou por suas atividades específicas, mas por sua atuação como empresas cidadãs. Nesse contexto, a comunicação ocorrerá não mais por meio de algo que se diz para um mercado passivo, mas pela qualidade das relações que serão estabelecidas com esses atores e pela credibilidade gerada por uma rede de relações articulada pela empresa com seus clientes, funcionários, fornecedores etc.

Uma reflexão a partir destes conceitos nos permite compreender a abrangência da comunicação organizacional em diferentes perspectivas, especialmente a instrumental, orientada aos objetivos da organização, e a simbólica, vinculada ao seu papel social, assumindo duas formas distintas: a de conjunto de estratégias de comunicação empregadas para difusão de informações e a de processos comunicativos que existem nas suas relações sociais (Casali, 2002).

Tais premissas projetam a comunicação organizacional ao *status* de componente estratégico, deixando de ser responsabilidade de um único setor e passando a ser uma atribuição de toda a instituição para a produção de significados e a promoção de diálogo interna e externamente, o que diminui a função limitativa meramente instrumental da comunicação e demanda um tratamento mais aberto e participativo (Cardoso, 2006). Como componente estratégico, a comunicação organizacional se constitui por meio de diversas atividades integradas capazes de atingir a complexidade dos públicos organizacionais. Este sentido foi observado nos estudos de Kunsch (1997, p.115) quando conceitua a comunicação integrada:

Ela pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica e da comunicação interna, que formam o composto da comunicação organizacional. Este deve formar um conjunto harmonioso, apesar das diferenças e das especificidades de cada setor e dos respectivos subsetores. A soma de todas as atividades redundará na eficácia da comunicação nas organizações.

Infere-se, a partir da análise deste tema, que ainda constitui um desafio para a comunicação organizacional alcançar protagonismo nos níveis estratégicos das

empresas. Contudo, esse desafio torna-se ainda maior na esfera pública, onde a comunicação ainda se restringe a aspectos formais e informativos, apesar de já sofrer alguns impactos gerados pelas reformas gerenciais, especialmente na remodelação de relacionamentos e na transformação de ações oficiais em práticas gerenciais mais modernas, permitindo transformações culturais e aderência de novos valores.

Podemos, portanto, concluir pelo entendimento de que a comunicação organizacional constitui um componente estratégico essencial à sobrevivência e desempenho também das organizações públicas que atuam em meio a uma realidade complexa e que se altera rapidamente. É em função destas especificidades que a comunicação interna se torna tão relevante para amenizar as resistências à mudança, obstáculo recorrente no serviço público brasileiro.

## **4.2 Comunicação Interna**

A comunicação é um processo vivo dentro das organizações e sua importância traduz o poder adquirido a partir do processo de informação globalizante, cuja capacidade de produção de conteúdo, tratamento e armazenamento evolui exponencialmente. Vivemos na chamada Era da Comunicação e nunca o ser humano teve tantos meios e oportunidades para se comunicar, mas a transmissão de informações em tempo real não se compara ao contato direto entre as pessoas, que cria verdadeiramente as relações humanas (Matos, 2006).

Portanto, é a comunicação humana que cria relacionamentos, pois só ela é capaz de criar elos a partir da expressão de ideias, sentimentos, emoções e atitudes de interação por meio do *feedback*. Sem ação e reação, estamos diante da mera transmissão de informações que, segundo Matos (2006), só se transformam em conhecimento se houver tempo para serem assimiladas, compreendidas e interpretadas, mas, continua o autor, é o tempo o elemento em maior escassez na sociedade da informação.

Os intensos apelos da tecnologia e o bombardeio de informações e notícias subtrai das

peçoas o tempo para pensar e refletir sobre tudo o que veem, ouvem e leem. Assim, as mídias - aqui tidas, em seu sentido mais amplo, como sendo todo o suporte de difusão da informação - ao invés de cumprirem seu papel de comunicar, acabam promovendo a incomunicabilidade e incapacidade de criar, inovar e criticar.

Portanto, não se pode perder de vista que a comunicação não prescinde o relacionamento, pois somente as relações são capazes de permitir ao homem transformar-se continuamente. A esse respeito, o enquadramento de comunicação interna proposto no presente estudo busca conciliar a comunicação e o relacionamento humano no sentido de que a integração das pessoas, suas culturas, projetos, ações e esforços, quando desenvolvida em um ambiente organizacional de diálogo, produz capital intelectual e diferencial competitivo. Além disso, um relacionamento corporativo forte empodera as partes para negociar suas diferenças e aprimora sua capacidade de trabalharem juntas.

Portanto, compreender que a comunicação não é mais uma atividade meio e sim uma estratégia organizacional é o primeiro passo para estabelecer uma dinâmica cooperativa de trabalho, encarando o desafio de transformar os funcionários em parceiros empreendedores e comprometidos com o desempenho por meio do aperfeiçoamento de relações humanas baseadas em confiança, integração e comprometimento. As palavras de Peter Drucker (2001) traduzem o entendimento de que é preciso transformar informação em conhecimento e este em ação efetiva no sentido de que a organização:

não é regida por forças físicas nem biológicas, mas pela confiança, entendimento mútuo, motivação. E tudo isso exige um conhecimento rudimentar de toda a organização, de suas missões, de seus valores, de suas metas, de seu desempenho. (Drucker, 2001, p. 11)

A comunicação tornou-se essencial para a integração e coerência entre todas as mensagens e informações emanadas das organizações em um contexto dominado pela diversidade de opiniões de vários públicos. Torquato (1984) afirma que o progresso experimentado pela comunicação constitui uma conquista, mas também um desafio, na medida em que aumenta em grande escala a produção de conteúdo, armazenamento e reprodução de informações e conhecimento, mas põe em revisão de conceitos, pressupostos e o próprio processo comunicacional, especialmente dentro das

organizações.

Durante muito tempo, as organizações empregavam seus esforços na comunicação com os públicos externos. Martinez (2010), quando trata do papel das assessorias de comunicação, destaca que estes setores se ocupam tanto da comunicação externa que a questão interna acaba relegada a um segundo plano, seja por falta de tempo e/ou carência de pessoal, o que pode trazer prejuízos, inclusive externamente, por força da influência que a comunicação interna exerce sobre a externa no sentido de que os colaboradores podem se converter em porta-vozes qualificados<sup>1</sup> (Marcos, 2002, *cit in* Martinez, 2010). Comunga deste mesmo entendimento Almeida (2000) quando afirma que comunicação interna é um instrumento importante para disseminar a cultura de uma organização no sentido de que o público externo toma contato com ela a partir das interações e trocas que estabelece com seus membros e com a própria organização, onde ela se torna produtora do próprio discurso, funcionando para humanizar as relações, que se desenvolvem:

não só entre as pessoas do ponto de vista físico, mas essencialmente, entre as mesmas e a empresa enquanto pessoa moral. Estas relações não influenciam unicamente a vida das pessoas, elas são também a constituição da pessoa moral - empresa. Moral porque possui uma identidade, uma personalidade, história e valores determinados, por um lado, pelas condições da sua criação e pelos seus fundadores, e por outro lado, pelo cotidiano onde pertencem as visões individuais e colectivas. (Almeida, 2000, p. 35)

A comunicação interna nas organizações desempenha um papel instrumental fundamental para o estabelecimento de padrões culturais e para a motivação dos recursos humanos, orientando as ações dos colaboradores na direção das metas e objetivos estratégicos institucionais por meio da integração e do compartilhamento de valores. Desta forma, pensar a comunicação interna enquanto função é reconhecê-la numa dupla vertente, como modo de relação entre as pessoas e como instrumento estratégico na empresa (Almeida, 2000).

Desta forma, qualquer sistema de comunicação interna deve atender à função informativa transmitindo informações e comandos relevantes para o cumprimento da atividade-fim da organização, afinal uma organização é uma equipe e seus membros

precisam saber o que ela está fazendo para que todos possam trabalhar melhor e em conjunto.

A comunicação em uma organização - e essa pode ser a verdadeira lição que aprendemos de nosso fracasso na comunicação e a verdadeira medida de nossa necessidade de comunicação – não é um meio de organização. Ela é o modo de organizar. (Drucker, 2002, *cit in* Guimarães, 2005, p. 48)

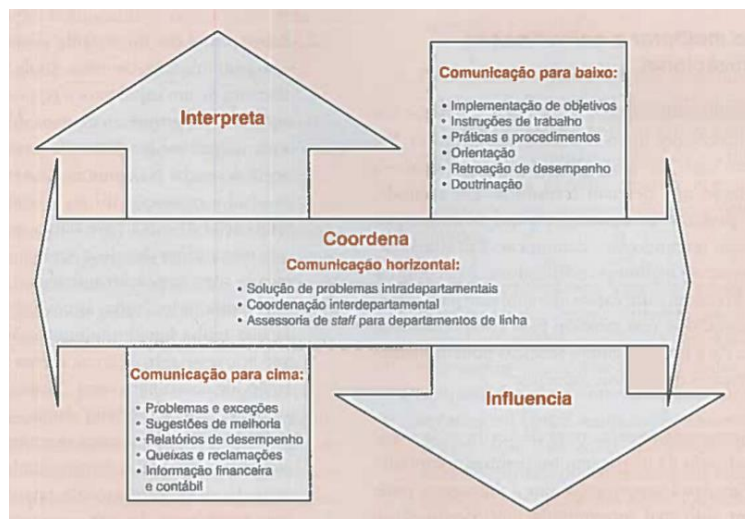
Por outro lado, a comunicação interna também deve desenvolver uma função formativa, integrando os colaboradores por meio da partilha de ideias, valores, hábitos, experiências e a própria história da organização na perspectiva de transformá-la em um ambiente físico e psicológico capaz de estabelecer e manter comportamentos eficientes na busca constante do sucesso pessoal e organizacional (Pereira, 2015).

Entretanto, as organizações enfrentam obstáculos ao desenvolvimento da comunicação interna, entre os quais Martinez (2010) assinala a dispersão dos centros, o elevado número de empregados, o baixo nível de envolvimento da direção, lentidão dos fluxos de comunicação e ausência de planejamento estratégico. Citando Villafañe (1999)<sup>2</sup>, a mesma autora destaca algumas funções da comunicação interna: envolvimento dos colaboradores na visão organizacional, potencializando o sentimento de pertença; projeção de imagem positiva nas margens de influência dos colaboradores; equilíbrio entre os fluxos de comunicação descendente, ascendente e transversal; envolvimento das equipes nos projetos; consolidação de um estilo de gestão; facilitação da adequação a mudanças.

Chiavenato (2005) também trata dos fluxos comunicação interna dentro da cadeia de comando ou responsabilidade da organização. As comunicações descendentes, conforme menciona o autor, contém informações e mensagens enviadas pelos gestores aos seus subordinados; as comunicações ascendentes referem-se a conteúdos emanados dos níveis hierarquicamente mais baixos àqueles mais elevados; e as comunicações horizontais tratam dos intercâmbios laterais ou diagonais de mensagens entre pares. Seus assuntos e principais focos estão representados na figura 4 (Chiavenato, 2005):

A inter-relação entre a comunicação interna e o engajamento e comprometimento dos colaboradores – o caso de uma organização pública

**Figura 4 - Comunicações organizacionais**



**Fonte: Chiavenato (2005 - pag. 331)**

A fim de compreender melhor o fluxo de comunicação nas organizações, Chiavenato (2005, p.330) afirma que:

constitui o processo por meio do qual a informação se movimenta e é intercambiada entre as pessoas dentro de uma organização. Algumas comunicações fluem através da estrutura formal e informal, outras descem ou sobem ao longo da hierarquia, enquanto outras ainda se movimentam na direção lateral ou horizontal. Atualmente, graças à tecnologia da informação, os fluxos de comunicação estão se intensificando em todos os sentidos.

E a intensificação de sentidos afirmada se deve muito à evolução tecnológica, que submete hierarquias uma vez que permite a troca transversal de mensagens entre colaboradores de diferentes níveis e departamentos, especialmente quando envolvidos em projetos intersetoriais (Curvello, 2012).

Ainda que não tenha sido definido um plano de comunicação, a comunicação interna sempre existe em uma organização, pois informalmente ela acontece de maneira natural entre os colaboradores. Mas podemos considerar que muitas organizações possuem um sistema qualquer de comunicação interna, ainda que minimamente organizado, por meio do qual difunde sua cultura e uniformiza procedimentos.

Em regra, a rede formal de comunicação trata de assuntos técnicos e vinculados às

finalidades e objetivos organizacionais e, portanto assume características normativas, de precisão, clareza e concisão. Já a rede informal engloba o que é falado no dia a dia de maneira livre e emotiva, a respeito de acontecimentos e pessoas, sendo, portanto, subjetiva, imprecisa (depende das pessoas que a utilizam), obscura (nem sempre se expressa fielmente) e prolixa (Matos, 2006).

A comunicação informal, segundo Matos (2006), está normalmente relegada a segundo plano nas organizações, que ignoram seu potencial. Entretanto ela se processa como uma poderosa rede no sentido de que é capaz de difundir todo o tipo de informação extraoficial, elaborada sem o conhecimento ou participação da administração. É vulgarmente denominada de “rádio corredor”, funciona intramuros e pode ser facilmente “sintonizada” nas pausas para água, café ou lanche, bem como utilizar redes sociais, e-mail ou telefone. Ainda segundo Matos (2006), quando desconsiderada pela organização (ou na ausência de uma estratégia de comunicação), transforma-se em fonte geradora de boatos e de informações distorcidas por análises precipitadas, leigas e, muitas vezes, preconceituosas, que podem gerar consequências e impactos sobre o desempenho, o entrosamento dos colaboradores e os resultados da organização.

Contudo, se a organização valoriza a cultura do diálogo, sua rede informal passa a ser vista como mais um meio de comunicação e integração das pessoas, podendo mesmo ser incentivada pela organização por meio de iniciativas como a criação de espaços para o café, salas de convivência, refeitório, comemorações, programações culturais, eventos esportivos e de lazer, até mesmo envolvendo a família dos colaboradores. Matos (2006) continua, afirmando que muitas ideias criativas e sugestões inovadoras surgem de conversas despreziosas, quando as pessoas estão mais relaxadas e tranquilas para pensar sem inibições.

Por conclusão, a “rádio corredor” só seria nociva em ambientes com alto grau de incomunicabilidade e falta de transparência na gestão. A comunicação interna deve constituir um esforço da organização para estabelecer canais que promovam o relacionamento ágil e transparente entre a direção e os colaboradores, e entre o próprio público interno, quando se destacam os fluxos ascendente e horizontal.

É justamente a comunicação ascendente a que melhor caracteriza a verdadeira cultura do diálogo em uma organização, pois representa a contribuição criativa e o *feedback*, que efetivamente instauram o processo de comunicação de duas vias. Nas organizações em que se pratica a comunicação descendente, é predominante o discurso único e falta de ambientes de diálogo e conversação. Nesses casos, talvez nem seja apropriado falar-se em comunicação, simplesmente porque, como um processo, ela precisa realizar-se nos dois sentidos. (Matos, 2006, p. 93)

Na esteira deste raciocínio, a comunicação interna pode ser entendida como um processo de natureza multidirecional, que, ao mesmo tempo em que informa, auxilia a tomada de ação e gera vantagem competitiva quando promove o alinhamento dos colaboradores aos objetivos organizacionais e promove o fortalecimento dos relacionamentos, no sentido de que funcionários bem informados sobre o planejamento estratégico da organização e conscientes de seu papel contribuem de forma efetiva para o alcance de resultados. Desta forma, é essencial que os processos de comunicação promovam a participação de pessoas de todos os níveis da organização de modo que se empenhem, em sinergia, nos mesmos esforços e metas, trabalhando com a intensidade e motivação necessárias para alcançar resultados nos prazos previstos.

Com efeito, a comunicação interna deve difundir informações úteis ao desenvolvimento de um bom trabalho, além de garantir constante *feedback* dos colaboradores de modo a envolvê-los nas decisões que os afetam. A comunicação interna deve ainda criar canais de comunicação de fácil acesso e utilização, espaços para o reconhecimento do bom trabalho realizado e para trocas informais entre funcionários de níveis distintos a partir de uma postura mais acessível das chefias, que podem perceber as necessidades profissionais e pessoais dos funcionários.

Na visão do papel estratégico da comunicação interna, está também a difusão da missão, visão, valores, cultura e objetivos. Argenti (2014) entende que a estratégia geral de uma organização deve comportar a capacidade comunicacional inscrita na missão e visão. A partir daí, um conjunto de ações planejadas constrói uma linha de orientação forte e capaz de provocar mudanças de atitudes dentro e fora da organização (Pereira, 2015). Desta forma, os planos de comunicação interna devem ser elaborados como documentos de alinhamento estratégico, uma vez que permitem que o processo de comunicação seja

gerido na organização.

Deste modo, a comunicação interna deve envolver suportes para além de memorandos, murais e publicações periódicas de um jornal interno para os funcionários, até mesmo porque, muitas vezes, a produção destes suportes não envolve a participação do público alvo no processo de criação e realização. Estes suportes informam, mas não relacionam e, portanto, não realizam comunicação efetiva pela ausência de partilha de significados simbólicos.

Silva (2017), citando Duterme (2002, p. 34) destaca que “...é o responsável hierárquico que manipula o gatilho da comunicação interpessoal, para levar o colaborador a aumentar voluntariamente a sua participação na produção”. Deste modo, podemos afirmar que o modelo de gestão adotado em uma organização influencia a forma com que se realiza a comunicação interna.

Considerando que o presente estudo tem como campo uma organização pública, devemos lembrar que a administração pública ainda é marcada por uma gestão predominantemente burocrática. A deficiência ou até mesmo a falta de um plano de comunicação nos ambientes caracterizados, via de regra, pelo excesso de formalidade e pela prática de atos meramente burocráticos, propicia pouco espaço para o desenvolvimento de relações por meio do diálogo. Nas repartições, as pessoas quase sempre são tratadas como peças de engrenagens necessárias para a realização de tarefas numa lógica mecanicista. Matos (2006), neste sentido, afirma que, sem encontrar sentido para o seu trabalho, o homem perde a motivação e o potencial para o seu crescimento profissional, o que, somado a outras tantas peculiaridades observadas no serviço público e já mencionadas na presente pesquisa, acabam propiciando o desestímulo e falta de envolvimento e comprometimento dos colaboradores com a missão e os objetivos da organização.

Em se tratando de organizações públicas de natureza policial, os servidores são, ainda, muitas vezes submetidos a ambientes opressivos e disciplinas e escalas de serviço exaustivas. Além disso, a imagem quase sempre negativa sobre o nível de dedicação e empenho dos funcionários públicos, somada aos escândalos de corrupção e má gestão

da administração pública são fatores que impactam fortemente os colaboradores e os resultados alcançados, especialmente pela repercussão que ganham na mídia, considerando que muitos veículos de imprensa atuam, na maioria das vezes, pautados por interesses econômicos que, com o fito de garantir índices de audiência elevados, utilizam o sensacionalismo e a exceção como regra quando trata de assuntos sobre criminalidade e violência policial.

Matos (2006) ilustra bem o modelo burocrático e a estagnação do serviço público quando narra de forma sintética a história do funcionário público Gregor, escrita por Kafka, cuja angustiante rotina de trabalho o desumaniza a ponto de se transformar em uma barata. A sua metamorfose se concretiza a partir de adaptações físicas e alterações de comportamento, atitude, sentimentos e opinião, que resultam no abandono de sua identidade e consciência humana, fazendo-o agir como um inseto repugnante até perder a própria alma.

Deste modo, embora a administração pública já tenha passado por importantes reformas, alguns paradigmas ainda dificultam a aplicação de práticas gerenciais, especialmente aquelas relacionadas à comunicação na gestão dos recursos humanos. E neste ponto, cabe destacar que a rotatividade na gestão administrativa a estabilidade funcional, as reduzidas possibilidades de progressão na carreira e a baixa autoestima são pontos que exigem atenção e esforços das lideranças para promover a motivação dos colaboradores, especialmente através de incentivos morais vinculados à missão da instituição e ao interesse público, reservando um papel secundário aos escassos recursos materiais e recompensas de caráter pecuniário como forma de melhorar o desempenho e os resultados nas organizações públicas.

Os novos rumos gerenciais já alcançam as organizações públicas, que precisam abandonar a visão arcaica de que as pessoas integram os fatores de produção para dar lugar a modelos de gestão capazes de tornar o servidor um diferencial de qualidade nos serviços prestados por meio do seu envolvimento, comprometimento e capacidade de colaboração. Nessa perspectiva, a organização deve empreender esforços para estimular a participação dos colaboradores na gestão e para criar compromisso por meio da comunicação, motivação e liderança, melhorando o seu desempenho (Tavares, 2005).

A inter-relação entre a comunicação interna e o engajamento e comprometimento dos colaboradores – o caso de uma organização pública

Portanto, é necessário que o funcionário se sinta parte da organização de tal modo que deseje permanecer, desempenhando suas atribuições de maneira competente, confiável e inovadora.

Alguns estudos já demonstram a existência de associação entre comunicação, empenhamento e produtividade, sendo objetivo deste estudo verificar essa mesma inter-relação na administração pública, buscando sua vinculação ao modelo de gestão adotado e os objetivos pela organização por meio da criação de um ambiente no qual informação, conhecimento e competência fluam e promovam comprometimento pessoal e alto desenvolvimento.

## **PARTE II: ESTUDO EMPÍRICO**

### **CAPÍTULO V – CAMPO DE PESQUISA**

#### **5.1 Subsecretaria de Educação, Valorização e Prevenção (SSEVP)**

Conforme será abordado nas seções seguintes, a pesquisa de campo foi desenvolvida na Subsecretaria de Educação, Valorização e Prevenção (SSEVP), da Secretaria de Estado de Segurança (SESEG), no Rio de Janeiro.

A SESEG foi criada pelo Decreto nº 21.258, em 1º de janeiro de 1995, como órgão integrante do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro. Sua reestruturação organizacional foi definida pelo Decreto nº 46.103, de 02 de outubro de 2017, por meio de cinco órgãos de assistência direta: Subsecretaria de Assuntos Estratégicos (SSAE); Subsecretaria de Gestão Administrativa (SSGA); Subsecretaria de Inteligência (SSINT); Subsecretaria de Comando e Controle (SSCC); e Subsecretaria de Educação, Valorização e Prevenção (SSEVP), esta criada dentro da estrutura da SESEG pelo Decreto nº 41.417, de 04 de agosto de 2008, sob a denominação inicial de Subsecretaria de Ensino e Programas de Prevenção, alterada pelo Decreto nº 43.621, de 29 de maio de 2012, sendo composta pela Superintendência de Educação, Articulação Institucional e Parcerias (SUPEDU) e Superintendência de Valorização Profissional e Ações de Prevenção (SUPVP), a quem incumbe assessorar, fomentar e articular políticas, programas e projetos integradores para as áreas de educação policial, valorização profissional e prevenção da criminalidade e da violência por meio de ações de formação inicial e continuada dos profissionais de segurança pública e também por meio da elaboração de estudos, pesquisas, propostas e novas metodologias que contribuam para a qualificação do serviço policial, para a promoção da qualidade de vida do policial e para a criação de ambientes sociais seguros, promovendo, ainda, parcerias entre instituições públicas dos três níveis de governo, instituições privadas e segmentos da sociedade civil.

Importante destacar que a SESEG definiu sua visão de futuro a partir de seu Plano Estratégico 2015-2018 que, igualmente a outros planejamentos organizacionais, tem a finalidade de “dotar a organização de uma clara consciência de sua missão, suas prioridades e seus objetivos, em favor do alinhamento e da integração entre todos os seus membros e parceiros”<sup>1</sup>. Assim, o Plano Estratégico da SESEG tem por escopo mobilizar estrutura e colaboradores da secretaria para a realização de seus propósitos institucionais, estabelecendo estratégias, metas e indicadores de avaliação de desempenho.

Para auxiliar no direcionamento de todos os atores da organização rumo aos objetivos institucionais, a SESEG definiu sua identidade organizacional onde “delimita seu espaço de atuação no segmento proposto, evidencia sua razão de existir e comunica seus valores além de definir a meta ousada de longo prazo, a sua visão”<sup>2</sup>.

**Figura 5 – Identidade Organizacional da SESEG**

***Missão***

**Planejar e gerir a política de segurança pública do Estado do Rio de Janeiro**

***Visão 2018***

**Ser referência no planejamento e gestão da política de segurança pública contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da população**

***Princípios e Valores***

- **Preservação da vida e dignidade humana**
- **Foco no cidadão**
- **Valorização do profissional de segurança**
- **Profissionalização e transparência da gestão**
- **Atuação qualificada e integrada das polícias**
- **Redução contínua da violência e criminalidade**
- **Compromisso com a ética, legalidade e moralidade**

**Fonte: Plano Estratégico do Sistema de Segurança do Estado do RJ 2015-2018 (pag. 20-21)**

Dentro desta ótica, a formulação estratégica define caminhos para a organização movimentar-se da situação atual para a visão, sempre norteada por seus valores, considerando o desafio proposto e o ambiente onde está inserida, por meio de políticas

A inter-relação entre a comunicação interna e o engajamento e comprometimento dos colaboradores – o caso de uma organização pública

públicas materializadas em projetos cuja matriz de responsabilidades atribui à SSEVP as seguintes ações<sup>3</sup>:

- Estimular a criação e o fortalecimento de programas preventivos de segurança por meio da articulação das polícias e de outros entes;
  
- Aumentar a participação social no sistema de segurança, fortalecendo os canais de diálogo já construídos (Conselhos Comunitários, Ouvidoria etc.); instalar do Conselho Estadual de Segurança Pública; estimular programas que promovam a integração entre policiais e a comunidade;
  
- Estimular o desenvolvimento e aplicação do conhecimento científico de segurança, incentivando pesquisas aplicadas e valorizando as existentes; criar laboratório de boas práticas; criar um veículo regular de publicação de artigos técnico-científicos;
  
- Implementar uma política integrada de gestão de pessoas nas polícias (salário, promoção, valorização e saúde), com a inclusão de quadros técnicos;
  
- Implementar o sistema integrado de educação das polícias (formação, formação continuada e avaliação).

Com relação à comunicação organizacional, a abordagem no referido Plano Estratégico é restrita, atribuindo responsabilidades somente à Assessoria de Comunicação (ASCOM) da instituição, cuja missão foi vagamente formulada no referido plano e estaria adstrita à reformulação de questões de *marketing* institucional e comunicação social por meio da elaboração de um plano integrado de comunicação interno e externo, alcançando a identidade visual das corporações, a integração dos sites das polícias e a realização de capacitações em *media training*<sup>4</sup>.

É relevante destacar que, em abril de 2017, a SSEVP passou a ser chefiada por uma servidora pública federal da área da segurança, ocupante do cargo efetivo de Delegado Federal, que assumiu a Subsecretaria, composta por 35 (trinta e cinco) colaboradores pouco engajados, entre servidores efetivos e contratados, e que decidiu instituir na

A inter-relação entre a comunicação interna e o engajamento e comprometimento dos colaboradores – o caso de uma organização pública

subsecretaria uma gestão voltada para pessoas e processos, com inspiração na liderança adaptativa e na formação de equipe. Desta forma, a implantação de sistemas, a estruturação de processos, o desenvolvimento e empoderamento individual dos servidores da SSEVP aliados à propulsão ao trabalho coletivo e à sinergia entre as atividades foram estratégias planejadas, difundidas, executadas e avaliadas a partir da criação e incremento de canais e ações de comunicação interna na SSEVP, sem que houvesse conflito ou usurpação das atribuições da ASCOM que, bastava de demandada pelo crescente assédio da mídia na cobertura da criminalidade e de atribuições mais voltadas ao assessoramento de imprensa aos gestores da SESEG, cuidava do público interno somente com a edição de uma *newsletter* semanal, denominada “SESEG Informa”, difundida por correio eletrônico aos servidores da secretaria, mas que tinha enfoque principal na atuação externa do órgão e pouco tratava dos servidores.

Figura 6 – Newsletter SESEG INFORMA



Fonte: SESEG (edição 256 - 14/12/2018)

Então, conforme se extrai do Livro de Gestão de Pessoas e Processos da Subsecretaria de Educação, Valorização e Prevenção – SSEVP<sup>5</sup>, elaborado pela equipe da SSEVP, a nova gestão da subsecretaria encontrou os colaboradores da pasta com uma lacuna de liderança de mais de quatro meses, considerando que o último subsecretário havia sido exonerado no final de 2016 e a nomeação da nova gestora ocorreu somente em abril de 2017. Portanto, o grupo estava desarticulado, desmobilizado e desmotivado e sem envolvimento profissional com processos e projetos. O desequilíbrio nas relações interpessoais e a fragmentação da equipe eram aparentes e geravam segmentação do trabalho, baixa integração e desempenho reduzido, com reflexos na comunicação interna, que era truncada, exigindo um ciclo de mudanças estruturais que identificasse

A inter-relação entre a comunicação interna e o engajamento e comprometimento dos colaboradores – o caso de uma organização pública

novos desafios, criasse metas, exigisse colaboração e gerenciasse conflitos para que o clima e a cultura organizacional fossem capazes de transformar pessoas em um time.

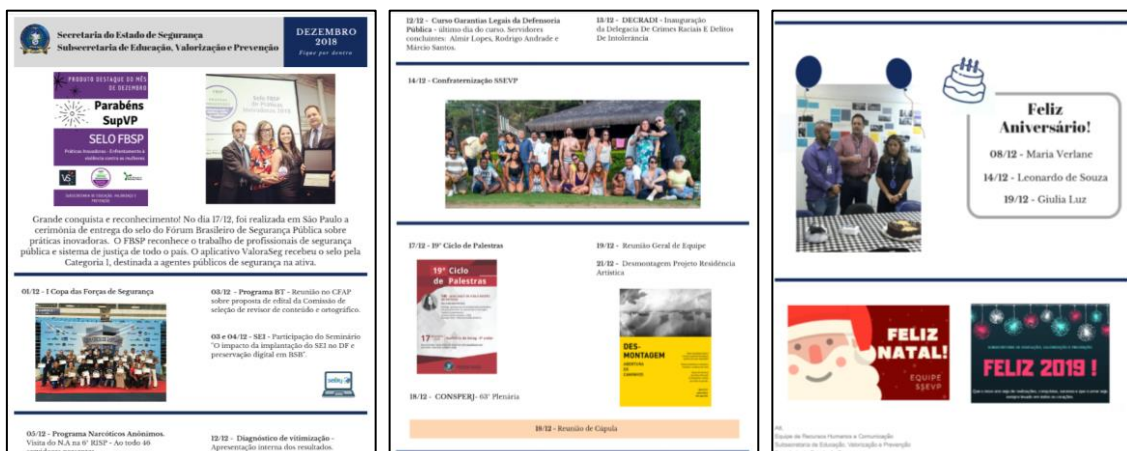
**Figura 7 – Livro de Gestão de Pessoas e Processos da SSEVP, elaborado pela equipe da Subsecretaria, encadernado e distribuído a cada um dos integrantes**



Fonte: Exemplar da autora deste trabalho (novembro de 2018)

Assim, a partir da mudança na gestão, foi criada a Equipe de Recursos Humanos e Comunicação dentro da SSEVP, integrada por três funcionárias, e foram implementadas diversas ações de comunicação interna envolvendo os servidores, individual e coletivamente, entre as quais se destacam espaços de escuta ativa, reuniões mensais de equipe, espaços coletivos de debate, instalação de refeitório e sala de convivência, além da edição mensal de uma *newsletter*, denominada “Fique por dentro”, com notícias e informações sobre a SSEVP difundida pelo e-mail institucional dos colaboradores.

**Figura 8 – Newsletter SSEVP**



Fonte: SSEVP (edição de dezembro de 2018 - 04/01/2019)

Para compreender a complexidade dos esforços de gestão empreendidos na SSEVP, é preciso considerar o contexto econômico e político do Estado do Rio de Janeiro, mergulhado em uma severa e notória crise financeira e moral que exigiu contingenciamento de recursos e reposicionamento institucional, especialmente a partir de decretação do estado de calamidade pública no âmbito da administração financeira do Estado, por meio do Decreto nº 45.692, de 17 de junho de 2016, e que culminou com a adesão ao Regime de Recuperação Fiscal instituído pela Lei Complementar nº 159, de 19 de maio de 2017, quando o serviço público vivenciava expressivo corte de verbas, sucateamento e atrasos recorrentes no pagamento dos salários do funcionalismo.

Não bastasse isso, por força da própria crise que atingiu de forma especialmente severa as instituições policiais, o estado do Rio de Janeiro sofreu intervenção federal na área da segurança pública em 2018, determinada por meio do Decreto nº 9.288, de 16 de fevereiro de 2018, que retirou a autonomia estadual na gestão da segurança, a qual foi assumida por representantes das forças armadas, o que exigiu esforços comunicacionais ainda maiores. Isto porque, externamente, havia uma sensação de descontrole da área e a preocupação com as consequências da gestão militarizada da atividade de segurança e também com as ações que poderiam ser praticadas para o restabelecimento das condições de governabilidade pelo Estado, e, internamente, a partir da aprovação do Plano Estratégico da Intervenção Federal – PEIF na área de Segurança Pública, 1ª e 2ª edições, pelas Portarias Normativas nº 05, de 29 de maio de 2018, e nº 22, de 11 de outubro de 2018, a mudança repentina e pontual da administração superior poderia comprometer o fluxo de comunicação e a continuidade das políticas, programas e projetos que estavam sendo desenvolvidos especialmente na área de educação, valorização profissional e prevenção da criminalidade, que são a essência do trabalho da SSEVP.

É dentro deste cenário que se desenvolve a presente pesquisa, cuja parte empírica se dá por meio da observação participante da autora do trabalho, que é servidora pública estadual desde 1989 e esteve lotada na SSEVP entre maio de 2017 e fevereiro de 2019, e também por meio de entrevistas com os colaboradores internos da subsecretaria, que foram realizadas com o propósito de verificar se existe inter-relação entre a comunicação interna e o engajamento e comprometimento dos colaboradores com os objetivos

daquela organização pública.

Para tanto, foi necessário ampliar a visão sobre o papel da comunicação interna nas organizações e agregar às suas finalidades instrumentais a sua relevância como elemento estratégico para a gestão das pessoas no serviço público, especialmente em um momento de crise como a que atravessa o estado do Rio de Janeiro, onde faltam recursos e o encorajamento e a motivação dos servidores depende muito mais de incentivos ao desejo concreto de realizar suas atribuições com foco na missão institucional e no interesse público do que de compensações de caráter pecuniário que o Estado não tem condições de oferecer.

## **CAPÍTULO VI – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO**

A presente seção é dedicada aos processos de pesquisa de campo utilizados neste trabalho, desde a proposição do estudo até as considerações metodológicas.

### **6.1 Problema a Investigar**

O mundo moderno, competitivo e globalizado vem desafiando a gestão das organizações, sejam elas privadas ou públicas. O cidadão contemporâneo tende a não mais aceitar passivamente falhas na qualidade, efetividade e transparência no fornecimento de produtos e na prestação de serviços, nem mesmo diante do monopólio estatal em alguns setores.

Neste sentido, o presente estudo foi elaborado com foco na administração pública, considerando o processo de comunicação interna como fator que pode estar relacionado aos níveis de engajamento, empenhamento, comprometimento e produtividade dos colaboradores de uma organização pública: a Subsecretaria de Educação, Valorização e Prevenção (SSEVP), da Secretaria de Estado de Segurança (SESEG), no estado do Rio de Janeiro.

### **6.2 Questões de Investigação**

A partir do problema identificado, foram formuladas as seguintes questões de investigação:

- Como os colaboradores percebem a comunicação interna na organização?

- Existe relação entre a comunicação interna e o engajamento dos colaboradores?

A inter-relação entre a comunicação interna e o engajamento e comprometimento dos colaboradores – o caso de uma organização pública

- Existe relação entre a comunicação interna e o comprometimento dos colaboradores com os objetivos organizacionais?

As respostas às indagações foram buscadas no campo de pesquisa, entre 2017 e 2019, por meio de análise documental e das ferramentas de comunicação interna utilizadas; de observação direta e notas de campo; e, especialmente, a partir das percepções dos colaboradores lotados na Subsecretaria de Educação, Valorização e Prevenção (SSEVP), da Secretaria de Estado de Segurança (SESEG), no estado do Rio de Janeiro.

### **6.3 Tipo de Pesquisa**

Estudos sobre métodos de pesquisa avançam para atender às mais diversas propostas de investigação científica. E na busca pela metodologia ideal, é necessário que o pesquisador possua clareza em relação ao objeto da pesquisa, bem como em relação às questões que pretende responder, para que organize a coleta de dados e informações capazes de produzir insumos suficientes e adequados.

O presente estudo caracteriza-se como exploratório e descritivo na medida em que se desenvolve em uma área com pouco conhecimento sistematizado, uma vez que explora a comunicação interna em uma organização pública, onde busca compreender a sua relação com o engajamento dos colaboradores, descrevendo as características deste fenômeno a partir das perspectivas e interações dos próprios colaboradores.

Para tanto, os capítulos anteriores trataram de teorias e conceitos sobre cultura, clima e comunicação organizacional e sobre comunicação interna com ênfase na administração pública, de modo a criar embasamento suficiente para explorar e descrever a realidade comunicacional vivida na Subsecretaria de Educação, Valorização e Prevenção (SSEVP), da Secretaria de Estado de Segurança (SESEG), no estado do Rio de Janeiro, tratando-se, portanto, de um estudo de caso (Yin, 2015).

Assim, a proposta desta pesquisa pretende ampliar os conhecimentos existentes sobre o

tema e abrir uma perspectiva de aprimoramento dos fluxos de comunicação interna nas organizações públicas para além do que seria tradicionalmente uma atribuição dos órgãos de assessoramento em comunicação ou dos setores de recursos humanos destas organizações, alcançando o envolvimento dos colaboradores de diferentes níveis, sua motivação e incentivo por parte das lideranças, e a promoção da integração e o comprometimento de todos com as metas, decisões e resultados organizacionais.

Neste sentido, tornou-se necessário identificar os fluxos, práticas e instrumentos de comunicação interna adotados pela organização em estudo, buscando revelar o nível de percepção sobre eles e sua relação com o engajamento dos colaboradores nos objetivos organizacionais. Como se trata de perceber e descrever relações de caráter humano e social, os dados e informações perquiridos não são mensuráveis. Sendo assim, identificou-se como mais adequada a pesquisa qualitativa, no formato de estudo de caso, desenvolvida por meio de observação participante, por ser modalidade capaz de permitir a identificação e a interpretação de percepções, sentimentos, motivações, comportamentos e compreensões acerca da questão estudada relacionada ao grupo de colaboradores da organização que serviu de campo e que pode ser útil analogicamente a outros órgãos do setor público.

O termo qualitativo implica uma partilha densa com pessoas, fatos e locais que constituem objetos de pesquisa, para extrair desse convívio os significados visíveis e latentes que somente são perceptíveis a uma atenção sensível e, após este tirocínio, o autor interpreta e traduz em um texto, zelosamente escrito, com perspicácia e competência científicas, os significados patentes ou ocultos do seu objeto de pesquisa. (Chizzotti, 2003, p. 221)

Sendo assim, o método quantitativo mostra-se menos adequado no sentido de que, lidando com o comportamento humano em dado meio social, não há como se definir antecipadamente todas as hipóteses ou variáveis do processo, tampouco estabelecer objetivamente as métricas capazes de quantificar os resultados por meio de estatísticas.

De maneira diversa, a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os

fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo. (Godoy, 1995, p. 58)

Desta maneira, trata-se de uma pesquisa de campo que se desenvolve dentro da Subsecretaria de Educação Valorização e Prevenção (SSEVP), ou seja, no ambiente natural dos colaboradores, que foram observados em sua atuação e ouvidos por meio de entrevistas individuais. Além disso, foram analisados documentos relacionados às atividades ali desenvolvidas de modo a permitir a compreensão das condições contextuais, das ações de comunicação interna e do engajamento desses colaboradores a partir de suas próprias perspectivas e interações. Neste sentido, vale destacar:

Do ponto de vista metodológico, a melhor maneira para se captar a realidade é aquela que possibilita ao pesquisador "colocar-se no papel do outro", vendo o mundo pela visão dos pesquisados. (...) Como procedimentos, sugere a observação direta, o trabalho de campo, a observação participante, a entrevista, o uso da história de vida, das cartas, diários e documentos públicos. (Godoy, 1995, p. 61)

Considerando complexidade do campo e a diversidade dos colaboradores, a pesquisa qualitativa exigiu o “contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada” (Godoy, 1995, p. 62). Assim sendo, como servidora pública integrante da equipe da SSEVP, à autora deste estudo foi possível observar, analisar e interpretar os dados e informações coletados diretamente da fonte e descrevê-los a partir das anotações de campo, dos documentos analisados, das fotografias e das transcrições de entrevistas.

Nenhum instrumento físico de medição, procedimento experimental, ou questionário prevalece – ainda que todos possam ser usados como parte de um estudo qualitativo. Na maioria das situações, o pesquisador inevitavelmente serve como um instrumento de pesquisa porque os fenômenos importantes da vida real – tais como a própria “cultura” que é um tema frequente dos estudos qualitativos – não podem ser mensurados por instrumentos externos, mas somente ser revelados fazendo-se inferências sobre os comportamentos observados e conversando com as pessoas (Spradley, 1979, p. 7, *cit in* Yin, 2016, p. 11).

Assim é que o processo em si passa a ser tão ou mais relevante do que as conclusões obtidas a partir dos resultados no sentido de que o significado atribuído aos processos

A inter-relação entre a comunicação interna e o engajamento e comprometimento dos colaboradores – o caso de uma organização pública

de comunicação interna pelos colaboradores, individual e coletivamente, passa a ser o principal objeto de compreensão do pesquisador, que vai construindo gradativamente as hipóteses a partir do contexto percebido e dos próprios dados coletados no transcurso da investigação.

A observação participante, introduzida pela Escola de Chicago na década de 1920, já foi duramente criticada, mas atualmente é reconhecida como metodologia adequada para a coleta, organização e apresentação de evidências relacionadas a fenômenos sociais por meio da interação de uma parte com o todo e vice-versa. Segundo Gil (2002), caracteriza-se pela interação entre pesquisador e meio/participantes das situações investigadas.

O termo participante sugere a controversa inserção de um pesquisador num campo de investigação formado pela vida social e cultural de um outro, próximo ou distante, que, por sua vez, é convocado a participar da investigação na qualidade de informante, colaborador ou interlocutor. (Shimidt, 2006, p. 14)

Como se trata de um processo, a observação participante se constitui de três etapas essenciais. A primeira etapa é a de aproximação do pesquisador com a comunidade a ser pesquisada e sua inserção no ambiente em que ocorrem os fenômenos sociais a serem estudados. Esta etapa foi cumprida pela autora da presente pesquisa a partir de sua condição de servidora da SSEVP, auxiliada pela comunicação formal à equipe da subsecretaria acerca da realização do estudo, medida que auxiliou na objetividade da coleta de dados.

As idéias de ação ou intervenção não são equivalentes, mas sugerem, além da presença do pesquisador como parte do campo investigado, a presença de um outro que, na medida em que participa da pesquisa como sujeito ativo, se educa e se organiza, apropriando-se, para a ação, de um saber construído coletivamente. (Shimidt, 2006, p. 15)

A etapa seguinte trata da coleta de dados, que auxilia na criação de uma visão holística do campo de pesquisa, o que no presente estudo foi de extrema relevância tendo em vista o fato de que a autora desta pesquisa foi lotada na SSEVP em maio de 2017 e a investigação foi iniciada apenas 60 dias após, em julho do mesmo ano. Portanto, o

levantamento de informações sobre a criação da unidade, as normas e regulamentação das atividades foram essenciais à investigação, que foi aprofundada com a leitura de documentos, a observação de rotinas, a coleta e registro de imagens, a realização de entrevistas e as anotações de campo, que foram essenciais para o cumprimento desta etapa.

A sistematização, organização e análise indutiva dos dados coletados constituem a terceira e última etapa, que demanda trabalho cuidadoso e ético por parte do pesquisador, estabelecendo uma coerência com a realidade estudada, de modo que as conclusões estejam livres de interpretações emotivas e deformações subjetivas.

Pode-se, então, ter em conta que o ambiente natural serviu de fonte de dados para a pesquisa, que teve na pessoa da autora seu instrumento principal de coleta, especialmente por meio de observação direta e notas de campo; análise documental e das ferramentas de comunicação interna utilizadas; e da realização de entrevistas com os colaboradores. Os dados coletados são apresentados de forma descritiva e ilustram-se por meio de citações das contribuições dos participantes, sendo analisados de forma indutiva, cujas conclusões têm maior foco nos processos estabelecidos a partir de vivências, percepções, significados e interações, do que propriamente nos resultados.

Assim, a interação com o meio, o estabelecimento de relações, a observação direta e as entrevistas foram instrumentos essenciais para que a pesquisadora pudesse se aproximar dos participantes e coletar dados e informações verdadeiros e completos acerca do objeto da pesquisa.

As conclusões da presente investigação são extraídas da triangulação dos dados e informações obtidos das diversas fontes de modo a atribuírem ao estudo realizado elevado grau de confiabilidade e credibilidade no sentido de que possam contribuir para a comunidade científica (Yin, 2016), especialmente no campo das pesquisas para aprimoramento do setor público.

(...) a pesquisa qualitativa procura coletar, integrar e apresentar dados de diversas fontes de evidência como parte de qualquer estudo. A variedade provavelmente será uma decorrência

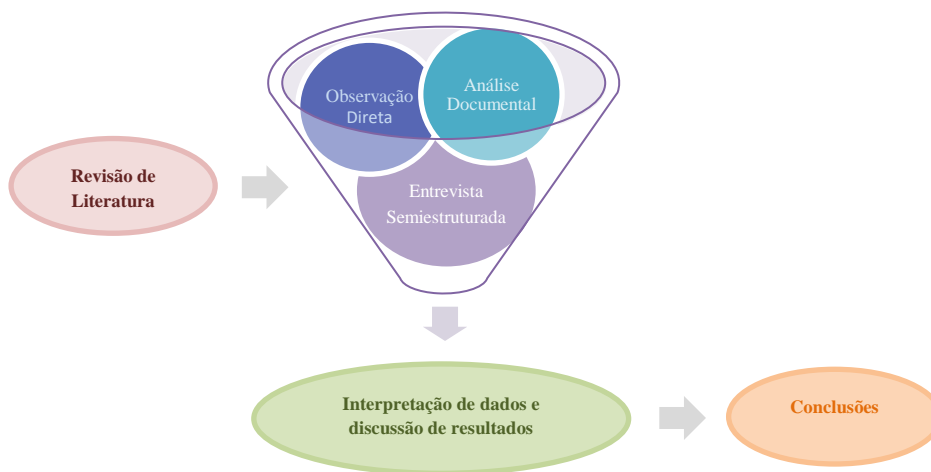
de você ter que estudar um ambiente da vida real e seus participantes. A complexidade do ambiente de campo e a diversidade de seus participantes provavelmente justificam o uso de entrevistas e observações e mesmo a inspeção de documentos e artefatos. As conclusões do estudo tendem a se basear na triangulação dos dados das diversas fontes. Essa convergência aumentará a credibilidade e confiabilidade do estudo. (Yin, 2016, p. 8)

#### 6.4 Processo de Recolha de Dados

Para estudar a comunicação interna como um processo relevante dentro de uma organização pública em uma perspectiva qualitativa, foi necessário adotar uma abordagem metodológica variada que permitisse a obtenção de dados suficientes e capazes de traduzir como os colaboradores percebem e experimentam o processo de comunicação interna na organização, como constroem significados, comportam-se e interagem no ambiente.

Deste modo, objetivando alcançar um resultado mais fidedigno e uma compreensão mais completa do fenômeno investigado, o processo de recolha de dados foi estrategicamente estruturado sobre a combinação de três técnicas: a análise documental, a observação direta e a entrevista semiestruturada.

**Figura 9 – Técnicas de recolha de dados**



**Fonte: Elaboração própria**

## **6.4.1 Análise Documental**

### **6.4.1.1 Caracterização da Organização**

O percurso da presente pesquisa se iniciou a partir da análise documental normativa, que permitiu a caracterização da organização onde se desenvolveu o presente estudo. Para tanto, buscou-se identificar as seguintes informações:

a) Análise dos decretos de criação, estruturação e reestruturação da Secretaria de Estado de Segurança do Rio de Janeiro (SESEG) e de suas unidades orgânicas, entre as quais está a Subsecretaria de Educação, Valorização e Prevenção (SSEVP). Por meio destas normativas, foi possível identificar a estrutura do órgão, sua posição hierárquica, e suas competências e atribuições:

- Criação da Secretaria de Estado de Segurança do Rio de Janeiro (SESEG) - Decreto nº 21.258, de 1º de janeiro de 1995.

- Criação da Subsecretaria de Educação, Valorização e Prevenção (SSEVP) dentro da estrutura da SESEG - Decreto nº 41.417, de 04 de agosto de 2008, alterado pelo Decreto nº 43.621, de 29 de maio de 2012.

- Reestruturação organizacional da SESEG - Decreto nº 46.103, de 02 de outubro de 2017.

b) Análise dos Planos Estratégicos elaborados pela SESEG para servirem de instrumento para organizar e realizar de transformações na área da segurança pública do Estado e para serem desenvolvidos como “um processo contínuo e sistemático de amparo à tomada de decisões, à previsão de atividades necessárias à execução dessas decisões e à medição dos resultados das atividades referidas”<sup>6</sup>. Estes documentos também serviram para conhecer e analisar a identidade organizacional da SESEG (figura 5), bem como acompanhar as metas e o progresso das ações vinculadas às atividades desenvolvidas na SSEVP:

- Plano Estratégico do Sistema de Segurança do Estado do Rio de Janeiro 2010-2014.

- Plano Estratégico do Sistema de Segurança do Estado do Rio de Janeiro 2015-2018.

c) Análise das normativas que basearam o funcionamento da SESEG a partir das limitações impostas pela decretação do estado de calamidade pública no âmbito da administração financeira do Rio de Janeiro, em 2016, que impôs cortes e contingenciamento de recursos a partir da adesão do estado ao regime de recuperação fiscal, em 2017, e também a perda da autonomia de gestão provocada pela intervenção federal na segurança pública pelas forças armadas durante o ano de 2018. Entretanto, é importante destacar, neste ponto em especial, que os momentos de crise que se sucederam não retardaram ou interromperam o trabalho da SSEVP, que continuou desenvolvendo suas atividades e, para muitas delas, buscando parcerias junto à iniciativa privada para o custeio de seu desenvolvimento e implantação.

- Decretação do estado de calamidade pública no âmbito da administração financeira do estado do Rio de Janeiro - Decreto nº 45.692, de 17 de junho de 2016.

- Adesão do estado do Rio de Janeiro ao Regime de Recuperação Fiscal instituído pela Lei Complementar nº 159, de 19 de maio de 2017.

- Intervenção federal na segurança pública - Decreto nº 9.288, de 16 de fevereiro de 2018.

- Plano Estratégico da Intervenção Federal - PEIF na área de Segurança Pública - Portaria Normativa nº 05, de 29 de maio de 2018 (1ª edição), e Portaria Normativa nº 22, de 11 de outubro de 2018 (2ª edição).

#### **6.4.1.2 Caracterização da Equipe**

A principal fonte documental analisada para a caracterização da equipe da SSEVP foi o Livro de Gestão de Pessoas e Processos da Subsecretaria de Educação, Valorização e Prevenção - SSEVP (figura 7), elaborado em novembro de 2018 pelos integrantes da Subsecretaria, encadernado e distribuído a todos os funcionários. A leitura atenta deste documento foi essencial para auxiliar no diagnóstico situacional do órgão, identificar o modelo de gestão adotado na unidade, compreender a formação da equipe, conhecer os principais projetos desenvolvidos e os resultados alcançados, verificar a percepção, pelos funcionários, da cultura, clima e valores da organização, além de captar aprendizados coletivos e individuais.

#### **6.4.1.3 Caracterização da Comunicação Interna**

O estudo da comunicação interna da organização valeu-se da análise de diversos documentos escritos produzidos e/ou compartilhados entre os membros da equipe e identificados como instrumentos e ferramentas de informação e comunicação adotados na SSEVP, entre os quais:

- a) Análise de documentos oficiais formais, escritos ou eletrônicos - ofícios, correspondências internas (denominação adotada na SESEG para memorandos) e *e-mails*.
- b) Análise da *newsletter* semanal, denominada “SESEG Informa” (figura 6), produzida pela Assessoria de Comunicação da SESEG (ASCOM) e difundida por correio eletrônico aos servidores da Secretaria.
- c) Análise da *newsletter* mensal, denominada “Fique por Dentro” (figura 8) produzida pelo setor de Recursos Humanos e Comunicação da SSEVP e difundida aos colaboradores da Subsecretaria por *e-mail*.

A inter-relação entre a comunicação interna e o engajamento e comprometimento dos colaboradores – o caso de uma organização pública

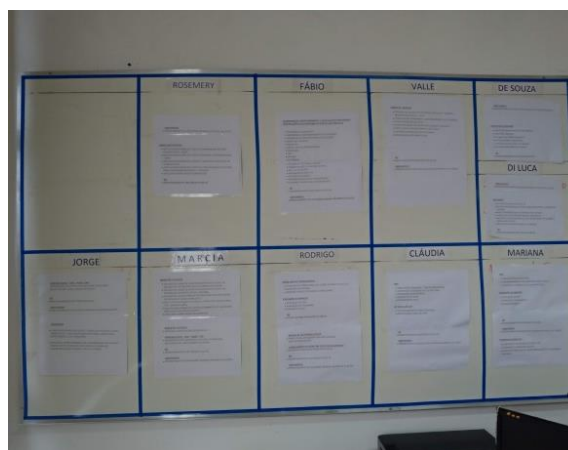
d) Análise do Livro de Gestão de Pessoas e Processos da Subsecretaria de Educação, Valorização e Prevenção - SSEVP, elaborado em novembro de 2018 pela equipe da Subsecretaria, encadernado e distribuído a cada um dos funcionários (figura 7).

e) Análise das pautas das reuniões mensais realizadas pela gestora da organização, que mobilizavam todos os funcionários e os envolvia diretamente por meio da participação em dinâmicas de grupo, apresentações de projetos e multiplicação de conhecimentos.

f) Análise dos *slides* das apresentações dos projetos e de multiplicação interna de conhecimentos.

g) Análise dos conteúdos dos quadros de avisos, quadros de atividades, quadros de tarefas, quadros de agenda, agenda compartilhada, planilha semanal de atividades, alvos de projetos, caderno de sugestões e *flip chat*.

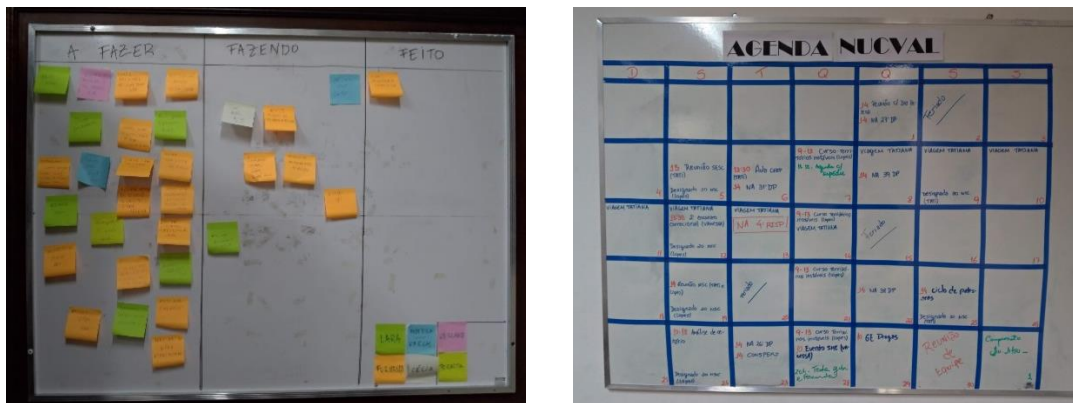
#### Fotografias 1 e 2 – Quadro de avisos e quadro de atividades da SSEVP



Fonte: Pesquisa de campo

A inter-relação entre a comunicação interna e o engajamento e comprometimento dos colaboradores – o caso de uma organização pública

### Fotografias 3 e 4 – Quadro de tarefas e quadro de agenda da SSEVP



Fonte: Pesquisa de campo

#### 6.4.2 Observação Participante e Notas de Campo

Reconhecida como técnica de pesquisa científica no início do século XX a partir do trabalho de campo desenvolvido por Malinowski<sup>7</sup>, a observação participante constituiu uma importante fonte de dados na presente pesquisa qualitativa, de caráter exploratório e descritivo.

Definimos *observação participante* como um processo pelo qual um pesquisador se coloca como observador de uma situação social, com a finalidade de realizar uma investigação científica. O observador, no caso, fica em relação direta com seus interlocutores no espaço social da pesquisa, na medida do possível, participando da vida social deles, no seu cenário cultural, mas com a finalidade de colher dados e compreender o contexto da pesquisa. (Minayo, 2011, p. 70, grifo do autor)

Entretanto, para garantir a fidedignidade e credibilidade dos dados obtidos, as notas de campo foram analisadas conjuntamente com os dados colhidos a partir da análise documental e da entrevista realizada com os colaboradores da organização. As notas de campo foram tomadas a partir do acompanhamento das rotinas de trabalho e desenvolvimento das atividades da SSEVP, entre julho de 2017 e fevereiro de 2019, por meio das quais foi possível identificar aspectos da comunicação interna relacionados à gestão do órgão, à cultura e ao clima organizacionais, aos comportamentos, hábitos e atitudes dos colaboradores, sua interação e engajamento.

#### **6.4.2.1 Compreensão da Comunicação Interna**

A compreensão da comunicação interna na SSEVP partiu da percepção dos colaboradores e do envolvimento das lideranças para a identificação de estratégias, competências, ações, instrumentos e ferramentas de comunicação interna utilizados na organização. Para colher insumos a esse respeito, foram feitas as seguintes análises:

a) Análise da dinâmica das reuniões mensais de equipe, das pautas propostas e das atividades desenvolvidas naquele ambiente. Os dados principais das notas de campo vieram da observação dessas reuniões, realizadas no gabinete da subsecretária, com duração de um dia inteiro de trabalho (de 10 às 18 horas). As reuniões mobilizam todos os integrantes do órgão, sem exceção, cumprindo uma pauta previamente divulgada e que promove o envolvimento direto dos colaboradores nas atividades por meio da participação em dinâmicas de grupo, apresentações de projetos e multiplicação de conhecimentos. Mesmo os intervalos para o café, pela manhã e à tarde, e a pausa de uma hora para o almoço coletivo integram as atividades programadas para o dia, uma vez que o café é preparado pessoalmente pelos membros da equipe e as iguarias do almoço são trazidas por cada funcionário e arrumadas na grande mesa do refeitório da organização.

b) Análise das orientações sobre a realização do trabalho, difundidas oralmente, por mensagens enviadas por *e-mail* (“Tira dúvidas”) e afixadas no quadro de avisos dentro da subsecretaria.

c) Análise da *newsletter* semanal, denominada “SESEG Informa” (figura 6), produzida pela Assessoria de Comunicação da SESEG (ASCOM) e difundida por correio eletrônico aos servidores da Secretaria.

d) Análise da *newsletter* mensal, denominada “Fique por Dentro” (figura 8), produzida pelo setor de Recursos Humanos e Comunicação da SSEVP e difundida aos colaboradores da Subsecretaria por *e-mail*.

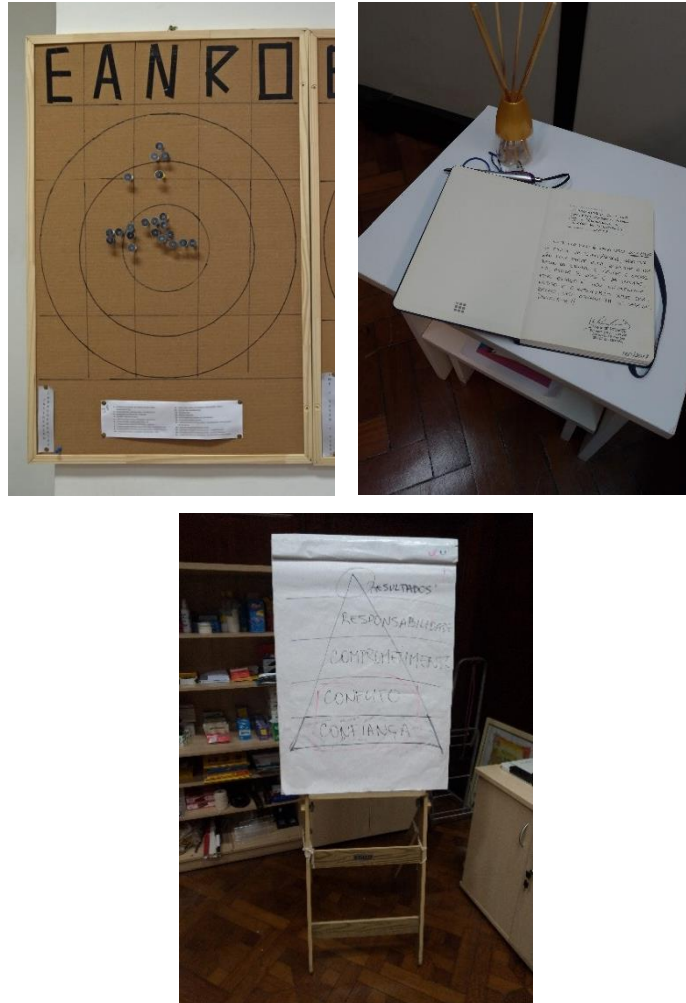
e) Análise do Livro de Gestão de Pessoas e Processos da Subsecretaria de Educação, Valorização e Prevenção – SSEVP, elaborado em novembro de 2018 pela equipe da

A inter-relação entre a comunicação interna e o engajamento e comprometimento dos colaboradores – o caso de uma organização pública

Subsecretaria, encadernado e distribuído a cada um dos integrantes (figura 7).

f) Análise das seguintes ferramentas de comunicação interna: quadros de avisos, quadro de atividades, quadro de tarefas, quadro de agenda, agenda compartilhada, planilha semanal de atividades, alvos de projetos, caderno de sugestões e *flip chat*.

**Fotografias 5, 6 e 7 – Alvo de projetos, livro de sugestões e *flip chart* da SSEVP**



**Fonte: Pesquisa de campo**

g) Análise dos *slides* das apresentações dos projetos e de multiplicação interna de conhecimentos.

h) Análise dos Ciclos Mensais de Palestras realizados pela SSEVP.

i) Análise do espaço físico, com atenção aos ambientes de trabalho e de convivência à

A inter-relação entre a comunicação interna e o engajamento e comprometimento dos colaboradores – o caso de uma organização pública

disposição da equipe.

#### Fotografias 8, 9 e 10 – Identidade organizacional na recepção e sala de convivência da SSEVP



Fonte: Pesquisa de campo

j) Análise dos eventos recreativos promovidos pela SSEVP.

Além destes insumos, os colaboradores diretos da SSEVP foram ouvidos individualmente, a partir entrevistas, de modo a fornecer sua percepção acerca da comunicação interna.

### 6.4.3 Entrevistas

Em se tratando de pesquisa qualitativa, a entrevista constitui uma das mais importantes etapas da recolha de dados, envolvendo diretamente o pesquisador e o respondente ao revelar suas percepções e seu comportamento diante de determinado fenômeno (Gil, 2002). Neste sentido, as entrevistas são consideradas “conversas com finalidade”

(Minayo, 2011) e estão caracterizadas por sua forma de organização. Portanto, é necessário planejamento, além de cuidadosa preparação e sequenciamento de perguntas, de modo a organizar a interação com o pesquisado e manter o foco nos objetivos que se pretende alcançar (Manzini, 2004).

*Entrevista*, tomada no sentido amplo de comunicação verbal, e no sentido restrito de coleta de informações sobre determinado tema científico, é a estratégia mais usada no processo de trabalho de campo. Entrevista é acima de tudo uma conversa a dois, ou entre vários interlocutores, realizada por iniciativa do entrevistador. Ela tem o objetivo de construir informações pertinentes para um objeto de pesquisa, e abordagem pelo entrevistador, de temas igualmente pertinentes com vistas a este objeto. (Minayo, 2011, p. 64, grifo do autor)

Por isso, a elaboração de um roteiro/guião é essencial, pois permite que as perguntas sejam elaboradas a partir dos propósitos da pesquisa e suas dimensões para serem aplicadas a uma amostra representativa de indivíduos. A partir destes propósitos, decidiu-se pela entrevista do tipo semiestruturada, cujo roteiro deve conter, segundo Gil (2002), os pontos de interesse que vão sendo explorados pelo entrevistador durante a sua realização, garantindo que os entrevistados possam discorrer sobre o tema proposto com elevado grau de liberdade, criando, ao mesmo tempo, condições de comparação e análise.

Neste estudo, a etapa de entrevistas buscou identificar a percepção dos colaboradores da SSEVP sobre o processo de comunicação interna e a sua relação com o engajamento desses profissionais aos objetivos da organização. As entrevistas foram realizadas individualmente a partir da disponibilidade dos respondentes, pessoalmente e por telefone, revelando a relação dos colaboradores com o ambiente, os processos e as pessoas.

Para tanto, além dos dados de perfil, o roteiro/guião foi elaborado com 17 perguntas abertas. Cada pergunta guarda pertinência analítica com os objetivos do estudo, a partir das questões de investigação. O papel do entrevistador foi o de orientar a abordagem ao tema, identificar a possibilidade de desdobramentos a partir das respostas dadas, esclarecer pontos obscuros, bem como captar a percepção e o entendimento de cada entrevistado em relação ao objeto do estudo e em relação ao meio, aos processos e às

A inter-relação entre a comunicação interna e o engajamento e comprometimento dos colaboradores – o caso de uma organização pública

peças. Deste modo, ao pesquisador é possível inferir resultados e conclusões com base na interpretação das informações obtidas.

Para melhor ilustrar a etapa de realização de entrevistas, foram extraídos os seguintes dados relevantes:

**Quadro 3 – Elementos da entrevista**

<b>Sobre a entrevista</b>	<b>Elementos</b>
Nº de dados de perfil	05
Nº de perguntas abertas	17
Duração mínima	24 min
Duração máxima	52 min
Forma de realização	Presencial (8) e por telefone (3)

**Fonte: Pesquisa de campo**

Antes de cada entrevista foi feito um contato prévio para agendamento e esclarecimento dos objetivos do estudo, assunto a ser abordado e do tempo que seria dispendido para a atividade, sendo colhido o consentimento de cada um dos entrevistados por meio de um documento que foi lido, contendo informações sobre a finalidade da investigação, seu contexto e relevância, o tratamento e confidencialidade dos dados, e a ciência de sua publicação acadêmica (apêndice 1). O roteiro/guião possui a identificação da pesquisa (instituição/título/entrevistador), local e data, além das questões propostas aos entrevistados, com pequenas variações para gestores e colaboradores (apêndices 2 e 3), que foram divididas em três blocos a partir das questões norteadoras e do referencial teórico, e elaboradas a partir da pertinência analítica dos dados a serem coletados.

#### **6.4.3.1 População e Amostra**

A Subsecretaria de Educação, Valorização e Prevenção é subdividida em duas Superintendências: Superintendência de Educação, Articulação Institucional e Parcerias (SUPEDU) e Superintendência de Valorização Profissional e Ações de Prevenção (SUPVP), além do Setor Administrativo e de Recursos Humanos e Comunicação (ADM e RH&C), que tem em sua estrutura uma equipe dedicada às pessoas e à comunicação.

A inter-relação entre a comunicação interna e o engajamento e comprometimento dos colaboradores – o caso de uma organização pública

O efetivo da SSEVP (população) é composto por 35 servidores distribuídos da seguinte forma:

**Quadro 4 – Distribuição da população na estrutura da SSEVP**

<b>SSEVP - População</b>		
SUPEDU	SUPVP	ADM e ERH&C
13	12	09
<b>TOTAL: 35 (34 servidores + 01 subsecretária*)</b>		

Fonte: Pesquisa de campo

A amostra selecionada se compõe de 11 entrevistados, que representam 31,43% da população. O critério de escolha dos respondentes baseou-se em métodos representativos da população ou de oportunidade a partir da relevância estratégica e funcional dos colaboradores. Desta forma, os quatro gestores (subsecretária, superintendentes e chefe de setor) integram a amostra, que também é representativa com relação às duas superintendências (SUPEDU e SUPVP) e o Setor Administrativo e de Recursos Humanos e Comunicação (ADM e RH&C), estando contempladas as funções gerenciais e técnicas da organização.

**Quadro 5 – Amostra de entrevistados**

<b>SSEVP – Amostra</b>		
SUPEDU	SUPVP	ADM e RH&C
04	04	02
<b>TOTAL: 11 (10 servidores + 01 subsecretária*)</b>		

Fonte: Pesquisa de campo

#### **6.4.3.2 Perfil dos Entrevistados**

Para compor o perfil dos entrevistados, foram selecionados dados relativos ao sexo, idade, escolaridade, natureza da função exercida e tempo de serviço na organização.

Os entrevistados têm em média entre 31 e 40 anos e exercem funções gerenciais e técnicas. A amostra se mostrou bastante qualificada, uma vez que os profissionais possuem escolaridade média em nível de pós-graduação, com formação nas áreas de

A inter-relação entre a comunicação interna e o engajamento e comprometimento dos colaboradores – o caso de uma organização pública

Administração, Direito, Educação Física, Desenho Industrial, Segurança Pública, Comunicação Social e Ciências Sociais, e experiência na área, considerando o tempo médio serviço na organização superior a quatro anos.

**Quadro 6 – Perfil dos entrevistados**

Sexo feminino: 07	Sexo masculino: 04
Média de faixa etária: entre 31 a 40 anos	
Escolaridade média: Pós-Graduação	
Função gerencial: 04	Função técnica: 07
Tempo médio de serviço na organização: 53 meses	

**Fonte: Pesquisa de campo**

A fim de evitar sua identificação, foram atribuídos códigos alfa numéricos aos respondentes na ordem pela qual foram entrevistados. Aos gestores foram atribuídos os códigos G1 a G4 e aos demais colaboradores os códigos C1 a C7.

## **6.5 Instrumentos de Análise de Dados**

Após a definição do problema, das questões de investigação, do espaço a investigar e da amostra, e realizado o trabalho de campo, o resultado da aproximação do pesquisador com a realidade estudada e a sua interação com os indivíduos e o ambiente é a construção do conhecimento empírico a partir da interpretação e análise dos dados e informações obtidos e de todo o arcabouço teórico que formaram a fase exploratória.

A observação dessa realidade, as leituras, os registros e anotações que serviram base para a elaboração do roteiro/guião e realização das entrevistas foram, desde o início da pesquisa, orientados por procedimentos analíticos que basearam escolhas e decisões sobre para onde e como avançar.

Além disso, a variedade de fontes permitiu a interpretação e ressignificação de conteúdos a partir da análise sistemática dos conteúdos, tendo por base as três etapas cronológicas descritas por Bardin (2016) que podem ser assim sintetizadas:

A inter-relação entre a comunicação interna e o engajamento e comprometimento dos colaboradores – o caso de uma organização pública

- etapa de pré-análise, que consiste na sistematização das ideias iniciais, leitura geral e organização do material eleito para a análise, formulação das hipóteses e dos objetivos e elaboração de indicadores;
- etapa de exploração do material a partir da codificação de dados e informações, por classificação e agregação, em categorias de análise simbólicas;
- etapa de tratamento dos resultados através da interpretação, discussão e validação da pesquisa por meio da captação dos conteúdos significativos, manifestos e latentes, contidos em todo o material coletado.

O conteúdo dos registos efetuados durante o período de observação tomaram forma de notas de campo e de respostas obtidas nas onze entrevistas realizadas com os gestores e colaboradores da organização. Para a organizar os dados foi elaborado um mapa de codificação, que foi sendo ajustado a partir do material coletado.

**Tabela 1 – Mapa de Codificação de Análise de Dados**

---

1. Percepção da comunicação interna na organização
Percepção sobre o conceito
Identificação de meios (canais/ferramentas/instrumentos)
Percepção sobre os objetivos
Relação com a equipe de Recursos Humanos e Comunicação
2. Aspectos funcionais da comunicação interna
Compreensão dos objetivos organizacionais
Compreensão dos processos da organização
Conhecimento das tarefas
Conhecimento do papel dos colaboradores
Acesso à informação
Realização do trabalho
Formação de equipe
4. Aspectos subjetivos da comunicação interna
Relação com a cultura organizacional
Relação com o clima organizacional
Alinhamento com a Identidade Organizacional
Sentimento de pertença
Compromisso com processos e resultados
Engajamento dos colaboradores
Comprometimento com os objetivos organizacionais
Mudanças percebidas

---

**Fonte: Elaboração própria**

Neste sentido, a pesquisa avança para a fase de análise e discussão de dados que são objeto do capítulo seguinte, onde os resultados são apresentados, de forma descritiva e indutiva, a partir do mapa de codificação construído para este estudo, e cuja triangulação de dados permite sua comparação sistemática e validação para que possam ser discutidos sem perder o foco no processo, suas vivências, percepções, significados e interações.

## **CAPÍTULO VII – ANÁLISE E DISCUSSÃO INTEGRADA DE DADOS**

Esta seção é dedicada aos processos de tratamento, interpretação e análise dos dados e das informações coletados ao longo do trabalho de campo e discussão integrada dos resultados.

### **7.1 Análise de Dados e Discussão de Resultados**

Ao encerrar o capítulo anterior com a afirmação de foco no processo tanto quanto no resultado, buscou-se valorizar a construção da pesquisa, atribuindo significado e relevância ao caminho percorrido, às relações estabelecidas e às reflexões que despertaram a inquietação, auxiliaram na delimitação do objeto e na formulação das questões de partida e também possibilitaram a coleta de dados, as análises, os resultados e as discussões.

Se nossas conclusões somente são possíveis em razão dos instrumentos que utilizamos e da interpretação dos resultados a que o uso dos instrumentos permite chegar, relatar procedimentos de pesquisa, mais do que cumprir uma formalidade, oferece a outros a possibilidade de refazer o caminho e, desse modo, avaliar com mais segurança as afirmações que fazemos. (Duarte, 2002, p. 140)

O desenvolvimento de uma pesquisa qualitativa por meio do estudo de caso exige do pesquisador a coleta, o exame, a categorização e a classificação dos dados e das informações a partir das proposições iniciais da investigação. E, diferentemente dos dados quantitativos, exige-se, ainda, maior atenção e correção do investigador para afastar interpretações emotivas, especialmente por força da subjetividade que pode ser gerada pela análise de percepções pessoais. Desta forma, ao pesquisador resta enfrentar o desafio de contextualizar o campo e manter o problema em estudo em coerência com a realidade, extraindo conclusões de forma transparente e confiável a partir de evidências e de sua cuidadosa interpretação.

A inter-relação entre a comunicação interna e o engajamento e comprometimento dos colaboradores – o caso de uma organização pública

À medida que as próprias pessoas informam acerca de seu comportamento, crenças e opiniões, a investigação toma-se mais livre de interpretações calcadas no subjetivismo dos pesquisadores. (Gil, 2002, p. 51)

Por isso, foi tão importante combinar três diferentes técnicas: a análise documental, a observação direta e a entrevista semiestruturada como forma de alcançar um resultado mais fidedigno e uma compreensão mais completa do fenômeno investigado. Neste sentido, após cada etapa do trabalho de campo, os dados e as informações coletados foram sistematizados de forma a organizar sua análise e orientar a realização das entrevistas, que foram gravadas, transcritas e categorizadas a partir da resposta de cada entrevistado.

### **7.1.1 Análise Documental e Notas de Campo**

Com a organização e sua equipe devidamente caracterizadas nos capítulos II e III, a análise documental se debruçou sobre a comunicação interna a partir do levantamento e sistematização das informações contidas nas normas que criação, regulação e orientação da SSEVP e nos documentos de comunicação escritos pela organização e por seus colaboradores, que têm como relevante característica a sua inalterabilidade em função do tempo.

As notas de campo foram elaboradas a partir da observação participante da pesquisadora, que permaneceu lotada na SSEVP durante a investigação, e foram analisadas conjuntamente com os dados colhidos a partir da análise documental e com as entrevistas realizadas junto aos colaboradores da organização.

Em um exercício de seleção crítica a partir da qualidade dos dados obtidos da leitura atenta das normativas analisadas em função das necessidades da pesquisa, foi possível extrair de forma ampla como a SSEVP se situa no sistema de segurança pública do Estado do Rio de Janeiro, como se organiza internamente, quais são suas atribuições vinculadas à identidade organizacional – missão, visão e valores, bem como qual o seu

papel na realização das ações propostas para a segurança do estado a partir dos Planos Estratégicos.

Neste sentido, como órgão integrante da estrutura do alto escalão da segurança pública estadual, foi possível verificar que as principais atribuições funcionais da SSEVP estão fortemente vinculadas à comunicação organizacional, especialmente no que se refere ao assessoramento, fomento e articulação de políticas, programas e projetos integradores para as áreas de educação policial, valorização profissional e prevenção da criminalidade e da violência e, ainda, no que se refere à promoção de parcerias entre instituições públicas dos três níveis de governo, instituições privadas e segmentos da sociedade civil.

Os documentos de comunicação escritos da organização, bem como as ações relacionadas à comunicação interna, foram analisados em cotejo com as notas de campo a fim de descrever sua relação funcional com a comunicação interna, o que, além de facilitar a compreensão dessas referências na fala dos entrevistados, possibilitou a identificação do processo comunicacional da SSEVP, cujo planejamento e execução pelos gestores conta com a participação e a colaboração dos servidores lotados no órgão.

#### **7.1.1.1 Documentos**

##### a) Ofícios, correspondências internas e *e-mails*

Com relação aos documentos oficiais formais, escritos ou eletrônicos, tais como ofícios, correspondências internas (denominação adotada na SESEG para memorandos) e *e-mails*, existe um padrão especialmente com relação à identidade visual da SESEG (utilização da logomarca) e às assinaturas, que contém nome, cargo/função, setor de lotação dentro da SSEVP, endereço e telefones de contato. Existe também uniformidade no conteúdo a partir da padronização da redação desses documentos, no sentido de que a mensagem principal é sempre contextualizada no escopo e objetivos organizacionais relacionados ao assunto, ação ou atividade ali tratada, sendo introduzida a partir de parágrafos iniciados com a palavra “Considerando...” e fazendo, tanto quanto possível,

a sua vinculação às ações a cargo da SSEVP prescritas nos Planos Estratégicos.

O exercício mental de contextualizar as mensagens encaminhadas exige do servidor responsável a construção de seu próprio discurso a partir da conexão de suas atividades aos objetivos organizacionais, criando uma visão holística dos processos com que trabalha diretamente e do potencial de impacto externo que suas ações possuem para além do trabalho desenvolvido dentro da SSEVP. Além disso, comunica externamente esse alinhamento estratégico e, ainda, a relevância do trabalho desenvolvido e a importância da mensagem enviada, da necessidade de seu encaminhamento no local de destino e de *feedback*.

As orientações relacionadas à execução do trabalho e à padronização de alguns procedimentos também são periodicamente encaminhadas aos colaboradores por *e-mail* (“Tira dúvidas”), o que promove alinhamento constante da equipe.

#### b) *Newsletters* da SESEG e SSEVP

Apesar de ter maior periodicidade, a *newsletter* semanal da SESEG, intitulada “SESEG Informa”, mostra-se como uma ferramenta menos eficaz para a comunicação interna em comparação com o conteúdo da *newsletter* mensal da SSEVP, denominada “Fique por dentro”, que veicula informações mais relacionadas ao trabalho, entregas e resultados da equipe da SSEVP. Ao contrário do informativo semanal da Secretaria (figura 6), mais voltado para a difusão de agendas externas da SESEG, o veículo mensal elaborado pela equipe de ADM e RH&C da SSEVP (figura 8) faz a difusão das atividades desenvolvidas pelos servidores da pasta, as quais são semanalmente lançadas em uma planilha vinculada à ferramenta *Google Drive*, que fica disponível para todo o efetivo, contendo o andamento de cada ação, os servidores responsáveis e os respectivos prazos. Além disso, cada colaborador é instado a fazer o registro fotográfico das atividades de que participa e agendas cumpridas e orientado a salvar as imagens em pasta própria na rede da SSEVP, criando os insumos necessários para a redação e ilustração do informativo.

Além de eficaz para a informação e alinhamento interno, a *newsletter* da SSEVP supera

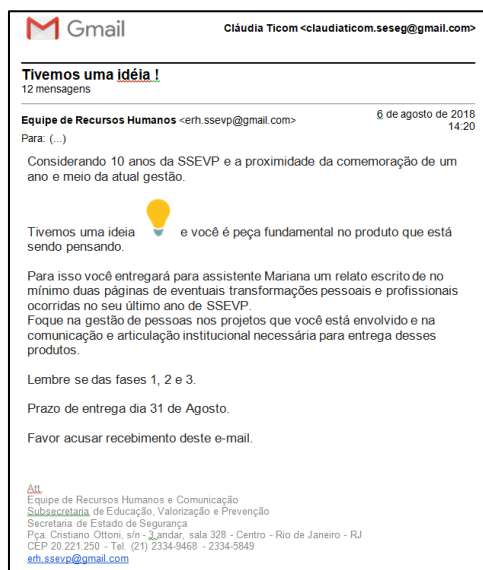
A inter-relação entre a comunicação interna e o engajamento e comprometimento dos colaboradores – o caso de uma organização pública

sua função meramente informativa quando divulga o “Produto destaque do mês”, que promove o reconhecimento dos servidores diretamente envolvidos com as ações destacadas, e quando difunde a realização de eventos recreativos de confraternização da equipe, os aniversariantes do mês, a alusão a alguma promoção de carreira, comemoração por tempo de serviço dos servidores ou data festiva, como dia do servidor público, dia do policial, Páscoa ou Natal, por exemplo.

### c) Livro de Gestão de Pessoas e Processos da SSEVP

Elaborado em novembro de 2018 pela equipe da Subsecretaria, encadernado e distribuído a cada um dos funcionários (figura 7), o Livro de Gestão de Pessoas e Processos foi uma relevante fonte de análise documental.

**Figura 10 – E-mail do Projeto “Tivemos uma ideia” para elaboração do Livro de Gestão da SSEVP**



**Fonte: Pesquisa de campo**

A proposta do livro surgiu em agosto de 2018 e foi apresentada aos servidores por *e-mail* disparado pelo setor ADM e RH&C convidando-os a se engajarem na comemoração dos dez anos de existência da SSEVP e de um ano e meio da gestão iniciada em abril de 2017. O projeto, denominado “Tivemos uma ideia”, foi construído a partir da elaboração, por cada funcionário, de um relato escrito, de cerca de duas laudas, sobre as eventuais transformações profissionais e pessoais percebidas nos últimos doze meses na SSEVP, com foco na gestão de pessoas, nos produtos

desenvolvidos, na comunicação e na articulação institucional necessárias para a realização do trabalho e entregas da pasta.

O livro é iniciado por uma ficha técnica contendo a relação nominal de toda a equipe da SSEVP, com a respectiva formação acadêmica, e contém um texto introdutório de autoria da subsecretária que resume a proposta, a trajetória para a construção daquele documento e um convite à leitura. Nas 54 páginas seguintes, o livro introduz a proposta, descreve o cenário encontrado na pasta no início da gestão, em abril de 2017, e apresenta as inspirações da liderança e o ciclo de mudanças estruturais vivenciado, o que permitiu a análise do papel da comunicação interna no processo vivenciado pela equipe com relação aos seguintes aspectos:

- Identificação do desafio a partir de um diagnóstico interno por meio de reuniões individuais com cada um dos colaboradores;
- Criação e comunicação da visão a partir de ações voltadas ao desenvolvimento do comprometimento com as atribuições, atividades e projetos da pasta;
- Criação de uma equipe de Recursos Humanos e Comunicação dentro do Setor Administrativo (ADM e RH&C);
- Realização de reuniões mensais de equipe e ciclos mensais de palestras, que serão melhor detalhados ao longo deste capítulo;
- Criação da equipe e desafio ao sistema com foco na mudança de cultura organizacional característica do serviço público;
- Manutenção do ritmo e gerenciamento de conflitos;
- Consolidação e institucionalização das ações.

d) *Slides* de apresentações internas e externas

A inter-relação entre a comunicação interna e o engajamento e comprometimento dos colaboradores – o caso de uma organização pública

A padronização da forma e do discurso nos documentos e mensagens difundidos pelos colaboradores da SSEVP alcança também as apresentações de projetos externamente e de multiplicações internas. A criação de um *template* padrão foi fruto de proposições dos próprios servidores lotados na SSEVP, que elaboraram modelos que foram votados em reunião interna, conferindo legitimidade à escolha. O modelo vencedor foi definido como padrão da Subsecretaria, contendo a identidade visual, bem como os contatos dos responsáveis pelos projetos, comunicando, interna e externamente, o sentido de unidade, pertencimento e profissionalismo.

**Figura 11 – Template do slide padrão da SSEVP**



**Fonte: Pesquisa de campo**

e) Quadros de avisos, quadros de atividades, quadros de tarefas, quadros de agenda, agenda compartilhada, planilha semanal de atividades, alvos de projetos, caderno de sugestões e *flip chat*

O plano de comunicação interna fica bem destacado nas ferramentas de trabalho utilizadas pelos colaboradores da SSEVP. Sua elaboração e atualização periódica desencadeiam um esforço das equipes, que se mantêm alinhadas e cientes das etapas de cada projeto, mesmo com aqueles com os quais não tenham envolvimento direto, tendo uma visão do todo e da interdependência do trabalho.

e.1) O **quadro de avisos** faz a difusão de informações e de orientações necessárias ao exercício das atividades (“Tira dúvidas”), bem como reserva espaço para o produto “Destaque do mês” e a relação de “Aniversariantes do mês”, com a indicação da data e horário da comemoração mensal que tem lugar no espaço de convivência existente na SSEVP (fotografia 1).

e.2) O **quadro de atividades** contém a lista de atribuições sob a responsabilidade de cada servidor. As informações ali contidas permitem que os colaboradores identifiquem os responsáveis pelos projetos, além de comunicarem o estágio de desenvolvimento das ações e orientarem os gestores na distribuição de tarefas entre os membros das equipes (fotografia 2).

e.3) O **quadro de tarefas** organiza-se por cores relacionadas aos servidores do setor, vinculando-os a tarefas cujo andamento pode ser acompanhado a partir da coluna onde está afixada – “a fazer”, “fazendo” e “feito” (fotografia 3).

e.4) Cada Superintendência possui seu próprio **quadro de agenda**, que indica os compromissos diários dos colaboradores da pasta e é mensalmente atualizado, facilitando o agendamento de atividades conjuntas, a compatibilização das agendas interna e externa e a localização física dos servidores (fotografia 4). Além disso, a **agenda geral da pasta é compartilhada** por meio da ferramenta “Agenda”, no *e-mail* da SSEVP, e permite a visualização dos compromissos institucionais por todos os colaboradores.

e.5) A **planilha de atividades** também fica hospedada no *e-mail* da SSEVP, na ferramenta *Google Drive*. É atualizada semanalmente e fica disponível para todo o efetivo acompanhar o andamento de cada ação, os servidores responsáveis e os respectivos prazos, servindo de base para a elaboração da *newsletter* mensal da pasta.

e.6) Os **alvos de projetos** (fotografia 5) servem para auxiliar na gestão do relacionamento com os *stakeholders*, os quais estão representados por alfinetes numerados e identificados em uma legenda e que são fixados nos alvos pelos servidores a partir da análise da predisposição de cada um em relação ao projeto entre as seguintes categorias: entusiasta (E), apoiador (A), neutro (N), resistente (R) e opositor (O). Todos os projetos em andamento na SSEVP possuem alvo correspondente afixado na respectiva superintendência/setor, acessível a todos os colaboradores, de modo a permitir o acompanhamento das necessidades de articulação para a manutenção do desenvolvimento dos projetos.

e.7) O **caderno de sugestões** (fotografia 6) fica localizado no espaço de convivência (fotografia 10) e fica disponível para receber manifestações livres dos colaboradores sobre qualquer tema, cujas críticas, ideias e sugestões são periodicamente discutidas nas reuniões de equipe e, muitas delas, efetivamente aproveitadas.

e.8) O **flip chat** (fotografia 7) fica localizado na entrada da SSEVP, ou seja, na passagem obrigatória de todos os colaboradores da pasta, e ostenta sempre o resultado de alguma construção coletiva das reuniões mensais de equipe.

f) Pautas das reuniões mensais de equipe

As pautas das reuniões mensais de equipe são encaminhadas por *e-mail* aos colaboradores com antecedência, uma vez que exigem preparação prévia não somente relacionada à liberação da agenda, mas também porque necessita do envolvimento direto de todos na realização de dinâmicas, apresentações, discussões e andamentos de projetos, multiplicações internas e no almoço coletivo preparado pelos próprios servidores e servido no refeitório do espaço de convivência.

### **7.1.1.2 Notas de Campo**

As notas de campo serviram de fonte para análise das ações relacionadas à comunicação interna na SSEVP.

a) Reuniões mensais de equipe

As reuniões mensais de equipe constituem relevante atividade interna na organização. Tal afirmação advém da observação participante e das notas de campo como fonte essencial para esta análise. Isto porque a agenda da Subsecretaria é totalmente fechada no dia das reuniões de equipe, ou seja, nenhum compromisso externo ou interno é marcado e nenhuma outra atividade é desenvolvida no espaço, não sendo toleradas faltas

ou atrasos.

A programação das reuniões obedece a um padrão. O período da manhã é sempre dedicado à realização de dinâmicas de grupo, que iniciam com dois minutos de olhos fechados e concentração para “apartar influências externas e garantir uma presença plena - de corpo e mente - naquele espaço”<sup>7</sup>. Em seguida, de frente uns para os outros, os servidores em duplas passam à dinâmica do “olho no olho”, que exige concentração e causa algum desconforto.

Não estamos habituados a nos olhar de forma direta, nossas representações fazem isso por nós. Esse é o convite para encararmos a pessoa que compartilha mais tempo de sua vida conosco do que com a própria família. É um momento de dar-se a oportunidade de ser conhecido e conhecer o outro.<sup>8</sup>

Em seguida, as duplas passam à dinâmica denominada “escuta ativa”, criando a oportunidade de cada membro da equipe apresentar-se e construir-se com palavras frente ao outro, que atua somente como ouvinte. Os dois minutos de apresentação são complementados com um minuto de *feedback* pelo outro, devolvendo o que compreendeu da escuta. Os papéis, então, se invertem.

As cadeiras passam, em seguida, à formação de semicírculo e são ocupadas indiscriminadamente pelos participantes, sem obedecer uma ordem ou hierarquia. A última dinâmica da manhã é a “linha do tempo”, momento em que cada pessoa compartilha sua trajetória de vida pessoal e profissional no limite e aprofundamento que quiser. É um momento de conhecer o outro por suas próprias palavras e estabelecer relações de confiança.

A reunião é interrompida para o almoço coletivo no refeitório do espaço de convivência da SSEVP, onde são consumidos alimentos preparados pelos próprios servidores, que arrumam e limpam juntos o local e a louça utilizada.

A parte da tarde é dedicada ao aprimoramento do trabalho e da equipe. Os servidores envolvidos em qualificações profissionais são responsáveis pelas multiplicações, uma

vez que se capacitam sob uma perspectiva institucional e têm, portanto, o compromisso de difundir internamente o aprendizado. Em seguida, é sempre feita uma rodada de apresentações e discussões sobre os rumos e andamentos de projetos da pasta, onde os servidores são instados a conhecerem as propostas, se atualizarem e contribuir para as entregas e o alcance de resultados.

#### b) Reuniões de *feedback* individual

As notas de campo também foram de grande valia para a análise das reuniões de *feedback* individual realizadas pela subsecretária com cada um dos servidores semestralmente. No encontro, são identificadas as expectativas, necessidades e sugestões de cada colaborador, assim como apontados os pontos fortes e oportunidades de melhoria. Todos os insumos ficam anotados com a gestora para orientá-la no encontro seguinte em que são verificadas se expectativas e necessidades foram alcançadas e/ou renovadas, se as sugestões foram acolhidas e se a melhoria foi desenvolvida pelo funcionário.

#### c) Ciclo mensal de palestras

O ciclo mensal de palestras é outra atividade importante desenvolvida pela equipe da SSEVP, especialmente porque é organizada a partir de temas e palestrantes sugeridos pelos próprios colaboradores da pasta e destinada ao público externo, que tem a oportunidade de ter contato com o envolvimento direto dos funcionários da SSEVP com os assuntos relacionados ao trabalho e ao servidor público.

#### d) Eventos recreativos

Periodicamente a SSEVP promove eventos recreativos com os colaboradores e também com seus familiares. As comemorações de aniversariantes do mês, que interrompem o trabalho por cerca de uma hora, uma vez por mês, para oferecê-los uma festividade e presentes, bem como as comemorações do Dia das Crianças e de Natal, nas quais é permitida a participação de familiares, são exemplos desses eventos, que são posteriormente divulgados na *newsletter* mensal da SSEVP.

#### e) Organização do espaço físico

A SSEVP passou por uma ação de reformulação do espaço físico com o objetivo de melhor integrar os setores e a criar um fluxo que facilitasse a relação das pessoas. Neste sentido, o espaço passou a ter somente uma entrada/saída a partir de um ambiente de recepção que possui um sofá e três placas em madeira e metal que ostentam a identidade organizacional da SESEG – missão, visão e valores, interagindo com os servidores lotados e os visitantes (fotografias 8 e 9).

O acesso às superintendências atravessa obrigatoriamente o setor ADM e RH&C, oportunizando o contato diário dos profissionais ali lotados com todos os servidores da pasta.

As estações de trabalho são interligadas, em sua maioria, e os servidores de cada superintendência/setor ocupam um mesmo espaço amplo, incluindo os gestores – superintendentes e chefe de setor. Somente a subsecretária possui sala privativa, entretanto permite o acesso e franqueia o espaço para a realização das reuniões de equipe.

Além destes, a SSEVP ganhou um espaço de convivência composto de uma sala e um refeitório. A sala é mobiliada com sofás e pufes e decorada com almofadas coloridas, plantas, painéis contendo fotografias dos servidores e mensagens motivacionais (fotografia 10). O refeitório é mobiliado com uma grande mesa, duas dezenas de cadeiras, geladeira e forno de micro-ondas.

#### **7.1.2 Análise de Conteúdo das Entrevistas**

Todos os insumos coletados por meio das análises de documentais e notas de campo mostraram-se relevantes para caracterizar a SSEVP e contextualizar a comunicação interna nos processos e ações da organização, identificando aspectos relacionados à gestão. No entanto, as pessoas constituem fonte de elevado protagonismo no presente

estudo e somente através delas é possível perceber a cultura e o clima organizacional, comportamentos e atitudes, interação e envolvimento, especialmente a partir da forma percebem a comunicação interna na organização pública e percebem seu próprio engajamento e comprometimento com os objetivos organizacionais, o que foi buscado nas respostas dadas às perguntas que orientaram as entrevistas realizadas, cujos principais dados relatados foram interpretados a partir dos significados atribuídos pelos respondentes e analisados com base na categorização definida, com atenção à frequência de citação de alguns temas, palavras ou ideias, classificando-os a partir de expressões que os representem (Bardin, 2016, e Chizzotti, 2010).

A fim de preservar a identidade dos servidores, foram atribuídos códigos alfanuméricos aos respondentes na ordem pela qual foram entrevistados. Aos gestores foram atribuídos os códigos G1 a G4 e aos demais colaboradores os códigos C1 a C7.

#### **7.1.2.1 Percepção da Comunicação Interna**

O primeiro bloco composto de quatro perguntas (1 a 4) buscou identificar a percepção dos servidores quanto ao entendimento sobre comunicação interna, identificação de meios (canais/ferramentas/instrumentos), seus objetivos e sua relação com a criação de uma equipe de Recursos Humanos e Comunicação na organização.

A entrevista com os quatro gestores demonstra a existência de um processo comunicacional na organização que utiliza vários meios, fluxos e direções promovidos e incentivados pela liderança, que associa gestão à comunicação no sentido de que as informações precisam ser compartilhadas para que as atribuições possam ser corretas e qualificadamente desempenhadas pelos colaboradores.

O fluxo da comunicação interna em todos os níveis e direções dentro da organização está evidenciado nas respostas dadas no sentido de ser necessário para a realização do trabalho, para dar uma visão holística dos processos, para incentivar a colaboração entre os funcionários e para facilitar a compreensão do papel de cada ator e processo no todo.

*A gestão não pode estar dissociada de comunicação. As informações não podem ser um privilégio, por estabelecimento de castas. As informações estruturais, de gestão, têm que ser compartilhadas. As pessoas envolvidas nos processos têm que ter acesso a todas as informações necessárias para tocar as ações. Sem desprestígio à hierarquia, que não pode ser confundida com ignorância. É claro que o aprofundamento toca ao setor e equipe de interesse. Entretanto, uma equipe tem, na sua totalidade, algum interesse sobre tudo. (G1)*

*A comunicação interna passa a ser um instrumento de alinhamento geral em todos os níveis, tanto sobre a SESEG como sobre a SSEVP. (G2)*

*A CI é o meio pelo qual todos os servidores têm conhecimento de todas as ações que são desenvolvidas em cada setor tanto quanto o que o órgão maior realiza. E saber das informações é essencial para poder se aproveitar delas, ou seja, um setor se valer da informação do outro para melhorar o seu trabalho com uma visão do todo, por conta dessa informação circular. (G3)*

*A CI é um conjunto de ações que faz com que pessoas de cargos e atribuições distintas compreendam os processos umas das outras e façam um trabalho mais alinhado. É importante para informar a todos sobre os processos e os impactos dos produtos dentro do todo, das políticas públicas. (G4)*

---

Nos relatos dos demais colaboradores, predomina a percepção de troca constante promovida pela comunicação interna, com fluxos também em todos os níveis e direções. Apesar de C3 e C6 mencionarem a horizontalidade desse fluxo, o sentido multidirecional se mantém. Destaca-se a visão dinâmica, clara e transparente do processo comunicativo na organização e a sua posição estratégica para o alinhamento interno e para o alinhamento com os propósitos institucionais da organização, sendo ressaltado que a liberdade de se comunicarem traz também a responsabilidade de compartilharem as informações com a equipe, o que contribui para manter as superintendências e setores conectados e para a coerência nas atividades internas de forma sistêmica.

---

*A CI é essa troca constante, principalmente é o que faz a gente conhecer os projetos dos outros que também são nossos. A gente é SSEVP no todo. (C1)*

*A troca entre todos os membros dos conhecimentos, atribuições, anseios, visões, que eram muito diversificadas, e políticas, que promoveu o diálogo e foi “linkando” as atribuições ao propósito maior da administração pública, que é atender o interesse público. (C2)*

*Não é mera informação. É um processo de troca em todos os sentidos, especialmente o horizontal, entre os pares. Não é só diálogo, mas a comunhão de ideias e alinhamento de propósitos, discursos. (C3)*

*Do senso comum, sempre pensei a CI como algo estático que as empresas e assessorias de comunicação fazem nas suas rotinas: mural, quadro de avisos. Na SSEVP a gente tinha acesso a tudo. Era comunicação em movimento. (C4)*

---

---

*Além de esclarecimento e informação, era uma questão estratégica. Fazia as informações ecoarem para que alcançassem a Segurança Pública. (C5)*

*Trabalhamos estruturalmente com CI, alçando ela para um olhar mais estratégico. Isso passa por capacitação, por trabalhar internamente o modo como vai se comunicar de forma clara, transparente e horizontalizada, apesar do ambiente de hierarquia.*

*A gente tinha a liberdade e a responsabilidade de trocar.*

*Quando participava de algum projeto tinha um chamamento a um interesse coletivo de que todos saibam o que estava sendo desenvolvido por cada um. (C6)*

*A CI é instrumento para criar conexão entre as superintendências, que eram áreas distintas e estabelecer uma coerência entre as atividades internas de forma sistêmica, porque nenhuma das áreas era autônoma nem funcionava de forma individual.*

*E também situava a SSEVP no sistema de segurança, na conexão com os órgãos vinculados, que eram nosso corpo orgânico institucional. Daí a CI era nosso instrumento mais importante para construir ações e políticas públicas coesas e coerentes. (C7)*

---

Para identificar os meios de comunicação interna, foi solicitado aos entrevistados que mencionassem livremente aqueles que consideravam utilizados na organização, justamente para possibilitar a verificação dos canais mais relevantes, estando presentes nas respostas os canais, ferramentas e/ou instrumentos detalhados no item 5.1.1, relativo à análise documental e notas de campo.

Os gestores destacam a necessidade de dar aos meios e ferramentas tradicionais de comunicação interna significados além daqueles obtidos somente a partir do acesso às informações neles contidas. Para G2, “além dos canais tradicionais, as trocas diárias são um grande meio de compartilhamento de informações”.

Com isso, apesar de mencionarem outros canais, a totalidade dos gestores indica as reuniões mensais de equipe como importante meio para promover interação e significar os demais instrumentos de comunicação, considerando que os encontros são sempre iniciados com atividades destinadas a aprimorar as relações pessoais para, só então, tratar de questões profissionais, que também são desenvolvidas sob uma perspectiva estratégica de alinhamento, atualização e interatividade.

---

*Temos inúmeros meios de CI. Dois são essenciais para os demais: o feedback semestral individual, que permite diagnóstico e ação constantes, e a reunião mensal de equipe de um dia inteiro. Além do alinhamento que qualquer reunião promove, os encontros mensais estabelecem confiança entre os colaboradores, promovem mudanças a partir do desconforto e criam network. Conhecer as pessoas e saber onde elas se situam nos processos é fundamental para o sucesso das ações. A partir disso, todos os meios*

---

---

*tradicionais de CI ganham significado. Assim, temos a newsletter, os murais, os quadros de atividades, agendas compartilhadas, alvos de projetos e o flip chart, que comunica as produções coletivas das reuniões. (G1)*

*As reuniões mensais de equipe, os feedbacks individuais, a newsletter da SESEG e da SSEVP e os e-mails eram meios. O flipchart produzido nas reuniões e exposto também era uma ferramenta de lembrar a construção coletiva. (G2)*

*Os meios formais funcionam, mas precisa haver uma sensibilização, engajamento, comprometimento dos servidores no sentido de reconhecer essas ferramentas e essa troca como relevantes. A reunião de equipe se presta muito bem a essa finalidade.*

*Do contrário, as outras ferramentas não produzem o efeito desejado.*

*O servidor recebe a newsletter, mas não lê. Ou lê, faz uma reflexão, sente que algo do trabalho dele poderia agregar ao trabalho do outro a partir da informação recebida ou se sente motivado a fazer essa informação ir adiante e se transformar em outra coisa. (G3)*

*As reuniões mensais de equipe são o meio que fortalece os demais pelo fluxo de comunicação que estabelece, especialmente porque há liberdade e estímulo para se abrir sem censura e sem receio de se expor. Isso favorece a CI. As dinâmicas e multiplicações abrem espaço para compreender o proveito de cada um nas oportunidades de aprendizado com espaço para criticar, porque não é reprodução, mas uma visão sobre o que foi visto. E aberto à discussão. E aprendemos que a crítica não é ruim e pode ser construtiva.*

*Os eventos de valorização profissional também eram importantes, porque as pessoas eram parabenizadas pelo grupo, mas com a ideia da vitória de todos.*

*Todos os outros meios faziam sentido a partir desses. (G4)*

---

As reuniões mensais de equipe também são mencionadas pela totalidade dos colaboradores ouvidos como o principal meio de comunicação interna da organização, através da qual são desenvolvidas as competências profissionais necessárias para o trabalho, desde os conhecimentos às habilidades relacionais, técnicas e atitudinais, que preparam os servidores para o exercício das atividades, tanto interna quanto externamente. Outros instrumentos também são indicados pelos respondentes, os quais foram ordenados a partir da frequência com que foram citados:

**Quadro 7 – Meios de comunicação interna ordenados a partir da frequência com que foram indicados pelos colaboradores**

<b>Meios de Comunicação Interna na SSEVP</b>	
01. Reuniões de equipe	08. Quadros
02. Newsletter SSEVP	09. Ciclo de palestras
03. Feedback individual	10. Eventos
04. Espaço de convivência	11. Livro
05. E-mails	12. Agendas compartilhadas
06. Multiplicações	13. Alvos de projetos
07. Flip chat	14. Caderno de sugestões

Fonte: Pesquisa de campo

*A reunião mensal de equipe é um meio de CI completo, com suas dinâmicas e multiplicações a partir das capacitações. A gente tinha que aprender, criticar e ensinar. As trocas setoriais de cada projeto, o feedback individual a newsletter mensal, o mural, os almoços, os eventos internos, tudo criava essa identidade de equipe. E quanto mais a gente se conhecia, mais a gente se reconhecia nos produtos com os quais a gente estava trabalhando. (C1)*

*Canais institucionais formais existiam, mas a CI na SSEVP foi fortalecida pelas vivências que aconteciam fora da mesa de trabalho, como as reuniões de equipe, com suas dinâmicas, o ciclo de palestras e a necessidade de sair da sua sala e ir pra outra. Isso tudo foi fomentado e experimentado para promover uma interação com o outro de forma constante. Isso é muito mais do que ferramenta de trabalho, é ferramenta pra vida. (C2)*

*A newsletter, e-mails, espaços para trocas e sugestões com abertura para dizermos o que pensávamos. As reuniões de equipe, tarefas conjuntas, feedback individual, quadros de avisos e espaço de convivência facilitavam muito a comunicação. (C3)*

*A gente tinha muitas ferramentas de comunicação interna. As informações não eram só para avisos, mas traziam uma forma de feedback do que tinha acontecido. A newsletter trazia tudo o que a equipe fazia. A comunicação por e-mail também foi otimizada. Além do mural, os alvos dos projetos e outros tantos, a gente tinha o espaço de convivência para a comunicação pessoal de forma transparente e isso não é comum no ambiente público. Mas o melhor era a reunião de equipe. Era um dia cansativo, com muitas informações e troca, mas não tinha outro canal mais eficiente. (C4)*

*As reuniões de equipe, a newsletter, os murais, que reforçavam o destaque do mês, inclusive para quem visitasse a SSEVP, e promoviam uma competição saudável, e a sala de convivência, com tudo o que surgiu ali: o livro... (C5)*

*As reuniões de equipe e as dinâmicas. Os feedbacks individuais com a chefia. Substitui-se o boca a boca (rádio corredor) por oportunidades de se reunir informalmente sem uma figura hierárquica, com mais liberdade de falar e de criar alternativas e soluções. (C6)*

*A newsletter como síntese de todas as atividades do mês dava uma visão do que estava sendo discutido e construído. A reunião de equipe era um instrumento de excelência, não só para difundir informações, mas para que as diretrizes fossem institucionalizadas. E nossos pequenos ajustes internos a partir da imagem institucional foram criando padrões de documentos, assinatura de e-mails, rotinas de trabalho, orientações gerais etc. (C7)*

---

Ao citar os meios utilizados para a comunicação interna na organização, merece destaque a fala de C6, que reforça a percepção de fluxo em todos os níveis e direções quando afirma a existência de possibilidades institucionalmente reconhecidas de trocas durante a jornada de trabalho em substituição àquilo que as organizações vulgarmente denominam de “radio corredor” por oportunidades ainda informais, mas legítimas, de os servidores se reunirem com liberdade para falar e criar alternativas e soluções. E esta consequência está claramente evidenciada por G1 ao afirmar que “quando a CI está articulada, não há espaço para fofocas de corredor, pq tudo é dito e tratado” e também por C2 no sentido de “não ficar ouvindo a rádio corredor e deixar que isso influenciasse

o nosso clima organizacional”.

Além disso, os objetivos de criação dos meios e canais de comunicação interna estão evidenciados na fala dos respondentes. Dentre os gestores, são marcantes as observações de G1 e G4, respectivamente, quando afirmam que “a comunicação sempre tem que ter uma finalidade” e que “tudo foi criado com o propósito de facilitar a gestão dos processos e das pessoas”, demonstrando que os movimentos de comunicação interna promovidos na organização foram orientados à mudança, com objetivos claros relacionados à compreensão do todo por cada um, com consciência e responsabilidade coletivas pelos processos e resultados. Para G3, a comunicação interna objetiva criar essa sinergia entre os colaboradores, que promovem a circulação da informação. Para G4, o propósito de facilitar a gestão de pessoas tem impacto positivo nos resultados.

---

*Essa sinergia gerada pela CI, essa apropriação de informações e conhecimentos de outras áreas que faz com que a comunicação ganhe essa dimensão maior, e circule entre todos, o que é fundamental para o alcance dos resultados. (G3)*

*As ações de CI faziam as pessoas se sentirem melhor e, em consequência, melhorar os resultados. (G4)*

---

Para os demais colaboradores, os objetivos da comunicação interna são percebidos também sob uma perspectiva sinérgica e integradora, unificando o discurso institucional e derrubando estigmas peculiares que existem em torno do serviço público acerca do excesso de burocracia.

As respostas destacam, ainda, o objetivo de manter os servidores informados e interessados no trabalho, e envolvidos com a missão e os resultados. E este alinhamento é ressaltado na fala de C7 como um propósito da comunicação interna, especialmente diante de uma equipe plural e multidisciplinar, que necessitava se reconhecer como um só corpo organizacional, com unidade e institucionalidade.

---

*A CI cria pertencimento sobre as atividades. Eu me sentia colaboradora de projetos de outros setores e eles eram também meus de alguma forma.  
Criamos um globo, uma coisa só. Não tinha mais aquela coisa setORIZADA. (C1)*

*O objetivo da CI foi criar uma integração na equipe. Não para que as pessoas falassem a mesma língua, porque isso é praticamente impossível, mas para criar um nivelamento no*

---

A inter-relação entre a comunicação interna e o engajamento e comprometimento dos colaboradores – o caso de uma organização pública

---

*diálogo para que o trabalho fluísse e não fosse emperrado pelos mecanismos que já existem na administração pública e que emperram os processos. (C2)*

*Manter todos informados e interessados, preocupados com a missão e os resultados. (C3)*

*As ferramentas foram criadas para melhorar a integração das equipes e a gestão influenciou muito. (C4)*

*Tornar a comunicação mais dinâmica. Alinhamento e unificação de leitura são essenciais para poder manter todos na mesma página. (C5)*

*Criar envolvimento e organização do trabalho. (C6)*

*Estabelecer um institucionalidade, um ente orgânico. A pluralidade da nossa composição era um desafio, unindo policiais e acadêmicos que não se organizavam como um só corpo, como profissionais de uma mesma organização. E esses profissionais também tinham acesso diferenciado às informações e esses instrumentos auxiliaram a criar uma interpretação, um discurso e uma imagem comum como uma forma de estabelecer não uma homogeneidade, até mesmo porque essa pluralidade é importante e não foi destituída neste espaço, mas estabeleceu uma conexão, um corpo e uma equipe. (C7)*

---

Com relação à equipe de Recursos Humanos e Comunicação (RH&C) criada no Setor Administrativo da organização, os gestores ressaltam a importância de um setor dedicado às pessoas e à comunicação e declaram a necessidade de valorização dos servidores, especialmente porque a pasta tem em sua estrutura uma Superintendência de Valorização Profissional. Desta forma, é reforçada a ideia de “cuidado com o cuidador” no sentido de que o trabalho de valorização precisa ser uma vivência do servidor para que ele possa ter empatia e reproduzir o mesmo tratamento de forma legítima e eficaz nas suas entregas e nos resultados.

---

*A equipe de RH&C é dedicada às pessoas e à comunicação entre elas. Isso comunica que as pessoas são importantes e as valoriza. E aqui trabalhamos com valorização. (G1)*

*A equipe de RH&C trouxe novos conceitos, sobretudo a importância da comunicação. Informações pessoais também geram empatia na equipe. Precisamos valorizar as pessoas para que sejam verdadeiras no trabalho de valorização profissional que fazemos aqui. (G2)*

*A nova equipe contribuiu com a melhoria da comunicação no sentido de implementar esse ciclo virtuoso da informação. É um sentido de complementariedade com a gestão. Mesmo que a informação circule, não gera quase efeito nenhum se o servidor recebe aquilo de forma burocrática, sem olhos de olhar. Isso tem que fazer sentido para ele pessoal e profissionalmente, senão gera pouco efeito. (G3)*

*A criação da equipe de RH&C comunicou o quanto isso era importante: pessoas e comunicação. No início foi um desconforto e uma virada de chave no Setor Administrativo. E as pessoas venceram a resistência inicial a partir dos resultados positivos. (G4)*

---

A inter-relação entre a comunicação interna e o engajamento e comprometimento dos colaboradores – o caso de uma organização pública

Os colaboradores entrevistados ratificam o entendimento da gestão com relação à criação de uma equipe interna dedicada às pessoas e à comunicação. Essa institucionalização é relacionada à melhoria de resultados.

É possível extrair das respostas o impacto positivo na circulação de informações, na humanização dos processos e na integração dos servidores por meio da promoção de um ambiente facilitador do trabalho e das relações. Com o aprimoramento do fluxo de comunicação interna, os processos foram sendo simplificados e as pessoas se tornaram mais colaborativas.

As falas de C5 e C7 destacam, ainda, que a criação da equipe de RH&C criou padrões para a comunicação interna sob uma perspectiva linear e institucional.

---

*A criação dessa equipe teve impacto positivo para melhorar o trabalho uns dos outros. O Administrativo era um setor voltado para o papel e passou a aproximar todos os setores e processos. Tornou o lado humano relevante e foi simplificando a burocracia. (C1)*

*A equipe de RH&C auxiliou para que as informações fluíssem na equipe, você consegue um resultado melhor. O básico era fomentar a integração na equipe para que a gente conseguisse, através dessa integração, entender os próprios processos, o que você está fazendo ali, o que o outro está fazendo ali, e qual é a melhor forma de colaborar com o outro, obter a colaboração do outro. (C2)*

*Essa equipe tornou a CI visível como um processo institucional que ultrapassava o burocrático, cuidando das pessoas, olhando para o funcionário e se preocupando com o bem-estar dele. (C3)*

*A Equipe de RH&C tinha o papel de humanizar a comunicação e os processos. Padronizaram alguns processos e produtos que reforçaram a identidade da equipe e vincularam o trabalho às pessoas responsáveis por eles. (C4)*

*Gestão de pessoas e valorização das ações. A cada gestão se buscava dar a cara do gestor. As ações de CI criaram um padrão. Dava publicidade às ações de maneira linear. (C5)*

*Missão de circular as informações. (C6)*

*Ter um setor específico para pensar e organizar as ações é imprescindível para a gente institucionalizar a nossa comunicação interna. (C7)*

---

### 7.1.2.2 Percepção dos Aspectos Funcionais da Comunicação Interna

O segundo bloco foi composto de nove perguntas (5 a 13) formuladas para identificar a percepção dos servidores quanto à funcionalidade da comunicação interna na organização.

Da análise das respostas dadas é possível depreender que os gestores se esforçam para veicular os objetivos organizacionais, os processos desenvolvidos e as tarefas executadas por meio das ações de comunicação interna, especialmente naquelas em que os colaboradores conseguem ter uma noção do todo, de onde suas atribuições e atividades se situam em relação aos objetivos, planos estratégicos e visão de futuro e valores da organização, e de sua responsabilidade sobre o todo. É o que podemos extrair das falas de G3 e G4.

---

*A CI tem a função importante de situar o trabalho de cada servidor no todo. E a partir do momento que circula como tem que circular, alcançando o servidor comprometido, ele entra num ciclo positivo em que a informação o alimenta. Ele passa a conhecer mais sobre trabalho dele, como o trabalho dele impacta no todo. (G3)*

---

*Todos sabiam tudo de todos e a responsabilidade era pelo todo. (G4)*

---

E nesse ponto em especial, como foi anteriormente demonstrado, as reuniões de equipe são mencionadas pelos gestores e pelos demais colaboradores como sendo o meio que melhor desempenha esse papel contextualizador e de alinhamento.

O potencial da comunicação interna para dar à equipe a compreensão dos objetivos da organização, processos e tarefas também é um elemento presente nas respostas dadas pelos demais colaboradores, que deixam claro o alinhamento alcançado a partir da comunicação interna, especialmente na fala de C5, quando afirma seu envolvimento nos processos e não somente nas tarefas que tinham que ser executadas. Este entrevistado, inclusive, afasta a denominação limitativa de tarefa às atividades que desempenha, compreendendo a relevância de suas atribuições no contexto ampliado da organização, o que é corroborado por G1 e G3, respectivamente, quando afirmam que “a comunicação interna está a serviço da missão e não da tarefa” e que “a comunicação interna traz muito a visão do todo, do contrário, sobram tarefas”.

---

*Conhecendo o que cada um fazia, a troca de informações, compreendíamos o todo. (C1)*

*As pessoas sabiam exatamente porque estavam ali. Conheciam qual era o objetivo da construção e como chegar aos objetivos por meio dos processos e das atividades. (C2)*

*Os objetivos eram compreendidos porque a gente entendia a razão de estarmos fazendo algo. Nós estávamos envolvidos nos processos. Não éramos tarefeiros. (C5)*

*As construções coletivas nasceram da consciência dos objetivos da SSEVP. Sabíamos para onde estávamos indo. (C7)*

---

Com relação ao conhecimento do papel de cada um na organização, os gestores demonstram essa intencionalidade em suas falas, reconhecendo a importância da comunicação interna para que os colaboradores tenham esta noção sobre si, sobre o outro e sobre o papel da própria organização no seu ambiente de atuação.

Destaca-se, ainda, nas respostas de G1 e G3 a necessidade de comunicar de forma clara o tamanho da missão e as expectativas da gestão com relação aos esforços que devem ser empreendidos pelo(s) servidor(es) envolvido(s) no seu cumprimento, dando a oportunidade de compreender o que se espera dele(s) e quais recursos serão necessários para a entrega.

---

*As pessoas precisam saber a importância delas no resultado final daquilo que a gente está se propondo, até para que elas possam avaliar se conseguem corresponder. (G1)*

*Todos conheciam o papel da SSEVP, seu próprio papel e o dos outros nos processos. (G2)*

*Essa troca estabelecida a partir da CI também deve comunicar a expectativa em relação ao trabalho para que o servidor compreenda o seu papel e o que se espera dele e saber e correr atrás dos insumos necessários para cumprir bem essa missão. (G3)*

---

As transcrições das falas dos colaboradores podem ser traduzidas neste mesmo sentido. Todos afirmam conhecer seus próprios papéis, os papéis dos demais membros da equipe e o papel da organização como um todo, o que, no relato de C7, é resultado de uma “construção coletiva desses papéis”. Além dos impactos positivos associados a essas afirmações, chamam atenção dois desdobramentos relevantes nas falas de C1 e C4 no sentido de que conhecer e compreender esses papéis os habilitava a representar institucionalmente a organização em quaisquer ambientes.

Destaca, ainda, C1 que esse entendimento promove o alinhamento do discurso, que se

A inter-relação entre a comunicação interna e o engajamento e comprometimento dos colaboradores – o caso de uma organização pública

faz presente, inclusive, nos momentos de descontração em função da seriedade e compromisso com que o trabalho é desempenhado. Já C4 faz referência não somente à capacidade de representar a organização em outros ambientes, mas de se sentir como a própria organização nessas oportunidades. E isso traz para o gestor a obrigação de bem informar seus colaboradores, conforme se extrai da fala de G3, não somente para lhes dar condições de representar bem a organização, mas também para “trazer um *feedback* qualificado, pois eles passam a ser os detentores das informações trazidas de fora, senão o *feedback* é meramente burocrático, sem reflexões sobre o que foi dito, sobre o melhor caminho ou decisão a tomar”.

---

*Cada pessoa conhecia o seu trabalho e o papel da SSEVP no todo. Muitas ações eram facilitadoras desse entendimento. A gente se sentia capaz de representar a instituição fora da SSEVP porque conhecia o todo. E mesmo nos momentos de descontração, a gente tinha o mesmo discurso, porque o trabalho era sério, o compromisso era verdadeiro. (C1)*

*Era importante saber do meu trabalho, onde ele se situava e do meu papel, mas também saber o papel dos outros e que aquilo que eu fazia estava vinculado às ações de outros processos, de outros colegas e de como a gente poderia reunir esforços pra uma melhoria e até para uma transformação desses processos. (C2)*

*A CI era tão intensa que não havia como não saber sobre tudo. Os papéis eram claros, tanto do órgão como das pessoas. Isso circulava entre nós o tempo todo. (C3)*

*Cada pessoa conhecia o papel da SSEVP, seu papel e o papel do outro. E isso me fortalecia para estar apropriada e preparada para falar sobre a organização em qualquer ambiente. Eu era, naqueles momentos, a Secretaria. (C4)*

*A maioria estava ciente do papel. Todos sabiam o quê e por que faziam. Todos sabiam em que lugar do time jogavam. (C5)*

*Há o momento em que você entende o que cada está fazendo ali, o seu papel e sua responsabilidade. (C6)*

---

*Antes os papéis eram desconhecidos porque não havia compreensão da finalidade institucional da organização. Foi um espaço para a construção coletiva desses papéis. (C7)*

Sobre ao acesso à informação, conforme já mencionado no item 5.1.2.1, G1 afirma que a informação não pode ser um privilégio e tem que ser compartilhada no âmbito administração pública a partir da necessidade e da confiança. Do contrário, os colaboradores não conseguem dar andamento às ações. G1 continua, reconhecendo que “apesar de o aprofundamento tocar aos servidores responsáveis por determinado processo, uma equipe tem, na sua totalidade, algum interesse sobre tudo”.

A inter-relação entre a comunicação interna e o engajamento e comprometimento dos colaboradores – o caso de uma organização pública

Neste mesmo sentido, os gestores mostram-se firmes no propósito deliberado de fazer as informações circularem por meio dos canais, ferramentas e instrumentos de comunicação interna utilizados na organização.

---

*Os canais e momentos internos serviam para colocar questões a partir do acesso de todos a todas as informações relevantes. (G2)*

*O acesso e apropriação de informações e conhecimentos de outras áreas que faz com que a comunicação ganhe essa dimensão maior e a informação circule entre todos, o que é fundamental para o alcance dos resultados. (G3)*

*A informação é um insumo importante, quanto mais acessível, abrangente e qualificada, melhor. (G4)*

---

Os demais colaboradores também demonstram a importância do acesso às informações. C3 chega a dar a entender não se tratar de uma prerrogativa, mas de um dever, no sentido de que “a gente era obrigado a saber de tudo, porque a informação circulava. Não tinha desculpa. Era quase uma obrigação.”. Neste ponto cabe destaque à fala de C2 quando afirma que também buscava por si mesmo informações a respeito dos processos em que estivesse envolvido, mesmo que fosse para participação em uma reunião.

---

*Toda vez que a gente ia para uma reunião, já sabia o básico sobre o assunto. Isso era importante e fortaleceu minha busca por informação, porque eu tinha que saber sobre o projeto, para me inteirar e para buscar aprofundamento depois. Não posso ir para uma reunião e não conseguir somar ao que está sendo discutido. (C2)*

---

No que tange à realização do trabalho, as respostas dadas e analisadas até este ponto demonstram, no geral, que todos os colaboradores consideram a comunicação interna como elemento de contribuição indispensável para bem desempenhar suas atribuições. Para os gestores, é ainda ressaltado por G2 e G3, respectivamente, afirmações de que a comunicação interna é “um facilitador da gestão” e “uma grande aliada do gestor”.

Do mesmo modo, os demais colaboradores percebem claramente que a realização do trabalho é facilitada pela comunicação interna, especialmente porque “todos acompanhavam o trabalho, os produtos e as entregas uns dos outros” (C3), valendo destacar a fala de C2 quando afirma que “o trabalho era de todos e tudo virou um grande bolo que a gente sabia a divisão das partes e as influências internas e externas sobre ele”. Para C7, “houve um impacto real e material sobre as atividades. Ainda que o sentimento

fosse distinto, a atuação e a produtividade foram muito semelhantes. O objetivo de criar um consenso diretivo foi real”.

Outro aspecto funcional perguntado aos entrevistados se refere ao papel da comunicação interna na formação da equipe SSEVP. Os gestores, mais uma vez, declaram a intencionalidade das ações de comunicação interna nesse sentido, especialmente porque encontraram na organização “micromundos onde viviam pessoas com dificuldades reais de integração” (G1), que “foram se tornando uma equipe aos poucos” (G2), a partir “de cada *input* e da criação de contextos, cenários e situações favoráveis” (G3).

---

*Havia a participação efetiva de todos, sem qualquer discriminação por cargo, função ou formação, de modo que todos passaram a estar a par de tudo e capazes de se tornar olhos e ouvidos atentos principalmente às repercussões externas do trabalho, com a liberdade e o compromisso pessoal de dar esse feedback. (G4)*

---

E com uma leitura semelhante, os demais colaboradores declaram em suas respostas esta noção de formação de equipe e de unidade, onde C1 atribui à comunicação interna papel “essencial para formar a equipe e trabalhar juntos” e C2 destaca o processo de “amadurecimento das pessoas numa formação de equipe” que pode “levar a gente mais longe e torna os processos muito mais estruturados” (C5) com “mais organização nos processos, metodologia, cronogramas” (C6).

### **7.1.2.3 Percepção dos Aspectos Subjetivos da Comunicação Interna**

Relativamente aos aspectos subjetivos da comunicação interna na organização, nas respostas dadas ao terceiro bloco de perguntas (14 a 17), a totalidade dos entrevistados relaciona a CI com a cultura organizacional, especialmente com relação às mudanças que o processo comunicacional, do modo como foi desenvolvido, foi capaz de operar.

Na perspectiva dos gestores, a transformação da cultura foi necessária para que as propostas de trabalho pudessem ser iniciadas e se perpetuassem para além daquela gestão, iniciada em abril de 2017. Em seu depoimento, G1 demonstra a preocupação de

dar continuidade aos projetos que estavam em andamento, aprimorando-os e evitando criar rupturas desnecessárias. A ideia é estruturar os processos de modo que possam ser continuados quando mudarem os gestores, o que no Poder Executivo, ao qual a organização está vinculada, ocorre pelo menos a cada quatro anos.

---

*Dar uma noção de continuidade, de perenidade aos processos já em andamento e fazer as alterações necessárias com o processo em curso, sem interrupções ou novas criações. (G1)*

---

E a resistência encontrada pelos gestores é diretamente relacionada à cultura organizacional. G1 afirma que ouviu de vários colaboradores a expressão “sempre foi assim”. Para G2, “houve estranhamento inicial e muito desconforto até mesmo em relação ao fluxo facilitado de comunicação interna que, até determinado ponto, foi visto com desconfiança”. As respostas dos gestores convergem para a importância do processo comunicacional para dar início e continuidade às transformações na cultura da organização, tirando da zona de conforto “servidores públicos que estão, via de regra, estagnados, acomodados, realizando a mesma atividade há muitos anos” (G3), e que precisam de estímulo e envolvimento para desenvolver a liderança individual sobre os processos, que começam a não mais serem vistos como responsabilidade somente dos gestores. E, sob esta ótica, a “comunicação interna passa a ser um processo de formação muito mais do que de informação” (G3).

---

*A provocação a cada servidor de sair do seu lugar de conforto, se inquietar com o que estava fazendo, entender que era importante ele participar do trabalho do outro, entender que aquele trabalho não era uma responsabilidade só do gestor maior, mas era dele. (G3)*

*A troca foi capaz de transformar a cultura, porque esse pode ser um entendimento muito raso sobre o serviço público. O servidor às vezes se comporta proporcionalmente ao baixo estímulo e reproduz esse padrão. A CI quebrou muito isso com o desafio de mudar essa realidade. A equipe passou a acreditar muito nisso como uma mola propulsora para reproduzir isso em outros ambientes. (G4)*

---

Os elementos trazidos pelos depoimentos dos demais colaboradores também demonstram, de forma geral, impactos significativos da comunicação interna na cultura organizacional, mas com nuances sensivelmente diferentes. C1, C3 e C4 destacam a mudança de visão sobre o funcionalismo e o servidor interna e externamente. C3 e C5 têm foco na visão sobre o todo e nos processos interligados como geradores de iniciativa e colaboração, enquanto C6 e C7 têm um olhar mais sistêmico e orgânico com a

compreensão dos fatos geradores do estigma que caracteriza o serviço público e da possibilidade de operar mudanças a partir da comunicação de valores e da criação de um ente coletivo voltado para o interesse público.

---

*Criamos um espírito de colaboração mútua e de conhecimento do todo e de cada parte. Vejo também como depende do servidor uma visão mais positiva da sociedade sobre o serviço público. (C1)*

*Dentro da equipe isso foi transformador no papel de cada um. Até no entendimento das pessoas do que seria o serviço público. Pra mim foi fundamental, um divisor de águas. (C2)*

*Nossos olhos foram abertos para prestar atenção no todo, fora da caixinha. (C3)*

*Tenho certeza que a visão sobre o funcionário público mudou pelo engajamento das pessoas e pela necessidade de fazer entregas. As pessoas não tinham mais tempo de bater carimbo e esperar o tempo passar. As pessoas tinham que pular da cadeira para correr atrás do que fosse necessário para fazer as entregas, especialmente porque isso influenciava no trabalho do outro. (C4)*

*Com os processos interligados, as pessoas tinham iniciativa e senso de colaboração. (C5)*

*O servidor público não é valorizado e se acostuma com essa realidade. Mas também tem acomodação, má gestão, às vezes por indicação política, fazendo o servidor se perder um pouco no caminho com esse formato. Não há compreensão do gestor como uma liderança, até mesmo pela dança das cadeiras, e a equipe, sem apoio do gestor, acaba ficando perdida também. Tem a ver com o modelo de gestão pública no Brasil. A cultura são as práticas diárias que passam a ser enraizadas. São os valores compartilhados. E quando a gente para, constrói uma pirâmide de valores e ela fica ali em toda a reunião e num espaço em que as pessoas circulam, elas entendem quais valores são compartilhados por aquela equipe. Isso é muito simbólico. Foi um processo de compreender qual o seu lugar. (C6)*

*A CI vem como instrumento para promover a mudança na cultura institucional. Trabalha-se uma mudança de perspectiva, tem que trabalhar com instrumentos diferentes. O serviço público exige uma homogeneidade de percepção a partir de diferentes visões profissionais. É preciso pensar a CI como um instrumento para criar esse ente coletivo, que sintetiza as diferentes visões, para construir ou mudar a cultura institucional. (C7)*

---

A comunicação interna está direta e positivamente relacionada ao clima organizacional pelos respondentes. Na visão dos gestores, “a comunicação interna pode ser transformadora sobre o clima a partir das relações que cria entre as pessoas” (G1), cuja melhoria acontece “a partir da interação e cooperação entre os servidores, que tem que ser sentida e não vista” (G3). Neste ponto, em especial, G3 corrobora sua crença de que os instrumentos mais tradicionais de comunicação interna, como boletins informativos, murais, quadros de avisos, *e-mails* etc., necessitam de constante significação por meio de outras ações que comunicam esses significados, pois, “sem isso, essas ferramentas vão para a gaveta”. “E isso deve ser um trabalho silencioso, de bastidor. E o sentir bem

do colaborador gera resultados bem melhores” (G4).

Na visão dos demais colaboradores entrevistados, existem ganhos consideráveis para o clima organizacional a partir das ações de comunicação interna não somente para a “aproximação das pessoas” (C1), mas para unir “os setores, que passaram a se preocupar com o trabalho do outro, incentivando a colaboração mútua e o fortalecimento do grupo enquanto equipe” (C3). Vale destacar que as possibilidades de troca proporcionadas pela comunicação interna estão relacionadas positivamente à resolução de conflitos, sendo destacado, mais uma vez, o papel da CI para enfraquecer e desconstruir a “rádio corredor” (C2).

---

*A CI aproximou as pessoas e mudou o ambiente, o clima. O trabalho demandava essa aproximação. Humanizamos a burocracia fria do serviço público. (C1)*

*O clima organizacional é o termômetro da equipe. É como se mede como a equipe está se familiarizando com os processos, possibilitando a troca. A nossa vivência como grupo se ampliou e possibilitou lidar com os atritos, que são comuns em qualquer ambiente, de forma diferenciada e alcançar um resultado final positivo. Não ficar ouvindo a rádio corredor e deixar que isso influenciasse o nosso clima organizacional. (C2)*

*Os processos de comunicação interna foram tão integradores que nos fizeram enxergar e conhecer melhor pessoas que passariam despercebidas. As reuniões traziam dinâmicas que aproximavam pessoas que não tinham processos em comum ou contato direto. (C4)*

*O clima mudou para melhor e foi perene. Do aniversariante do mês às reuniões de equipe. (C5)*

*As pessoas se tornaram mais próximas e colaborativas, gerando engajamento. Fez parecer que as entregas e projetos aconteciam sem muito esforço, quando o esforço era enorme. Muita confiança, liberdade de comunicação e troca. (C6)*

---

*A criação de espaços para trabalhar a CI foi fundamental para melhorar o clima. (C7)*

Quando os gestores são questionados sobre a relação entre a comunicação interna e a identidade organizacional, G1 afirma que “deve ser uma consequência da CI, como mensagem subliminar, e depois o servidor percebe que seu trabalho se encaixa na IO” e, nesse sentido, se incorpora ao trabalho, processos e ações “como uma via inversa e isso é sentido para dentro e para fora”. Para G2, a identidade organizacional “antes só era vista em cartazes pendurados no corredor” e passou, segundo G3, por um “processo de uma aprendizagem significativa, criando significado para o fazer do dia a dia do servidor no sentido de entender a missão”. Assim, com capacidade de identificar suas

atribuições nas finalidades institucionais, os funcionários compreendem a importância de trabalhar por algo maior, por uma política pública. Para G4 é como se a IO fosse “criada a partir do comprometimento das pessoas com os projetos e com o modo como eles iam impactar o todo”.

As respostas dos demais colaboradores também demonstram a relação positiva da comunicação interna com a identidade organizacional. C1 corrobora a percepção da gestão de que identificava o trabalho dentro da missão institucional. C2 e C7 mencionam a vivência de uma identidade organizacional com sentido, cuja simbologia é lembrada por C5. O alinhamento e a noção de corpo aparecem nas falas dos colaboradores quando mencionam que a identidade organizacional passou a se incorporar ao trabalho desenvolvido pelas pessoas não somente em relação à missão e aos valores, mas à visão de futuro, como destaca C1 ao afirmar que “a CI fazia a gente caminhar na direção da visão de ser uma organização de referência naquilo que a gente fazia”.

---

*As pessoas se sentiam executando a IO. A mudança foi geral porque a gente começou a conhecer os processos e identificava o nosso trabalho dentro da missão. (C1)*

*A IO traz conceitos mais teóricos, mas quando você vivencia na prática, isso introjeta na gente. A visão que gente teve a partir da comunicação interna e dessa vivência tão intensa da missão mudou meus valores enquanto profissional e pessoa. (C2)*

*A CI teve impacto positivo no conhecimento da IO, sem dúvida. Faz o grupo pensar como um corpo, buscando resultados como um todo. (C3)*

*Havia alinhamento o tempo todo com a IO e isso era claro na execução do trabalho. A partir desses 3 pilares a gente conseguia passar para fora, para a sociedade, o que a gente estava desenvolvendo internamente. (C4)*

*Os quadros da IO eram meras formalidades. As pessoas não lembram do que estava escrito lá, mas a equipe trabalhava na IO no automático. Era algo simbólico. Era o que a gente fazia todo dia. (C5)*

*A CI foi o instrumento para que se criasse e se compartilhasse uma IO que fizesse sentido para as pessoas ali, para além da parte burocrática do que é a IO. (C7)*

---

Os gestores entrevistados destacam o sentimento de pertença como um aspecto subjetivo diretamente relacionado à comunicação interna. Para G1 o “pertencimento existe a partir da participação e legitimidade com relação aos processos”, pois “as pessoas se reconhecem nas entregas” (G2). Neste mesmo sentido, G3 afirma que o pertencimento vai sendo construído também quando “os servidores vão se tornando gestores de seus

A inter-relação entre a comunicação interna e o engajamento e comprometimento dos colaboradores – o caso de uma organização pública

próprios processos e projetos, passando a dar ritmo, andamento, cobrando prazos, qualidade, superação” e seguiam “levados pelo orgulho e valorização, mesmo com a demanda intensa de trabalho” (G4).

---

*A CI fortalece o sentimento de equipe e melhora a produtividade porque gera um entendimento mais rápido e um espírito mais colaborativo. (G4)*

---

Quando perguntados sobre a relação entre a comunicação interna e o sentimento de pertença, os demais colaboradores são unânimes. Entretanto, são simbólicas as afirmações de C3 e C5 quando relatam, respectivamente, que as pessoas “passaram a vestir a camisa da SSEVP” e que “quando entrava lá, sentia o cheiro do nosso trabalho”. Essa também é a percepção de C4 nas afirmações de que “todos se sentiam SSEVP” e de que quando representava a organização em outros espaços “eu era, naqueles momentos, a Secretaria”.

---

*Passamos todos a nos reconhecer dentro dos processos. A gente é SSEVP no todo. (C1)*

*Eu me sentia parte daquilo. Eu era um diferencial, apesar de todos serem diferenciais. Isso não me tornava exclusivo, mas gerava pertencimento. (C2)*

*Não éramos um núcleo ou superintendência. Isso sempre foi trabalhado na reunião de equipe e também nos feedbacks individuais. A gente identificava que não trabalhava pelo individual, mas pelo objetivo coletivo. (C4)*

*Sentimento de responsabilização gera o pertencimento. Antes, ficava só a cargo do chefe direto dizer e, muitas vezes, sobre uma parcela bem pequena do todo, sem entender muito bem o por que de estar fazendo aquilo. Então, quando você entende que faz parte de um todo, que cada etapa tem um responsável e que qualquer problema em uma etapa atrasa as demais, isso muda a visão e cria pertencimento e compromisso. (C6)*

---

*Quando a CI estabelece uma identidade única num espaço tão plural, ela é fundamental para criar, por consequência, essa sensação de pertencimento, de corpo. (C7)*

---

A análise do discurso dos entrevistados a partir das respostas dadas às perguntas que orientaram as entrevistas foi revelando a relação existente entre a comunicação interna e o engajamento das pessoas. Os gestores consideraram esse o maior desafio e a maior conquista da gestão, pois a proposta era manter os servidores já lotados no órgão e transformá-los em uma equipe engajada. G1 afirma que “encontrou um grupo de pessoas desarticuladas que se tornou uma equipe engajada a partir do desenvolvimento de competências de comunicação interna que reverberaram externamente”. Na opinião de

A inter-relação entre a comunicação interna e o engajamento e comprometimento dos colaboradores – o caso de uma organização pública

G1, “diversidade não é dificuldade, é valor” e as pessoas precisam “somar seus conhecimentos e suas habilidades e torno de um objetivo comum”. Para G2, as pessoas foram compreendendo “o quê e por que faziam as coisas”.

A fala de G3 é bastante significativa nesse aspecto ao reconhecer, além do componente estrutural da comunicação, com as suas ferramentas e instrumentos, “um componente atitudinal, subjetivo do servidor que envolve essa necessidade de engajamento, de se comprometer”. Já G4 explicita em sua resposta a intencionalidade estratégica desse engajamento.

---

*Todos se ajudavam no processo e entenderam que tinham que fazer juntos. Isso foi muito estimulado pela gestão. Tinha um planejamento de CI sobre esse processo. Existia uma exposição enorme sobre os processos, os planos de ação, e tudo era muito focado em resultado. Pra longe de ser só uma estratégia simpática. O foco eram as entregas e os resultados eram muito comemorados. Todos os dias era uma batalha diferente. (G4)*

---

O engajamento também é um ponto marcante o discurso dos demais colaboradores da pasta nas falas já analisadas e naquelas transcritas adiante, com a referência ao termo “time” por cinco dos sete respondentes. Apesar de C1 não mencionar esse termo, fala em sinergia. Ainda que C5 tenha considerado 90% do efetivo como um time, destaca que a força de resistência não foi capaz de prejudicar o engajamento da equipe. A fala de G3 destaca que a comunicação interna mantinha o grupo engajado até mesmo para fazer frente às cobranças que eram responsabilidade de todos. Chamam atenção, ainda, as declarações de C6 e C7 no reconhecimento do caráter estratégico da comunicação interna para promover o engajamento da equipe, corroborando a visão anteriormente descrita por G4.

---

*Havia uma sinergia. Os processos e as pessoas se encaixavam. (C1)*

*Nós somos um time até hoje, com impactos nos processos e resultados. No dia a dia, as pessoas estavam engajadas. (C2)*

*O grupo se tornou um time. Como a pressão e a cobrança eram grandes, por meio da CI a gente sabia que estávamos todos nessa mesma situação e que a gente precisava se ajudar, porque éramos cobrados também pelo todo. (G3)*

*Éramos um time, mesmo tendo missões diferentes. Mesmo as diferenças individuais cediam ao coletivo. A gente pensava junto para chegar a alguma alternativa. (C4)*

---

---

*Acho que 90% eram um time. Mas mesmo o pessimista, o que oscila, criava uma força de resistência, mas que não prejudicava o todo. (C5)*

*A CI foi estratégica para o engajamento. Foi um caminho, com alguns desafios, cansaço, pressão temporal. O olhar do time é um processo, ainda percorrendo. (C6)*

*A CI faz parte de um conjunto de estratégias essenciais para o serviço público, onde o engajamento não é estimulado. O conjunto desses estímulos cria uma consciência de quem você é nos processos e principalmente de qual o seu compromisso de estar fazendo aquilo. Quando se trabalha isso no serviço público é sempre sob uma perspectiva individual, com foco na remuneração, na progressão de carreira, quando na verdade existem diversas outras perspectivas que têm o mesmo impacto ou até maior que são a realização de um trabalho de interesse público, capaz de mudar realidades e a vida das pessoas. (C7)*

---

O compromisso com processos e resultados e o comprometimento com os objetivos organizacionais são associados pelos respondentes e considerados como desdobramentos do engajamento das pessoas.

As entrevistas com os gestores trazem esta mesma perspectiva nas respostas. Para G1, “o engajamento e o comprometimento são desdobramentos naturais de um processo comunicacional eficaz”. O comprometimento, na visão de G2, decorre do fato de que “ali não havia processo dos outros, pois as pessoas conheciam todos os processos e o andamento deles”. A comunicação interna, para G2, “mantém o servidor engajado e comprometido, auxiliando muito na gestão por resultados, com todos se sentindo responsáveis pelos projetos”. O engajamento e o comprometimento, na visão de G4, são “intencionalmente promovidos em grupos multidisciplinares, que trabalhavam juntos e se cobravam mutuamente das entregas, prazos e qualidade” e, para isso, “precisavam compreender o todo para encadear as ações dentro do que foi planejado”.

Os demais colaboradores entrevistados fazem as mesmas associações entre o compromisso com processos e resultados e o comprometimento com os objetivos organizacionais, relacionando ambos com a comunicação interna no sentido de que “a comunicação fluía e todos sabiam onde estavam, para onde estava indo e o que tinha que ser feito (C2). Mais uma vez a percepção de C5 é bastante simbólica ao tratar do tema, relacionando-o ao engajamento quando afirma que “a gente funcionava como um cardume”, o que garantia o ritmo do grupo, sendo o único respondente a mencionar a existência de membros sem um completo envolvimento, mas que, ainda assim, mantinham o ritmo porque precisavam se manter.

*Tivemos um empoderamento a partir do entendimento de qual era a missão. E esse empoderamento gerava compromisso com os objetivos, com as entregas. (C1)*

*Foi um processo de construção e chegou um momento que pavimentou a estrada. A entrada continuava, mas a gente sabia como caminhar nela, como abordar os assuntos, como discutir, como fazer, quais eram as metas. Todos tinham uma visão bem unificada a partir da comunicação interna, apesar da diversidade do grupo. (C2)*

*O compromisso com as entregas era de todos e sabíamos que precisávamos uns dos outros. As pessoas sabiam os objetivos, o contexto e o andamento de todos os processos. (C4)*

*O comprometimento foi essencial para manter o ritmo. E mesmo quem não estava muito envolvido entrava no ritmo. Ainda que para se manter. (C5)*

*Você não está fazendo isso pro outro. Está fazendo porque é o seu papel. Isso gera comprometimento da equipe com os objetivos e com os resultados. (C6)*

*Vendo como um sistema, engajamento e comprometimento são consequentes. Estão correlacionados. Se existe uma visão do todo, criam-se sensações individuais de pertencimento, compromisso e responsabilidade com os objetivos, os processos, com a identidade organizacional e com o que ela se propõe. (C7)*

---

Na síntese sobre as mudanças ocorridas na organização a partir das ações de comunicação interna as respostas dadas pelos entrevistados expressam claramente essas mudanças. Para os gestores a comunicação interna contribui para enfrentar o desafio da descontinuidade das ações pela alternância periódica da gestão na administração pública; superar as limitações das tarefas; legitimar a liderança; auxiliar na construção conjunta de competências; e transformar grupos de pessoas em equipes de alto desempenho.

---

*A comunicação interna informa as pessoas e, a partir disso, todos lideram seus processos. Só assim garantimos um sentido de continuidade no serviço público e o gestor consegue sair de um lugar e deixar ali pessoas que podem fazer melhor do que ele. (G1)*

*A CI fez com que as pessoas estivessem alinhadas e caminhando em uma mesma direção. Não se limitavam à tarefa. Davam um passo a mais para realizar suas entregas. (G2)*

*Antes, as ordens eram cumpridas porque eram ordens. Depois da necessidade de me comunicar o tempo todo com a minha equipe, as pessoas entendiam a contextualização da ordem, identificando em mim competências que legitimavam a ordem e que antes eu não precisava demonstrar. E essas competências vão sendo construídas junto com a equipe.*

*Isso aconteceu com a minha capacidade de me comunicar e liderar. Isso gera uma exposição do gestor, pois gera expectativas nos subordinados, mas também promove uma melhoria contínua. (G3)*

*Foi muito duro e difícil. Mas o desconforto leva à superação de limites, num movimento que mostra que você é muito mais capaz do que pensava. E que faz você usar competências e habilidades pessoais no trabalho naturalmente, dando o seu melhor. (G4)*

---

Na visão dos colaboradores, a comunicação interna contribui para ampliar a noção do impacto do trabalho; melhorar a qualidade das entregas, disseminando essa melhoria nas entregas dos parceiros; difundir o aprendizado vivenciado em outros ambientes; exercitar o diálogo e a articulação institucional; pensar de forma planejada e estratégica; refletir crítica e construtivamente; reforçar a imagem institucional; valorizar toda e qualquer missão; aprender um novo modelo de trabalho; compreender a ligação entre a vida profissional e a vida pessoal; pensar a comunicação interna de forma estratégica e orgânica; assumir de forma responsável o compromisso de trabalhar na administração pública.

---

*Mudou a visão sobre o impacto que sei que meu trabalho traz para a sociedade, porque melhora direta ou indiretamente a qualidade do serviço público. Pessoalmente, saí do casulo e virei borboleta e hoje domino todos os processos em que estou envolvida. (C1)*

*A CI fortaleceu laços, e caráter inclusive, além de outros aspectos subjetivos que não estavam ligados somente ao trabalho. Conseguimos maximizar processos e melhorar a qualidade das entregas inclusive daquelas que envolviam terceiros, como em grupos de trabalho, por exemplo. Eu não deixava espaço para mediocridade porque minha missão era maior, era traduzir necessidades e transformar em políticas públicas. Entregamos muita coisa e num ritmo alucinado de trabalho e muitas delas se mantém pelo esforço de começarmos de forma estruturada. Posso somar experiências em outros ambientes e esse era o objetivo: que a gente não ficasse na nossa casinha. (C2)*

*A CI ensinou a dialogar, especialmente com pessoas de outros contextos. Aprendemos a pensar de forma mais planejada e estratégica. (C3)*

*Tudo o que a gente fazia era comunicação interna. Com as informações, refletimos e criticamos. E quanto mais críticos nos tornávamos, mais a gente crescia. E isso foi percebido. As pessoas percebiam que nós éramos diferenciados (C4)*

*A CI deu reforço na imagem institucional da SSEVP, porque antes a educação, a valorização e a prevenção eram era pouco importantes na segurança pública. Ganhamos orgulho pela camisa. E aprendemos a relevância de qualquer missão, desde abastecer a viatura a compor uma mesa de reunião para definir algo importante pra a segurança. (C5)*

*Aprendemos um novo modelo de trabalho a partir de liderança, direcionamento, olhar de método. Em termos de cultura, os valores compartilhados extrapolam as relações de trabalho e a gente traz isso pra organização da nossa vida privada, das nossas relações, dos nossos sonhos. Um dos legados também é compreender que trabalho e vida privada não são coisas tão distantes. Foi um espaço de experimentação e sob muita pressão. (C6)*

*A CI deve estar na filosofia institucional e nos processos estratégicos das organizações, especialmente na administração pública, onde a visão funcionalista, que é voltada para a atividade individual de cada um, tem que ser substituída por uma visão mais processualista e com a CI desenvolvida de uma forma orgânica. Precisamos nos comprometer para estar no serviço público no sentido de compreender a responsabilidade que é fazer política pública para fora e otimizar o trabalho para dentro para fazer funcionar. (C7)*

---

## **CAPÍTULO VIII – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E DESENVOLVIMENTOS FUTUROS**

Esta seção apresenta as conclusões da pesquisa, suas limitações, contribuições e sugestões para estudos futuros.

### **8.1 Conclusões**

Estudos sobre comunicação interna vêm ganhando protagonismo pela necessidade de aprimoramento desta competência por parte das organizações em um mundo onde a tecnologia da informação mantém as pessoas e as relações em constante movimento. As conexões disponíveis e oferta de informação deste mundo globalizado e competitivo vêm exigindo reposicionamento das organizações sobre seus processos comunicacionais, que precisam ganhar dinamismo para desenvolver nos colaboradores a capacidade de formular soluções de forma rápida e inovadora e para envolvê-los verdadeiramente nos propósitos organizacionais. E quando se trata de organizações da administração pública, é preciso um olhar atento para os desafios de gestão no setor e os estigmas relacionados à estrutura burocrática, normativa, técnica e racional que marcam o serviço e do servidor público.

O presente estudo teve como objeto analisar a inter-relação entre a comunicação interna e o engajamento e comprometimento dos colaboradores com os objetivos de uma organização pública, sendo desenvolvido na Subsecretaria de Educação, Valorização e Prevenção (SSEVP), da Secretaria de Estado de Segurança (SESEG), no estado do Rio de Janeiro entre 2017 e 2019.

A partir do problema identificado, e a título de objetivos específicos, foram formuladas questões de investigação para abordar a percepção da comunicação interna na organização pelos colaboradores e a existência de relação entre a comunicação interna e o engajamento dos colaboradores e entre a comunicação interna e o comprometimento com os objetivos organizacionais.

O embasamento teórico foi determinante para articular conceitos e lastrear reflexões sobre o tema, confirmando a relevância estratégica da comunicação interna para as organizações e sua relação com a cultura e o clima organizacional. Entretanto, como foi visto, essa constatação não vem se mostrando suficientemente robusta no âmbito da administração pública para elevar a comunicação organizacional ao nível de prioridade e relevância que merece por inúmeros aspectos, tais como, cultura, orçamento, estrutura etc.. Por outro lado, se os processos comunicacionais existem invariavelmente onde pessoas se relacionam, sua gestão deve ser planejada e as ações acompanhadas para que promovam o envolvimento das pessoas e produzam resultados positivos e efetivos para as organizações.

O estudo empírico realizado debruçou-se sobre o processo comunicacional da Subsecretaria de Educação, Valorização e Prevenção (SSEVP), onde foram verificados documentos, tomadas notas de campo e ouvida a amostra, composta de gestores e colaboradores, por meio de entrevistas semiestruturadas cujo conteúdo foi transcrito e analisado a partir de um mapa de codificação (tabela 1).

A organização que serviu de campo integra a estrutura da segurança pública estadual fluminense e suas atribuições funcionais principais estão vinculadas à comunicação organizacional, especialmente para o assessoramento, fomento e articulação de políticas, programas e projetos integradores para as áreas de educação policial, valorização profissional e prevenção da criminalidade e da violência e, ainda, para a promoção de parcerias entre instituições públicas dos três níveis de governo, instituições privadas e segmentos da sociedade civil.

Com relação à percepção da comunicação interna pelos colaboradores, as entrevistas permitiram identificar a existência de um processo comunicacional na organização que é tratado estrategicamente para promover o alinhamento interno e com os propósitos organizacionais, e que se desenvolve a partir da criação de fluxos em todas as direções, utilizando-se de variados canais, instrumentos e ferramentas que facilitam o compartilhamento e a circulação efetiva das informações necessárias para a realização do trabalho, que não se limita às tarefas a cargo de cada colaborador. Neste sentido, podemos afirmar que uma visão holística dos processos é essencial para significar o

trabalho e para que a comunicação interna esteja serviço da missão e não da tarefa.

Os resultados da pesquisa revelaram que a comunicação interna deve ser trabalhada estrutural, sistêmica e organicamente. Estruturalmente, no sentido de constituir-se de forma organizada. Sistemicamente, no sentido de integrar as diferentes áreas e setores da organização, promovendo uma atuação sinérgica. E organicamente, no sentido de formar um corpo orgânico institucional, com padrões institucionais e discurso e representações alinhados.

Com relação aos meios de comunicação interna utilizados na organização, a análise documental mostrou que a organização pesquisada valoriza a comunicação interna e oferece diversos meios, canais e instrumentos. Os relatos dos gestores demonstram finalidade e intencionalidade na oferta destas ferramentas para promover o envolvimento das pessoas, o trabalho em equipe e o comprometimento com os resultados, que constituem fatores determinantes para a gestão de pessoas e processos. Fica evidenciado que o fluxo de comunicação promovido em todos os níveis e direções, bem como o acesso facilitado às informações, não compromete a hierarquia considerada necessária para a gestão das pessoas na organização pública. Além disso, os resultados apontam para a necessidade de significação de cada canal e instrumento utilizados no sentido de que meios e ferramentas tradicionais de comunicação interna, tais como informativos, quadros de avisos, *e-mails* etc., não bastam para dar efetividade e gerar os efeitos esperados. E essa significação somente é alcançada a partir de outras ações que se complementam e formam um verdadeiro processo comunicacional.

Especialmente neste ponto, os entrevistados foram unânimes em apontar como principal canal de comunicação interna as reuniões mensais de equipe, que tinham uma configuração e uma dinâmica muito mais formadora do que informadora. Ou seja, os assuntos abordados e as atividades desenvolvidas neste encontro mensal que mobilizava todo o efetivo, inclusive os gestores, e ocupava um dia inteiro de trabalho, objetivaram a formação de um corpo orgânico institucional e de uma estrutura sistêmica. E, por via de consequência, as informações eram disponibilizadas como parte de todo o processo comunicacional e circulavam naturalmente entre os colaboradores como uma imperiosa necessidade de trabalho.

Dai se legitima a conclusão de que a comunicação interna efetiva não deve ter somente o escopo de informar, constituindo fator indispensável à formação dos profissionais e de sua relação com a organização, seus processos e objetivos, no sentido de desenvolver uma competência atitudinal no servidor. E, portanto, sob uma perspectiva estratégica de alinhamento e interatividade, pode-se afirmar que quanto maior a oferta de canais e instrumentos significados e contextualizados com os propósitos organizacionais e de gestão, maior a possibilidade de efetividade da comunicação interna para o envolvimento e desempenho das pessoas.

As respostas confrontadas permitem afirmar que a comunicação interna deve ainda tratar das relações interpessoais na organização, com objetivo de promover um ambiente propício à troca que somente é possível a partir do bem-estar das pessoas. Desta forma os movimentos de comunicação interna devem ser orientados à mudança para que possam promover as transformações necessárias para criar consciência e responsabilidade coletivas. Neste ponto em especial, fica evidente que as oportunidades de troca dependem de liberdade aos colaboradores para falarem e serem ouvidos, o que conseqüentemente gera uma espécie de dever de compartilhamento que, sob uma perspectiva sinérgica e integradora, cria um ciclo virtuoso capaz até mesmo de derrubar estigmas peculiares que existem em torno do serviço e do servidor público, com impactos positivos sobre a cultura e o clima organizacional.

Restou evidenciado pela pesquisa a importância de o servidor perceber-se cuidado e valorizado institucionalmente pela administração pública para que possa reproduzir na execução do seu trabalho, na prestação do serviço público e na relação com os usuários e com a sociedade em geral tratamento semelhante ao que experimenta no ambiente de trabalho.

No levantamento sobre os aspectos funcionais da comunicação interna é possível inferir que uma visão sistêmica do todo auxilia aos colaboradores compreenderem a missão de forma ampla e situarem suas atribuições e atividades em relação aos objetivos, planos estratégicos, visão de futuro e valores da organização, e de sua responsabilidade sobre o todo. A compreensão da relevância do trabalho, das expectativas acerca do desempenho e dos impactos que potencialmente as atividades podem gerar cria responsabilidade e

compromisso com entregas e resultados que não é somente do gestor, mas de todos os colaboradores.

E neste ponto em especial, meios de comunicação interna capazes de significar e contextualizar a atuação da organização e de seus colaboradores são importantes para criar espaços de construção coletiva dos papéis de cada ator nos processos, o que gera legitimidade e capacidade de representação do órgão em qualquer ambiente externo. Assim, as informações se transformam em insumos, e não em privilégio para poucos, que devem estar acessíveis e serem abrangentes e qualificados o suficiente para poderem capacitar o servidor a fornecer *feedback* igualmente qualificado quando de sua presença e atuação junto aos *stakeholders* dentro e fora da organização.

Em complementação a esta discussão, a atribuição de bem representar a organização em outros ambientes gera também proatividade, pois exige que o colaborador tenha a iniciativa de buscar informações e preparar-se para atuar institucionalmente, discutir de forma articulada a compor conflitos e até mesmo tomar decisões sob a lógica de querer e poder contribuir.

A partir daí, é possível constatar o papel relevante da comunicação interna como um elemento facilitador da gestão e da execução do trabalho como um todo, auxiliando a gestores e demais colaboradores no planejamento, organização, entregas, acompanhamento e aperfeiçoamento de processos e atividades.

As percepções subjetivas da comunicação interna, permitem afirmar a sua capacidade de transformação da cultura organizacional, especialmente no que se refere ao serviço público, no sentido de que a comunicação interna articulada e integrada pode motivar o servidor e modificar sua própria visão sobre o funcionalismo, justificada, em parte, pela estagnação e pela acomodação natural de quem realiza as mesmas atividades ou repete os mesmos padrões por muito tempo, não recebe motivações ou incentivos relacionados ao desenvolvimento pessoal e profissional e goza de estabilidade. Além disso, o foco nos processos e a perspectiva continuidade dos processos, a partir da estruturação dos projetos e das ações e do acompanhamento e monitoramento de seus resultados, esvazia a expectativa negativa de rupturas e descontinuidade que normalmente acontecem

quando da alternância periódica da gestão na administração pública.

Outro aspecto cultural que se destaca é a possibilidade de construção coletiva de valores e seu compartilhamento através da comunicação interna, cuja integração de meios e canais legitima e ressignifica a própria identidade organizacional, e a missão, visão e valores passam a ser experimentados pelo servidor, e não somente aprendidos ou reproduzidos, mas vivenciados de fato e reconhecidos nos processos e nas entregas das quais ele participa, em um sentido inverso ao que ocorre (quando ocorre) em regra.

Neste contexto, há terreno fértil para o desenvolvimento de lideranças individuais a partir do compartilhamento de aspectos relacionados à gestão e da corresponsabilidade sobre os processos e as entregas. E novamente neste ponto, destaca-se o componente atitudinal, que traz impacto na cultura e, também e até mesmo principalmente, no clima da organização.

Isto porque as práticas relacionais decorrentes do processo comunicacional impactam várias dimensões do clima organizacional, como a visão positiva sobre si e sobre o outro; a humanização da força de trabalho por meio da aproximação, da solução de conflitos e do crescimento; a confiança e o sentido de colaboração; a interação sentida; a transparência e o acesso à informação clara, capazes de inibir e desacreditar especulações, fofocas e boatos (“rádio corredor”); e o reconhecimento da relevância do trabalho e dos impactos sobre o todo. As práticas comunicacionais são o primeiro passo para a formação de equipes sob a perspectiva de um time articulado, engajado, sinérgico e que reconhece a ampliação de sua força quando trabalha em conjunto.

E como desdobramento natural, o pertencimento se desenvolve a partir da participação e legitimidade dos colaboradores em relação aos processos, em cujas entregas as pessoas se reconhecem, e a partir da liderança individual, do comprometimento com os resultados da organização como um todo e da capacidade dar-lhes ritmo, andamento e qualidade, inclusive com a utilização de habilidades e talentos pessoais. Tais afirmações estão associadas a expressões simbólicas, tais como “vestir a camisa”, “sentir-se parte”.

Estas constatações consubstanciam a possibilidade real de engajamento das pessoas e de

comprometimento com os objetivos organizacionais a partir da gestão estratégica da comunicação interna e da utilização de todo o seu potencial para envolver os colaboradores de uma organização pública inspirados pela valorização do trabalho e da possibilidade de reconhecimento interno e externo que, muitas vezes, são mais valiosos e inspiradores do que estímulos meramente remuneratórios ou de progressão na carreira.

A pesquisa permitiu concluir que o engajamento resulta de um processo comunicacional que auxilie na identificação dos indivíduos com os objetivos da organização, com quem constroem valores e estabelecem crenças e vínculos de caráter afetivo. Desta forma, uma gestão mais participativa permite desenvolver em grupos heterogêneos uma linha comum de desígnios institucionais que se aproveita das diferenças como valores individuais capazes de somar para o todo. Além disso, quando os colaboradores passam a ser responsáveis pelo planejamento e ações que ajudaram a conceber, a legitimidade e pertencimento resultantes geram empenho e comprometimento.

Essas mesmas fontes associaram a comunicação interna eficaz ao comprometimento dos colaboradores com os objetivos organizacionais, especialmente no sentido de identificação do desafio e de criação coletiva da visão de onde se quer chegar. A comunicação dessa visão de futuro, que deve ser ousada, inspiradora e realizável, transforma-se em incentivo para a superação de limites e ampliação de tarefas, que se potencializam como missões institucionais e se traduzem em valores compartilhados.

Neste sentido, a comunicação interna estratégica, orgânica, integrada e eficaz, pautada na conjugação e na significação dos meios, canais, ferramentas e ações, tem capacidade de transformar grupos de pessoas em equipes de alto desempenho, em times engajados, que desafiam o sistema e promovem mudanças interna e externamente por meio do impacto positivo do trabalho alcançado a partir da elevação da qualidade das entregas e da melhoria da capacidade de dialogar e articular institucionalmente, criando oportunidades de reflexões críticas e construtivas com desdobramentos na autoimagem do servidor e na imagem institucional da organização pública.

Por tudo o que foi estudado, analisado, descrito e discutido, a presente pesquisa se dedicou a contribuir para a melhoria do serviço público sob a perspectiva de que o

engajamento das pessoas e o comprometimento com os objetivos organizacionais são desdobramentos naturais de um processo comunicacional eficaz a partir de ações intencionais e ressignificação de elementos que possibilitem e inspirem a transformação da cultura da organização, aprimorem continuamente o clima, promovam a identificação dos colaboradores com os propósitos organizacionais e melhorem o desempenho, a produtividade e a qualidade do serviço prestado à sociedade.

## **8.2 Limitações**

É importante refletir sobre as limitações enfrentadas no presente estudo, especialmente aquelas relacionadas ao contexto econômico e político do Estado do Rio de Janeiro, mergulhado em uma severa e notória crise financeira e moral e sofrendo contingenciamento de recursos a partir da decretação do estado de calamidade pública no âmbito da administração financeira do Estado e adesão ao Regime de Recuperação Fiscal, conforme descrito no capítulo V.

Além disso, o estado do Rio de Janeiro sofreu intervenção federal na área da segurança pública entre fevereiro e dezembro de 2018, que retirou a autonomia estadual na gestão da segurança, sendo assumida por representantes das forças armadas.

Por fim, a alteração da chefia do Poder Executivo, ao qual a organização está vinculada, culminou na desmobilização do efetivo da Subsecretaria de Educação, Valorização e Prevenção, exigindo esforços para concluir a etapa empírica do presente estudo.

## **8.3 Desenvolvimentos Futuros**

Este estudo mostrou-se como um ponto de partida para o aprofundamento das investigações sobre o potencial da comunicação interna como elemento de contribuição

A inter-relação entre a comunicação interna e o engajamento e comprometimento dos colaboradores – o caso de uma organização pública

para a melhoria do serviço público.

A partir da desmobilização do efetivo lotado na organização objeto deste estudo e das conclusões acerca dos impactos subjetivos positivos da comunicação interna sobre os servidores, seria relevante desenvolver investigações para o acompanhamento da trajetória profissional dos gestores e demais colaboradores que integraram a amostra no sentido de verificar os aprendizados, transformações e aplicação das boas práticas em outros ambientes da administração pública. Deste modo seria possível desenvolver e aprimorar os conhecimentos produzidos na investigação iniciada na presente pesquisa.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, V. (2000). *A comunicação interna na empresa*. Lisboa, Práxis.

ARGENTI, P. (2014). *Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação*. Rio de Janeiro, Elsevier.

AZEVEDO, M. C. (2007) *A Relação entre Cultura e Crescimento Organizacional: Caso Magazine Luiza*. Supervisor Adriana Hilal. Dissertação de Mestrado. Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Disponível em <[https://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/Maria\\_Candida\\_Azevedo.pdf](https://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/Maria_Candida_Azevedo.pdf)>. [Consultado em 08/02/2019].

BARDIN, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. São Paulo, Edições 70.

BRESSER-PEREIRA, L. C. (2000). A reforma gerencial do Estado de 1995. *Revista de Administração Pública — RAP*, Rio de Janeiro: FGV, v. 34, n. 4, p. 7-26, jul./ago. Disponível em <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6289/4880>>. [Consultado em 18/07/2018].

BUENO, W. C. (2011). *Comunicação Empresarial: políticas e estratégias*. São Paulo, Saraiva.

CASALI, A. M. (2002). Comunicação Integrada e novas tecnologias de informação. In: Congresso Latinoamericano de Investigadores de la Comunicación ALAIC 2002 GT *Comunicação Organizacional y Relaciones Públicas*, Bolivia. Disponível em <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:FBbKcEILAuMJ:www.eca.usp.br/associa/alaic/material%2520congresso%25202002/congBolivia2002/trabalhos%2520completos%2520Bolivia%25202002/GT%2520%25206%2520%2520margarida%2520kunsch/Adriana%2520Machado%2520Casali%2520-%2520CO%2520y%2520RP.doc+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=pt>>. [Consultado em 31/07/2018].

CAPOBIANGO, R. P. *et alii*. (2010). *Reformas Administrativas no Brasil: Uma abordagem teórica e crítica*. In: Encontro de Administração Pública e Governança, 6, Vitória. Anais..., Vitória: EnAPG, 1 [CD ROM]. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enapg116.pdf>>. [Consultado em 13/07/2018].

CARAPETO, C.; FONSECA, F. (2006). *Administração Pública - Modernização, Qualidade e Inovação*. 2º Edição. Lisboa, Edições Sílabo.

CHIZZOTTI, A. (2003). Pesquisa qualitativa em ciências sociais e humanas: evoluções e desafios. *Revista Portuguesa de Educação*, ano/vol. 16, número 002. Universidade do Minho. Braga, Portugal. Disponível em <[http://www.grupodec.net.br/wp-content/uploads/2015/10/Pesquisa Qualitativa em Ciencias Sociais e Humanas - Evolucoes e Desafios 1 .pdf](http://www.grupodec.net.br/wp-content/uploads/2015/10/Pesquisa%20Qualitativa%20em%20Ciencias%20Sociais%20e%20Humanas%20-%20Evolucoes%20e%20Desafios%201.pdf)>. [Consultado em 20/03/2019].

CARDOSO, C. M. (2014). *As implicações que a estrutura organizacional tem na forma de comunicação interna de uma organização*. Dissertação de Mestrado. Universidade Nova. Lisboa. Disponível em <<https://run.unl.pt/handle/10362/13618>>. [Consultado em 20/03/2018].

CARDOSO, O. O. (2006). Comunicação empresarial x Comunicação organizacional: novos desafios teóricos. Artigo publicado na *Revista de Administração Pública — RAP*, Rio de Janeiro: FGV, v.40, n.6, pp.1123-1144. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n6/10.pdf>>. [Consultado em 16/07/2018].

CASADO, T. (2002). *O papel da Comunicação Interpessoal*. São Paulo, Atlas.

CHIAVENATO, I. (2005). *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. Rio de Janeiro, Elsevier.

\_\_\_\_\_. (2010). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro, Elsevier.

\_\_\_\_\_. (2000). *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro, Campus.

\_\_\_\_\_. (2003). *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. Rio de Janeiro, Elsevier.

\_\_\_\_\_. (2004). *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. São Paulo, Atlas.

CURVELLO, J. J. A. (2012). *Comunicação interna e cultura organizacional*. Brasília, Casa das Musas.

CURY, A. (2006). *Organização e Métodos: uma visão holística*. São Paulo, Atlas, 8. ed. rev. e ampliada.

DONOFRIO, A. P. (2017). Liderança e cultura organizacional – uma relação de valor. *Revista Negócios em projeção*, V. 8, N. 1. Disponível em <<http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/view/796/692>>. [Consultado em 21/02/2019].

DRUCKER, P. F. (2001). *O melhor de Peter Drucker: a administração*. São Paulo: Nobel.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (1989). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo, Atlas.

FRANÇA, J. C. A.; MATTOS, C. A. C. (2017). Clima organizacional e administração pública municipal: uma investigação na cidade de Belém do Pará, Brasil. *Revista Gestão em Análise*. Fortaleza, v. 6, n. 1/2, p. 114-130, jan./dez. Disponível em <<https://periodicos.unichristus.edu.br/gestao/article/view/1221>>. [Consultado em 12/04/2019]

FREITAS, M. E. (2005). *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?* 4. Ed. Rio de Janeiro, Editora FGV.

GAIO, S. S. N. (2010). *Stakeholders Based Branding - Uma Abordagem Integradora dos Actores Locais na Gestão de Marcas Territoriais*. Tese de Doutorado em Gestão Industrial. Universidade

de Aveiro. Aveiro. Disponível em <<http://hdl.handle.net/10773/1858>>. [Consultado em 23/10/2018].

GIL, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo, Atlas.

GODOY, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf>>. [Consultado em 08/02/2019].

GRILO, C. I. D. F. (2012). *Gestão da comunicação na administração pública - Caso de estudo: Os Gabinetes de Comunicação dos Institutos Politécnicos de Portugal*. Projeto aplicado de Mestrado. Instituto Politécnico da Guarda. Portugal. Disponível em <http://bdigital.ipg.pt/dspace/handle/10314/1290>. [Consultado em 13/07/2018].

GUIMARÃES, A. S. (2005). *Novas tecnologias de informação e comunicação e a comunicação organizacional: um estudo exploratório*. Dissertação de Mestrado. Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo. Disponível em <[http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/3923/novas\\_tecnologias\\_guimaraes.pdf?sequence=3](http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/3923/novas_tecnologias_guimaraes.pdf?sequence=3)>. [Consultado em 31/01/2019].

INKOTTE, A. L. (2000). *Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC. Disponível em <<http://endomarketing.com/wp-content/uploads/2014/10/publicacao-tese-alexandre-luz-inkotte.pdf>>. [Consultado em 02/08/2018].

KUNSCH, M. M. K. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo, Summus Editorial.

\_\_\_\_\_. (1997). *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo, Summus Editorial.

MANZINI, E. J. (2004). Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. In Seminário Internacional sobre pesquisa e estudos qualitativos, 2, 2004, Bauru. *A pesquisa qualitativa em debate*. Anais. Bauru: USC. [CD-ROOM]. ISBN:85-98623-01-6. 10p. Disponível em <<https://www.scribd.com/document/217026920/Manzini-2004-entrevista-semi-estruturada-pdf>> [Consultado em 08/02/2019].

MARSON, P. R. *et alii*. (2013). Comunicação interna no âmbito da gestão pública: o caso de uma autarquia pública federal brasileira. *Revista de Gestão - REGE*, São Paulo, SP, Brasil, v. 20, n. 1, p. 43-60, jan./mar. Disponível em <<https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/61999/64847>>. [Consultado em 15/07/2018].

MARTELANE, R. (1991). O relacionamento entre os corpos permanentes e não-permanentes na organização pública: um modelo. In: *Reunião Anual da Anpad*, 15. Anais. Salvador, Anpad.

MARTINEZ, A. A. (2010). *Assessoria de Comunicação*. São Caetano do Sul, SP, Difusão Editora.

A inter-relação entre a comunicação interna e o engajamento e comprometimento dos colaboradores – o caso de uma organização pública

MARTINS, M. C. F. (2008). Clima Organizacional. In MATIAS SIQUEIRA, Mirlene Maria (org). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre, Artmed. Ebook [https://www.academia.edu/8755113/medidas\\_do\\_comportamento\\_organizacional](https://www.academia.edu/8755113/medidas_do_comportamento_organizacional).

MATOS, G. G. (2006). *A cultura do diálogo: uma estratégia de comunicação nas empresas*. Rio de Janeiro, Elsevier.

MEDEIROS, R. (2006). *A Comunicação interna numa organização pública*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Rio Grande do Norte. Disponível em <[https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/12216/1/ComunicacaoInternaOrganizacao\\_Medeiros\\_2006.pdf](https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/12216/1/ComunicacaoInternaOrganizacao_Medeiros_2006.pdf)>. [Consultado em 15/07/2018].

MINAYO. M. C. S. (org.) et alii. (2011). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis, Editora Vozes.

MOREIRA, A. M. C. (2002). *Processos de comunicação interna e seus impactos no clima organizacional: um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/84286/227561.pdf?sequence=1&isAlloWed=y>>. [Consultado em 18/10/2018].

MOREIRA, O. M. H. V. A. (2011). *Modelo de diagnóstico da comunicação interna nos organismos da Administração Pública Portuguesa*. Dissertação de Mestrado. Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa. Lisboa. Disponível em <[https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/1997/1/Tese\\_Olga%20Moreira.pdf](https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/1997/1/Tese_Olga%20Moreira.pdf)>. [Consultado em 12/12/2018].

NOGERINO, J. (2016). Comunicação organizacional e comunicação interna: identificação e sentido. E-book *Comunicação com Líderes e Empregados – Artigos de alunos e convidados da Pós-Graduação em Comunicação Corporativa e Relações Públicas da Faculdade Cásper Líbero*. Disponível em <[https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2016/09/Artigo-Ebook\\_Cultura-organizacional-e-comunica%C3%A7%C3%A3o-interna-identifica%C3%A7%C3%A3o-e-sentido\\_Juliana-Nogerino.pdf](https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2016/09/Artigo-Ebook_Cultura-organizacional-e-comunica%C3%A7%C3%A3o-interna-identifica%C3%A7%C3%A3o-e-sentido_Juliana-Nogerino.pdf)>. [Consultado em 17/03/2019].

NOGUEIRA, M. F. M. (2013). A Gestão da comunicação interna das instituições públicas: um recurso esquecido. *Revista Comunicação & Informação*, 4(1/2), 121-131. Disponível em <<https://doi.org/10.5216/c&i.v4i1/2.24024>>. [Consultado em 20/07/2018].

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. (1998). *Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público*. Brasília, MH Comunicação.

PEREIRA, C. S. M. (2015). *O impacto da comunicação interna na criação da cultura organizacional – o caso do BNP Paribas CIB Portugal*. Dissertação de Mestrado em Assessoria de Administração. Instituto Superior de Contabilidade e Gestão do Instituto Politécnico do Porto. Porto. Disponível em <[http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/7779/1/CatiaPereira\\_AA\\_2015.pdf](http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/7779/1/CatiaPereira_AA_2015.pdf)>. [Consultado em 23/10/2018].

PEREIRA, M. S. (2015). *A liderança pessoal e a eficiência da comunicação nas organizações*. Lisboa, Chiado Editora.

PEULE, R. M. (2010). *A comunicação interna na administração pública: um estudo de caso na unidade regional EPAMIG SUL DE MINAS-URESMA-LAVRAS, MG*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Lavras. Minas Gerais. Disponível em <[http://repositorio.ufla.br/bitstream/1/2582/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O\\_A%20comunica%C3%A7%C3%A3o%20interna%20na%20administra%C3%A7%C3%A3o%20p%C3%BAblica.pdf](http://repositorio.ufla.br/bitstream/1/2582/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O_A%20comunica%C3%A7%C3%A3o%20interna%20na%20administra%C3%A7%C3%A3o%20p%C3%BAblica.pdf)>. [Consultado em 12/12/2018].

PIRES, J. C.; MACÊDO, K. B. (2006). Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública - RAP*, Rio de Janeiro: FGV, 40(1):81-105, jan./fev. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05>>. [Consultado em 24/07/2018].

REGO, F. G. T. (1984). *Jornalismo empresarial: teoria e prática*. 4ª ed. São Paulo, Summus Editorial.

RIZZATTI, G. (2002). *Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras*. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis,. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/84206/186334.pdf?sequence=1>>. [Consultado em 26/07/2018].

SCHEIN, E. H. (2009). *Cultura Organizacional e Liderança*. São Paulo, Atlas.

SCHMIDT, M. L. S. (2006). *Pesquisa participante: alteridade e comunidades interpretativas*. Psicologia USP, 17(2), 11-41. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/pusp/v17n2/v17n2a02.pdf>>. [Consultado em 02/04/2019].

SILVA, I. F. O. (2017). *A Comunicação Interna na Administração Pública – Estudo do Caso da Comunidade Intermunicipal do Cávado – Estudo do Caso da Comunidade Intermunicipal do Cávado*. Dissertação de Mestrado. Universidade do Minho. Disponível em <<http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/54439>>. [Consultado em 19/07/2018].

TAVARES, R. S. A. (2005). *Importância da comunicação interna para o desenvolvimento do comprometimento organizacional: Um estudo de caso na empresa brasileira*. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo. São Paulo. Disponível em <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-24092007-161930/pt-br.php>>. [Consultado em 16/11/2018].

TERCIOTTI, S. H.; MACARENCO, I. (2010). *Comunicação empresarial na prática*. 2. ed. São Paulo, Saraiva.

TITOCE, M. R. (2012). *O contributo da comunicação interna para o empenhamento organizacional*. Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico do Porto. Porto. Disponível em <[https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/2348/1/TeseNovembro%20-fim%20\\_1\\_2.pdf](https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/2348/1/TeseNovembro%20-fim%20_1_2.pdf)>. [Consultado em 23/10/2018].

TRECE, B. A. S. (2013). *O papel da Comunicação interna em organizações de destaque pelo clima organizacional*. Monografia. Universidade de Brasília. Brasília. Disponível em <[http://bdm.unb.br/bitstream/10483/7587/1/2013\\_BeatrizAlvesdeSouzaTrece.pdf](http://bdm.unb.br/bitstream/10483/7587/1/2013_BeatrizAlvesdeSouzaTrece.pdf)>. [Consultado em 24/07/2018].

VERGARA, S. C. (2005). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo, Atlas.

VIEIRA, C. B. C. *et al.* (2011). Motivação na administração pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. *Revista ADMpg Gestão Estratégica*, Paraná, v. 4, n. 1, jan./jun. Disponível em: <<http://www.admpg.com.br/revis-ta2011/artigos/12.pdf>>. [Consultado em 25/07/2018].

WELS, A. M. C. (2005). Estudando a comunicação organizacional: redes e processos integrativos. *Conexão - Comunicação e Cultura*, UCS, Caxias do Sul, v. 4, n. 7, p. 73-86, jan./jun. Disponível em <<http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/view/170/161>>. [Consultado em 11/11/2018].

YIN, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre, Bookman.

\_\_\_\_\_. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Porto Alegre, RS, Penso.

ZANOTTI, V. (2016). A contribuição da comunicação interna para o engajamento dos funcionários. E-book *Comunicação com Líderes e Empregados – Artigos de alunos e convidados da Pós-Graduação em Comunicação Corporativa e Relações Públicas da Faculdade Casper Líbero*. Disponível em <[https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2016/08/Ebook\\_Comunicacao-com-Lideres-e-Empregados.pdf](https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2016/08/Ebook_Comunicacao-com-Lideres-e-Empregados.pdf)>. [Consultado em 17/03/2018].

#### LEGISLAÇÃO:

Decreto nº 21.258, de 1º de janeiro de 1995. Disponível em <<https://gov-rj.jusbrasil.com.br/legislacao/90443/decreto-21258-95>>. [Consultado em 02/02/2019].

Decreto nº 41.417, de 04 de agosto de 2008. Disponível em <[http://www.silep.planejamento.rj.gov.br/decreto\\_41\\_417\\_-\\_040808.htm](http://www.silep.planejamento.rj.gov.br/decreto_41_417_-_040808.htm)>. [Consultado em 02/02/2019].

Decreto nº 43.621, de 29 de maio de 2012. Disponível em <[http://www.silep.planejamento.rj.gov.br/decreto\\_43\\_621\\_-\\_290512\\_-\\_alte.htm](http://www.silep.planejamento.rj.gov.br/decreto_43_621_-_290512_-_alte.htm)>. [Consultado em 02/02/2019].

Decreto nº 45.692, de 17 de junho de 2016. Disponível em <[http://www.silep.planejamento.rj.gov.br/decreto\\_45\\_692\\_-\\_17062016\\_-\\_de.htm](http://www.silep.planejamento.rj.gov.br/decreto_45_692_-_17062016_-_de.htm)>. [Consultado em 02/02/2019].

A inter-relação entre a comunicação interna e o engajamento e comprometimento dos colaboradores – o caso de uma organização pública

Decreto nº 46.103, de 02 de outubro de 2017. Disponível em <[http://www.adepolrj.com.br/adepol/noticia\\_dinamica.asp?id=20435](http://www.adepolrj.com.br/adepol/noticia_dinamica.asp?id=20435)>. [Consultado em 02/02/2019].

Decreto nº 9.288, de 16 de fevereiro de 2018. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/decreto/D9288.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/D9288.htm)>. [Consultado em 02/02/2019].

Lei Complementar nº 159, de 19 de maio de 2017. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/LCP/Lcp159.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp159.htm)>. [Consultado em 02/02/2019].

Portaria Normativa nº 05, de 29 de maio de 2018. Disponível em <<http://www2.planalto.gov.br/mandatomicheltemer/acompanhe-planalto/noticias/2018/06/plano-estrategico-gif.pdf>>. [Consultado em 02/02/2019].

Portaria Normativa nº 22, de 11 de outubro de 2018. Disponível em Disponível em <<http://10.166.66.157:8080/jspui/handle/123456789/936>>. [Consultado em 02/02/2019].

#### NORMATIVAS:

Estado do Rio de Janeiro. Secretaria de Estado de Segurança – SESEG. Subsecretaria de Planejamento e Integração Operacional – SSPIO. Plano Estratégico do Sistema de Segurança do Estado do Rio de Janeiro 2010-2014. Rio de Janeiro: Imprensa Oficial, 2010.

Estado do Rio de Janeiro. Secretaria de Estado de Segurança – SESEG. Subsecretaria de Planejamento e Integração Operacional – SSPIO. Plano Estratégico do Sistema de Segurança do Estado do Rio de Janeiro 2015-2018. ISBN: 978-85-69607-03-8.

Intervenção Federal no Estado do Rio de Janeiro. Plano Estratégico da Intervenção Federal na Área de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro. Ramos, Carlos Eduardo De Franciscis, *et al.* xx.p; II. Rio de Janeiro: Imprensa Oficial, 2018. ISBN 978-85-64844-02-05.

Intervenção Federal no Estado do Rio de Janeiro. Plano Estratégico da Intervenção Federal na Área de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro / General de Exército Walter Souza Braga Netto, Interventor Federal, *et al.* 2. ed. Rio de Janeiro: IFERJ, 2018. 104 p; 30 cm. ISBN 978-85-906779-1-8.

## NOTAS

<sup>1</sup> Plano Estratégico do Sistema de Segurança do Estado do Rio de Janeiro 2015-2018.

ISBN: 978-85-69607-03-8, Apresentação, pag. 5.

<sup>2</sup> Idem, pag. 20.

<sup>3</sup> Idem, pag. 28-34.

<sup>4</sup> Idem, pag. 32.

<sup>5</sup> Livro de Gestão de Pessoas e Processos da Subsecretaria de Educação, Valorização e Prevenção – SSEVP, elaborado em novembro de 2018 pela equipe da Subsecretaria, encadernado e distribuído a cada um dos integrantes.

<sup>6</sup> Plano Estratégico do Sistema de Segurança do Estado do Rio de Janeiro 2015-2018.

ISBN: 978-85-69607-03-8, Apresentação, pag. 5.

<sup>7</sup> Bronislaw Kasper Malinowski, antropólogo, é autor da obra *Os argonautas do Pacífico Ocidental*. Foi pioneiro do método de observação participante na pesquisa antropológica.

<sup>8</sup> Livro de Gestão de Pessoas e Processos da Subsecretaria de Educação, Valorização e Prevenção – SSEVP, pag. 23.

<sup>9</sup> Idem, pag. 23-24.

## APÊNDICE 1

Universidade Fernando Pessoa  
Porto - Portugal

### DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Designação do Estudo:

Inter-relação entre a comunicação interna e o engajamento e comprometimento dos colaboradores nos objetivos de uma organização pública

Eu, abaixo-assinado, (nome completo do participante no estudo)

---

compreendi a explicação que me foi fornecida acerca da participação na investigação que se tenciona realizar, bem como do estudo em que serei incluído. Foi-me dada oportunidade de fazer as perguntas que julguei necessárias e de todas obtive resposta satisfatória.

Tomei conhecimento de que a informação ou explicação que me foi prestada versou os objetivos e os métodos. Além disso, foi-me afirmado que tenho o direito de recusar a todo o tempo a minha participação no estudo, sem que isso possa ter como efeito qualquer prejuízo pessoal.

Foi-me ainda assegurado que os registos em suporte papel e/ou digital (sonoro e de imagem) serão confidenciais e utilizados única e exclusivamente para o estudo em causa, sendo guardados em local seguro durante a pesquisa e destruídos após a sua conclusão, podendo ser transcritos, extraídos trechos, dados ou informações e publicados para fins académicos.

Por isso, consinto em participar no estudo em causa.

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/20\_\_

Assinatura do participante na pesquisa:

---

Nome do pesquisador:

Assinatura:

## APÊNDICE 2

### Roteiro/guião de entrevista aos colaboradores sobre a comunicação interna na SSEVP

O presente roteiro/guião de entrevista integra a dissertação desenvolvida pela pesquisadora Cláudia Bordinhão de Paiva Ticom como pré-requisito para a obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação no Programa de Mestrado da Universidade Fernando Pessoa, na cidade do Porto, em Portugal. Os dados e informações colhidos serão tratados sob sigilo, podendo ser transcritos e publicados para fins acadêmicos, preservando o anonimato dos entrevistados.

Rio de Janeiro, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, de \_\_\_\_.

#### Perfil do entrevistado n° \_\_\_\_\_

1. **Sexo:**

( ) Masculino ( ) Feminino

2. **Idade:**

( ) 21 a 30 anos ( ) 31 a 40 anos ( ) 41 a 50 anos ( ) Mais de 50 anos

3. **Escolaridade:**

( ) Ensino Médio ( ) Graduação ( ) Pós Graduação ( ) Mestrado  
( ) Doutorado

4. **Cargo/função na SSEVP:**

\_\_\_\_\_

5. **Tempo de serviço na SSEVP:**

\_\_\_\_\_

#### Comunicação interna na SSEVP

1. O que você considera como comunicação interna na SSEVP?
2. Quais meios (canais/ferramentas/instrumentos) de comunicação interna você identifica na SSEVP?
3. Em sua opinião, com que objetivo(s) estas ações foram criadas?

4. A criação de uma equipe de RH&C na SSEVP tem alguma relação com a comunicação interna? Qual?
5. Você considera que a comunicação interna auxilia a compreensão dos objetivos da SSEVP?
6. Você considera que a comunicação interna auxilia a compreensão dos processos da SSEVP?
7. Como a comunicação interna auxilia no conhecimento das tarefas na SSEVP?
8. Você sabe o seu papel na SSEVP? E o papel dos outros integrantes da equipe?
9. Você considera o trabalho da SSEVP importante? A comunicação interna tem relação com esse entendimento?
10. Você considera o seu trabalho importante para a SSEVP? A comunicação interna tem relação com esse entendimento?
11. Você se considera mais informado sobre o que acontece na SSEVP a partir das ações de comunicação interna?
12. A comunicação interna auxilia na realização do seu trabalho? Como?
13. Como a comunicação interna contribuiu para a formação da equipe da SSEVP?
14. Como você relaciona a comunicação interna com os aspectos a seguir:
  - cultura organizacional
  - clima organizacional
  - alinhamento com a identidade organizacional (missão, valores e visão)
  - sentimento de pertença
  - compromisso com os processos e resultados
15. Você considera a comunicação interna importante para o engajamento das pessoas? Por quê?
16. Como a comunicação interna promove o comprometimento dos colaboradores com os objetivos organizacionais?
17. Você poderia descrever o que mudou a partir das ações de comunicação interna na organização?

### APÊNDICE 3

#### Roteiro/guião de entrevista aos gestores sobre a comunicação interna na SSEVP

O presente roteiro/guião de entrevista integra a dissertação desenvolvida pela pesquisadora Cláudia Bordinhão de Paiva Ticom como pré-requisito para a obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação no Programa de Mestrado da Universidade Fernando Pessoa, na cidade do Porto, em Portugal. Os dados e informações colhidos serão tratados sob sigilo, podendo ser transcritos e publicados para fins acadêmicos, preservando o anonimato dos entrevistados.

Rio de Janeiro, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_.

#### Perfil do entrevistado n° \_\_\_\_\_

1. **Sexo:**  
 Masculino    Feminino
  
2. **Idade:**  
 21 a 30 anos    31 a 40 anos    41 a 50 anos    Mais de 50 anos
  
3. **Escolaridade:**  
 Ensino Médio    Graduação    Pós Graduação    Mestrado  
 Doutorado
  
4. **Cargo/função na SSEVP:**  
\_\_\_\_\_
  
5. **Tempo de serviço na SSEVP:**  
\_\_\_\_\_

#### Comunicação interna na SSEVP

1. O que você considera como comunicação interna na SSEVP?
  
2. Quais meios (canais/ferramentas/instrumentos) de comunicação interna você identifica na SSEVP?
  
3. Em sua opinião, com que objetivo(s) estas ações foram criadas?

4. A criação de uma equipe de RH&C na SSEVP tem alguma relação com a comunicação interna? Qual?
5. Você considera que a comunicação interna auxilia a compreensão dos objetivos da SSEVP?
6. Você considera que a comunicação interna auxilia a compreensão dos processos da SSEVP?
7. Como a comunicação interna auxilia no conhecimento das tarefas na SSEVP?
8. Você acredita que os colaboradores sabem qual é o papel na SSEVP?
9. Você considera os colaboradores sabem a importância do trabalho da SSEVP? A comunicação interna tem relação com esse entendimento?
10. Você considera que os colaboradores sabem a importância do próprio trabalho? A comunicação interna tem relação com esse entendimento?
11. Você considera os colaboradores mais informados sobre o que acontece na SSEVP a partir das ações de comunicação interna?
12. A comunicação interna auxilia na realização do seu trabalho? Como?
13. Como a comunicação interna contribui para a formação da equipe da SSEVP?
14. Como você relaciona a comunicação interna com os aspectos a seguir:
  - cultura organizacional
  - clima organizacional
  - alinhamento com a identidade organizacional (missão, valores e visão)
  - sentimento de pertença
  - compromisso com os processos e resultados
15. Você considera a comunicação interna importante para o engajamento das pessoas? Por quê?
16. Como a comunicação interna promove o comprometimento dos colaboradores com os objetivos organizacionais?
17. Você poderia descrever o que mudou a partir das ações de comunicação interna na organização?

## APÊNDICE 4

### Autorização para Realização do Estudo



Governo do Estado do Rio de Janeiro  
Secretaria de Estado de Segurança  
Subsecretaria de Educação, Valorização e Prevenção

Ao Magnífico Reitor  
Professor Doutor SALVATO TRIGO  
Reitor da Universidade Fernando Pessoa - UFP  
Praça 9 de Abril, 349  
4249-004 Porto - Portugal

#### Declaração de autorização para realização de estudo

Eu, **Helena de Rezende**, Subsecretária de Educação, Valorização e Prevenção (SSEVP) da Secretaria de Estado de Segurança do Rio de Janeiro (SESEG), autorizo a realização de estudo sobre Comunicação Interna nesta SSEVP, a ser conduzido pela pesquisadora **Cláudia Bordinhão de Paiva Ticom**, servidora pública estadual, portadora da identidade funcional nº 2.942.286-8 e da identidade civil nº 06.943.247-4, matriculada no Programa de Mestrado em Ciências da Comunicação da UFP sob o nº 35.966, lotada nesta Subsecretaria.

Declaro que fui informada pela responsável do estudo sobre as características e objetivos da pesquisa, bem como das atividades que serão realizadas na instituição a qual represento, estando a pesquisadora ciente de suas responsabilidades durante a realização da presente pesquisa e de seu compromisso com os dados coletados e bem-estar dos sujeitos entrevistados, estando autorizada a sua publicação para fins acadêmicos.

Rio de Janeiro, 03 de julho de 2018.

Helena de Rezende  
Subsecretária de Educação, Valorização e Prevenção  
ID 5088176-0