

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO  
Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho

Beatriz Cordenonsi Lopes

COMUNICAÇÃO INTERNA COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: ESTUDO  
DOS PROCESSOS E DESAFIOS EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA

Belo Horizonte

2023

Beatriz Cordenonsi Lopes

COMUNICAÇÃO INTERNA COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: ESTUDO  
DOS PROCESSOS E DESAFIOS EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA

Trabalho apresentado ao Curso de Graduação em Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental.

Orientador: Mauro César da Silveira

Belo Horizonte  
2023



Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho

Beatriz Cordenonsi Lopes

**COMUNICAÇÃO INTERNA COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: ESTUDO  
DOS PROCESSOS E DESAFIOS EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA**

Trabalho apresentado ao Curso de Graduação em Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental.

Prof. Mauro César da Silveira (Orientador) – Fundação João Pinheiro

Prof. Marcus Vinicius da Cruz (Avaliador) - Fundação João Pinheiro

Belo Horizonte, 20 de setembro de 2023

## DEDICATÓRIA

À minha família: Marcos, Victor e Rodrigo,  
pelo apoio incondicional em mais este desafio!

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, cuja presença me fortalece e direciona.

Aos meus pais: Joel e Maria Antonieta (“In memoriam”) pela criação maravilhosa, exemplo de caráter e companhia.

Ao meu marido Marcos que assumiu muitas coisas para que eu pudesse me dedicar à especialização e à monografia.

Aos meus filhos: Victor e Rodrigo, pela ajuda e por respeitarem e compreenderem minha dedicação.

À minha cunhada Rebeca, que me ajudou à sua maneira.

Aos professores da Fundação João Pinheiro, em especial ao meu orientador Prof. Mauro César da Silveira e a Profa. Carolina Portugal pelo auxílio na elaboração do presente trabalho.

Aos Diretores do IMA Sr. Antônio Carlos de Moraes, Manoela Vale e Guilherme Costa Negro Dias pela confiança, apoio e oportunidade de realizar este estudo.

Ao colega Denis Cardoso, pelo empenho e dedicação na realização das análises estatísticas, que enriqueceu este trabalho.

À Cristiane Almeida Santos pela amizade sincera, apoio em todas as horas, incentivo, desabafos e cafezinhos.

Às queridas Mariana Martins Brancaglion e Luciana Castro pela acolhida, apoio, exemplo de profissionalismo, competência e respeito.

Aos colegas do Núcleo de Inovação e Modernização em Defesa Agropecuária, pela amizade.

À família IMA que me acolheu com confiança!

Muito obrigada!

## EPÍGRAFE

“Não sabendo que era impossível, ele foi lá e fez”.  
Jean Cocteau

## RESUMO

A comunicação interna é apontada como ferramenta estratégica por alinhar o público interno como os propósitos e objetivos organizacionais, favorecendo a motivação, o engajamento e o alcance da missão e da visão institucional. Tornar a comunicação interna eficaz constitui-se um desafio atual das organizações. Este trabalho teve o propósito de reconhecer como ocorrem os processos da comunicação interna no setor público, por meio de um estudo de caso realizado em uma organização pública da administração indireta do Estado de Minas Gerais. Avaliou-se como ela é percebida pelos servidores, como afeta a organização, quais são as ferramentas e os fluxos comunicacionais utilizados, a preferência por ferramentas de acordo com o tipo de conteúdo, considerando-se as diferentes instâncias da hierarquia organizacional. Em levantamento efetuado com os servidores foi identificado que a maioria considera que as diretrizes institucionais chegam tardiamente ou que não chegam (80,4%), afetando a segurança na execução das funções (75,5%) e a motivação (76%), sendo que a maioria também indicou que já teve problemas causados por deficiências na comunicação interna (80%). A percepção variou de acordo com a instância hierárquica do respondente. As ferramentas percebidas como as mais utilizadas foram o e-mail (92,7%); o WhatsApp (74,5%); o SEI (68,8%); a intranet (52,5%); o telefone (49,3%), o site da organização (32%); o repasse informal de informações (24%), documentos impressos (21%) e reuniões e seminários (19,7%). No entanto, foi verificado que a preferência por essas ferramentas também variou de acordo com a instância hierárquica e com o tipo de conteúdo a ser tramitado. Identificou-se, por exemplo, que o SEI foi a ferramenta preferida para receber diretrizes institucionais pelos servidores da hierarquia superior e intermediária, enquanto os servidores da hierarquia operacional manifestaram dificuldade para trabalhar com a ferramenta, preferindo receber a informação por e-mail, além de queixaram-se do volume de informação recebida pelos diferentes canais de comunicação. Foi possível identificar a ausência de planejamento específico para a comunicação organizacional e de plano de comunicação interna. O estudo identificou também a ausência de cultura de divulgação dos resultados institucionais e de feedback para o público interno, sendo o fluxo comunicacional predominante descendente, indicando a necessidade de considerar as demandas apresentadas de acordo com os níveis hierárquicos e de adequar o tipo de ferramenta ao conteúdo que se deseja disseminar. Foram sugeridas 7 linhas de ação para a melhoria da comunicação interna no setor público: analisar; documentar; ouvir; adequar; capacitar, inovar e gerenciar.

**Palavras-chave:** setor público, comunicação interna, ferramentas, fluxos, motivação.

## ABSTRACT

Internal communication is identified as a strategic tool for aligning the internal public with the organizational purposes and objectives, favoring motivation, engagement and the achievement of the institutional mission and vision. Making internal communication effective is a current challenge for organizations. This work had the purpose of recognizing how internal communication processes occur in the public sector, through a case study carried out in a public organization of the indirect administration of the State of Minas Gerais. It was evaluated how it is perceived by the servers, how it affects the organization, what are the tools and communication flows used, the preference for tools according to the type of content, considering the different instances of the organizational hierarchy. In a survey carried out with civil servants, it was identified that most consider that institutional guidelines arrive late or do not arrive at all (80.4%), affecting overall safety in the performance of functions (75.5%) and motivation (76%), and the majority also indicated that they had already had problems caused by deficiencies in internal communication (80%). The perception varied according to the hierarchical instance of the respondent. The tools perceived to be mostly used were e-mail (92.7%); WhatsApp (74.5%); the SEI (68.8%); the intranet (52.5%); the telephone (49.3%), the organization's website (32%); the informal transfer of information (24%), printed documents (21%) and meetings and seminars (19.7%). However, it was verified that the preference for these tools also varied according to the hierarchical instance and the type of content to be processed. It was identified, for example, that the SEI was the preferred tool for receiving institutional guidelines by servers in the upper and intermediate hierarchy, while servers in the operational hierarchy expressed difficulty in working with the tool, preferring to receive information by email, in addition to de complained about the volume of information received through the different communication channels. It was possible to identify the absence of specific planning for organizational communication and internal communication plan. The study also identified the absence of a culture of dissemination of institutional results and feedback to the internal public, with the predominant downward communication flow, indicating the need to consider the demands presented according to the hierarchical levels and to adapt the type of tool to the content you want to disseminate. Seven lines of action were suggested for improving internal communication in the public sector: analyze; to document; to hear; suit; empower, innovate and manage.

**Keywords:** public sector, internal communication, tools, flows; motivation.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### FIGURAS

Figura 1 - Print de documento institucional “Mapeando desafios”.....	57
Figura 2 -Print da matriz SWOT da organização, contendo forças (Strenghts), fraquezas (Weaknesses), oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats)	58
Figura 3 - Mapa estratégico da organização estudada.....	59
Figura 4- Representação esquemática do fluxo de comunicação interna da organização estudada.....	60
Figura 5 - Representação esquemática para o recebimento de diretrizes institucionais de acordo com a localidade do respondente, considerando as ferramentas mais utilizadas; a preferência por ferramentas e formatos de conteúdo e a frequência com que o formato de conteúdo é recebido.....	119
Figura 6 -Representação esquemática para o recebimento de resultados institucionais de acordo com a localidade do respondente, considerando as ferramentas mais utilizadas; a preferência por ferramentas e formatos de conteúdo e a frequência com que o formato de conteúdo é recebido.....	124
Figura 7 - Representação esquemática para o recebimento de informações sobre o planejamento estratégico de acordo com a localidade do respondente, considerando as ferramentas mais utilizadas; a preferência por ferramentas e formatos de conteúdo e a frequência com que o formato de conteúdo é recebido.....	134
Figura 8 - Representação esquemática para o recebimento de informações sobre procedimentos de trabalho de acordo com a localidade do respondente, considerando as ferramentas mais utilizadas; a preferência por ferramentas e formatos de conteúdo e a frequência com que o formato de conteúdo é recebido.....	135
Figura 9 - Representação esquemática para o recebimento de esclarecimento de dúvidas de acordo com a localidade do respondente, considerando as ferramentas mais utilizadas; a preferência por ferramentas e formatos de conteúdo e a frequência com que o formato de conteúdo é recebido.....	142
Figura 10 - Representação esquemática para o recebimento de informações sobre eventos (curso, treinamentos e outros) de acordo com a localidade do respondente, considerando as ferramentas mais utilizadas; a preferência por	

ferramentas e formatos de conteúdo e a frequência com que o formato de conteúdo é recebido.....	145
Figura 11 - Representação esquemática para o recebimento de informações sobre acontecimentos gerais da organização de acordo com a localidade do respondente, considerando as ferramentas mais utilizadas; a preferência por ferramentas e formatos de conteúdo e a frequência com que o formato de conteúdo é recebido.....	150

## **GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Lotação dos servidores respondentes à enquete eletrônica sobre a comunicação interna.....	62
Gráfico 2 - Distribuição dos respondentes de acordo com a lotação na capital ou no interior.....	62
Gráfico 3 - Perfil profissional dos respondentes.....	63
Gráfico 4 - Nível de escolaridade de acordo com o perfil profissional.....	65
Gráfico 5 - Tempo de casa dos respondentes da enquete.....	66
Gráfico 6 - Percepção dos respondentes sobre a suficiência das ferramentas utilizadas para transmitir corretamente as informações e sobre a clareza com que as informações são transmitidas.....	67
Gráfico 7 - Percepção dos respondentes sobre a divulgação das informações internas .....	68
Gráfico 8 - Classificação da divulgação das informações internas de acordo com a localidade do respondente (percentual dentro de cada localidade).....	69
Gráfico 9 - Percepção dos respondentes sobre a comunicação entre os diferentes níveis da hierarquia do (percentual).....	70
Gráfico 10 - Percepção dos respondentes sobre o tempo para o recebimento de diretrizes institucionais para a execução do trabalho.....	73
Gráfico 11 - Percepção dos respondentes sobre o tempo para o recebimento de diretrizes institucionais para a execução do trabalho de acordo com a localidade do respondente (percentual dentro de cada localidade).....	74
Gráfico 12 - Percepção sobre a frequência do recebimento de resultados institucionais, resposta ao questionamento: “Você recebe informações sobre os resultados dos trabalhos executados?” .....	79

Gráfico 13 - Percepção dos respondentes sobre o esclarecimento ou resolução de dúvidas a respeito do trabalho.....	81
Gráfico 14 - Percepção dos respondentes sobre o esclarecimento ou resolução de dúvidas a respeito do trabalho de acordo com a localidade do respondente (percentual dentro de cada localidade).....	81
Gráfico 15 - Percepção sobre a segurança para executar as funções com as informações que são disponibilizadas, resposta ao questionamento: “Com as informações que você tem disponível você se sente seguro para executar suas funções?”.....	83
Gráfico 16 - Percepção sobre a segurança para executar as funções com as informações disponíveis de acordo com a localidade do respondente (percentual dentro de cada localidade).....	84
Gráfico 17 - Percepção dos respondentes a respeito da ocorrência de problemas no trabalho e desmotivação por falhas na comunicação interna.....	85
Gráfico 18 - Ferramentas mais utilizadas para comunicação interna de acordo com a percepção dos respondentes.....	87
Gráfico 19 - Indicação das principais ferramentas de comunicação interna utilizadas de acordo com a lotação dos respondentes na capital ou no interior (percentual).....	89
Gráfico 20 - Opinião dos respondentes (percentual) sobre a quantidade de informações na intranet (em excesso, faltantes ou necessárias) e sobre a facilidade de encontrar as informações (facilidade, nem sempre encontra e dificuldade em encontrar).....	101
Gráfico 21 - Opinião dos respondentes sobre a situação dos conteúdos disponibilizados na intranet referentes à atualização e padronização (percentual).....	102
Gráfico 22 - Indicação da ferramenta de comunicação a ser utilizada de acordo com o assunto a ser recebido (percentual dentro de cada assunto).....	111
Gráfico 23 - Preferência pelo tipo de organização do conteúdo de acordo com o assunto a ser recebido.....	113
Gráfico 24 - Perfil de escolha dos respondentes sobre ferramentas de comunicação para o recebimento de diretrizes e resultados institucionais.....	114

Gráfico 25 - Perfil de escolha dos respondentes sobre o formato de organização do conteúdo para o recebimento de diretrizes e resultados institucionais.....	115
Gráfico 26 - Ferramentas indicadas para o recebimento de diretrizes institucionais de acordo com a localidade dos respondentes (percentual dentro de cada localidade).....	116
Gráfico 27 - Indicação do SEI como ferramenta para o recebimento de diretrizes institucionais na Cidade Administrativa e nas Coordenadorias Regionais do interior em relação as demais localidades, segundo os respondentes (percentual dentro das localidades).....	117
Gráfico 28 - Preferência pelo tipo de organização de conteúdo para o recebimento de diretrizes institucionais de acordo com a localidade do respondente (percentual).....	118
Gráfico 29 - Ferramentas preferidas para o recebimento de resultados institucionais de acordo com a localidade dos respondentes (percentual dentro das localidades).....	120
Gráfico 30 - Indicação da intranet como ferramenta para o recebimento de resultados institucionais pelos respondentes da capital e no interior e entre os respondentes da Cidade Administrativa e das demais localidades.....	122
Gráfico 31 - Preferência pelo tipo de organização de conteúdo para o recebimento de resultados institucionais de acordo com a localidade do respondente (percentual).....	123
Gráfico 32 - Perfil de escolha dos respondentes sobre ferramentas de comunicação para o recebimento de informações sobre o planejamento estratégico e sobre procedimentos de trabalho.....	125
Gráfico 33 - Perfil de escolha dos respondentes sobre formato de organização de conteúdo para o recebimento de informações sobre o planejamento estratégico e sobre procedimentos de trabalho.....	126
Gráfico 34 - Indicação do e-mail como ferramenta para o recebimento de informações sobre o planejamento estratégico na capital e no interior em relação às demais ferramentas, segundo os respondentes (percentual).....	127
Gráfico 35 - Indicação do e-mail, intranet e SEI como ferramentas para o recebimento de informações sobre o planejamento estratégico na Cidade	

Administrativa em relação às demais ferramentas, segundo os respondentes (percentual).....	128
Gráfico 36 - Ferramentas preferidas para o recebimento de procedimentos de trabalho de acordo com a localidade dos respondentes (percentual dentro das localidades).....	129
Gráfico 37 - Indicação do SEI como ferramenta para o recebimento de informações sobre procedimentos de trabalho na Cidade Administrativa e nos Escritórios Seccionais do interior, em relação às demais localidades e em relação a possuir ou não cargo de chefia, segundo os respondentes (percentual).....	130
Gráfico 38 - Indicação da intranet e de reuniões e seminários como ferramentas para o recebimento de informações sobre procedimentos de trabalho nos Escritórios Seccionais do interior e nas demais localidades, segundo os respondentes (percentual).....	131
Gráfico 39 - Organização de conteúdo para informações sobre o planejamento estratégico e procedimentos de trabalho pelos respondentes das barreiras sanitárias (percentual).....	132
Gráfico 40 -Organização de conteúdo para informações sobre o planejamento estratégico e procedimentos de trabalho pelos respondentes dos laboratórios e da unidade da organização na avenida do Andradas (percentual).....	133
Gráfico 41 -Perfil de escolha dos respondentes sobre ferramentas de comunicação para o recebimento de informações do dia a dia e sobre o esclarecimento de dúvidas.....	136
Gráfico 42 - Indicação da intranet para o recebimento de informações cotidianas pelos respondentes da Cidade Administrativa (Camg), dos Escritórios Seccionais (Esecs) do interior e dos das demais localidades (percentual).....	137
Gráfico 43 - Indicação das ferramentas: diálogo, e-mail e intranet para o recebimento de esclarecimento sobre dúvidas pelos respondentes dos Escritórios Seccionais (Esecs) do interior e dos das demais localidades (percentual).....	139

Gráfico 44 - Formatos preferidos de organização de conteúdo para o esclarecimento de dúvidas de acordo com a localidade dos respondentes (percentual dentro das localidades).....	141
Gráfico 45 - Ferramentas preferidas para o recebimento de informação sobre eventos (treinamentos, cursos e outros) de acordo com a localidade dos respondentes (percentual dentro das localidades).....	143
Gráfico 46 - Formatos preferidos de organização de conteúdo para o recebimento de informações sobre eventos de acordo com a localidade dos respondentes (percentual dentro das localidades).....	144
Gráfico 47 - Ferramentas preferidas para o recebimento de informação sobre acontecimentos gerais de acordo com a localidade dos respondentes (percentual dentro das localidades).....	147
Gráfico 48 - Formatos preferidos de organização de conteúdo para o recebimento de informações sobre eventos de acordo com a localidade dos respondentes (percentual dentro das localidades).....	149

## **QUADRO**

Quadro 1 – Tipos de assuntos a serem recebidos, ferramentas de comunicação e formas de organização de conteúdo disponibilizados para a associação pelos respondentes.....	110
---	-----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Percentual de participação dos servidores da organização e de funcionários dos postos de atendimento e escritórios municipais na enquete eletrônica efetuada sobre a comunicação interna.....	61
Tabela 2 - Percentual de participação dos servidores na enquete eletrônica por perfil profissional.....	64
Tabela 3 - Percepção sobre o tempo para recebimento das diretrizes institucionais nas Coordenadorias Regionais do interior.....	75
Tabela 4 - Indicação da resposta “sim, parcialmente seguro” pelos respondentes da capital e do interior sobre a segurança para exercer suas funções de acordo com as informações que têm disponíveis.....	83
Tabela 5 - Indicação do SEI como ferramenta utilizada pelos respondentes da organização lotados na Cidade Administrativa e nas demais localidades.	96
Tabela 6 - Indicação do SEI como ferramenta utilizada na organização pelos respondentes das Coordenadorias Regionais e das demais localidades.....	97
Tabela 7 - Indicação do SEI como ferramenta utilizada na organização pelos respondentes dos Escritórios Seccionais (Esecs) do Interior e dos das demais localidades.....	98
Tabela 8 - Indicação de reuniões e seminários como ferramentas utilizadas no IMA pelos respondentes da capital e do interior.....	106
Tabela 9 - Indicação de reuniões e seminários como ferramenta utilizada no IMA pelos respondentes dos Escritórios Seccionais (Esecs) do interior e dos das demais localidades.....	106
Tabela 10 - Indicação do site da organização como ferramenta utilizada na autarquia pelos respondentes dos Escritórios Seccionais (Esecs) do interior e dos das demais localidades .....	108
Tabela 11 - Indicação do e-mail como ferramenta para o recebimento de resultados institucionais pelos respondentes da capital e do interior.....	121
Tabela 12 - Indicação do e-mail como ferramenta para o recebimento de resultados institucionais pelos respondentes dos Escritórios Seccionais do interior e das demais localidades.....	121

Tabela 13 - Indicação do diálogo presencial como ferramenta para o recebimento de procedimentos de trabalho pelos respondentes da Cidade Administrativa e das demais localidades.....	129
Tabela 14 - Indicação do diálogo (presencial o por telefone) como ferramenta para o recebimento de informações do cotidiano segundo os respondentes dos Escritórios Seccionais (Esecs) do interior e dos das demais localidades.....	137
Tabela 15 - Indicação da intranet para o recebimento de informações sobre acontecimentos gerais da organização segundo os respondentes da capital e do interior.....	140
Tabela 16 - Indicação da intranet para o recebimento de informações sobre acontecimentos gerais da organização segundo os respondentes da capital e do interior.....	148

## LISTA DE ABREVIATURAS

<b>Aberje</b>	Associação Brasileira de Comunicação Empresarial
<b>Camg</b>	Cidade Administrativa de Minas Gerais
<b>Ceasa</b>	Centrais de Abastecimento de Minas Gerais S.A.
<b>CGE</b>	Controladoria geral do estado de Minas Gerais
<b>CR</b>	Coordenadoria Regional
<b>CRs</b>	Coordenadorias Regionais
<b>Esec</b>	Escritório Seccional
<b>Esecs</b>	Escritórios Seccionais
<b>Fofa</b>	Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças
<b>LABmg</b>	Laboratório de inovação em Governo do Estado de Minas Gerais
<b>Mapa</b>	Ministério de Agricultura e Pecuária
<b>NUP</b>	Número Único de Protocolo
<b>PEN</b>	Processo Eletrônico Nacional
<b>Seapa</b>	Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária e Abastecimento
<b>SEI</b>	Sistema Eletrônico de Informações
<b>Swot</b>	Strengthts (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças)
<b>TCE</b>	Tribunal de contas do Estado
<b>TCU</b>	Tribunal de contas da União
<b>TRF4</b>	Tribunal Regional Federal da 4ª Região
<b>UnB</b>	Universidade de Brasília

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>18</b>
<b>2 METODOLOGIA .....</b>	<b>18</b>
<b>3.REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>23</b>
<b>3.1 Informar ou comunicar .....</b>	<b>23</b>
<b>3.2. Comunicação organizacional.....</b>	<b>24</b>
<b>3.3 Comunicação Organizacional Interna .....</b>	<b>28</b>
<b>3.4 Estratégias para a Comunicação e Comunicação Estratégica .....</b>	<b>30</b>
<b>3.5 Desafios ou Barreiras da Comunicação Interna.....</b>	<b>35</b>
<b>3.6 Fluxos e Canais da Comunicação Interna.....</b>	<b>40</b>
<b>3.6.1 Fluxos de Comunicação .....</b>	<b>40</b>
<b>3.6.2 Canais ou Ferramentas da Comunicação .....</b>	<b>43</b>
<b>3.6.2.1 Email.....</b>	<b>45</b>
<b>3.6.2.2 Intranet .....</b>	<b>45</b>
<b>3.6.2.3 SEI – Sistema Eletrônico de Informações .....</b>	<b>47</b>
<b>3.6.2.4 Redes Sociais .....</b>	<b>49</b>
<b>3.6.2.5 Diálogo e reuniões .....</b>	<b>52</b>
<b>3.7 Comunicação Interna no Setor Público.....</b>	<b>53</b>
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>57</b>
<b>4.1 Avaliação dos documentos institucionais .....</b>	<b>57</b>
<b>4.2 Participação na pesquisa .....</b>	<b>61</b>
<b>4.3 Perfil dos respondentes.....</b>	<b>63</b>
<b>4.3.1 Perfil profissional .....</b>	<b>63</b>
<b>4.3.2 Escolaridade .....</b>	<b>64</b>
<b>4.3.3 Tempo de casa .....</b>	<b>66</b>
<b>4.4 Percepções gerais sobre a comunicação interna .....</b>	<b>66</b>
<b>4.4.1 Suficiência das ferramentas de comunicação e clareza das informações.....</b>	<b>66</b>

<b>4.4.2</b>	<b>Divulgação das informações</b>	<b>68</b>
<b>4.4.3</b>	<b>Fluxo da comunicação organizacional interna</b>	<b>70</b>
<b>4.4.3.1</b>	<b>Fluxo de acordo com a hierarquia</b>	<b>70</b>
<b>4.4.3.2</b>	<b>Tempo para o recebimento de diretrizes institucionais</b>	<b>72</b>
<b>4.4.3.2.2</b>	<b>Percepção sobre o tempo para o recebimento de diretrizes institucionais de acordo com a ausência ou presença de cargo de chefia</b>	<b>75</b>
<b>4.4.3.2.3</b>	<b>Percepção sobre o tempo para o recebimento de diretrizes institucionais de acordo com o tempo de atuação</b>	<b>75</b>
<b>4.4.3.3</b>	<b>Recebimento de resultados institucionais</b>	<b>79</b>
<b>4.4.3.4</b>	<b>Esclarecimento de dúvidas</b>	<b>80</b>
<b>4.4.4</b>	<b>Segurança para exercer as funções com as informações disponíveis</b>	<b>82</b>
<b>4.4.5</b>	<b>Ocorrência de falhas na comunicação e motivação do servidor</b>	<b>84</b>
<b>4.5</b>	<b>Ferramentas da comunicação organizacional interna</b>	<b>86</b>
<b>4.5.1</b>	<b>Percepção sobre o uso das ferramentas de comunicação de acordo com a lotação do servidor</b>	<b>89</b>
<b>4.5.5.1</b>	<b>Percepção sobre o uso do e-mail</b>	<b>90</b>
<b>4.5.5.2</b>	<b>Percepção sobre o uso do WhatsApp</b>	<b>92</b>
<b>4.5.5.3</b>	<b>Percepção sobre o uso do SEI</b>	<b>95</b>
<b>4.5.5.4</b>	<b>Percepção sobre o uso da intranet</b>	<b>100</b>
<b>4.5.5.6</b>	<b>Percepção sobre de reuniões e seminários</b>	<b>105</b>
<b>4.5.5.7</b>	<b>Percepção sobre o uso site da organização</b>	<b>107</b>
<b>4.6</b>	<b>Perspectivas sobre o recebimento de informações</b>	<b>108</b>
<b>4.6.1</b>	<b>Preferência por ferramentas de comunicação e formatos de conteúdo de acordo com o assunto a ser recebido</b>	<b>109</b>
<b>4.6.2</b>	<b>Perspectivas para o recebimento de diretrizes e resultados institucionais</b>	<b>114</b>
<b>4.6.2.1</b>	<b>Diretrizes institucionais – ferramentas preferidas</b>	<b>115</b>
<b>4.6.2.2</b>	<b>Diretrizes institucionais -formatos preferidos</b>	<b>118</b>

<b>4.6.2.3 Resultados Institucionais - ferramentas preferidas .....</b>	<b>120</b>
<b>4.6.2.4 Resultados institucionais- formatos preferidos .....</b>	<b>123</b>
<b>4.6.3 Perspectivas para o recebimento de informações sobre o planejamento estratégico e procedimentos de trabalho .....</b>	<b>124</b>
<b>4.6.3.1 Planejamento estratégico- ferramentas preferidas .....</b>	<b>126</b>
<b>4.6.3.2 Procedimentos de trabalho - ferramentas preferidas .....</b>	<b>128</b>
<b>4.6.3.3 Planejamento estratégico e procedimentos de trabalho - formato preferido.....</b>	<b>132</b>
<b>4.6.4 Perspectivas para o recebimento de informações cotidianas e para o esclarecimento de dúvidas.....</b>	<b>136</b>
<b>4.6.4.1 Informações cotidianas – ferramentas preferidas.....</b>	<b>136</b>
<b>4.6.4.2 Esclarecimento de dúvidas - ferramentas preferidas .....</b>	<b>138</b>
<b>4.6.4.3 Esclarecimento de Dúvidas – formato preferido .....</b>	<b>140</b>
<b>4.6.5 Perspectivas para o recebimento de informações sobre eventos.....</b>	<b>143</b>
<b>4.6.5.1 Eventos – Ferramentas preferidas.....</b>	<b>143</b>
<b>4.6.5.2 Eventos - Formato preferido .....</b>	<b>144</b>
<b>4.6.6 Perspectivas para o recebimento de informações sobre Acontecimentos Gerais .....</b>	<b>146</b>
<b>4.6.6.1 Acontecimentos Gerais – ferramentas preferidas.....</b>	<b>146</b>
<b>4.6.6.2 Acontecimentos gerais – formato preferido .....</b>	<b>148</b>
<b>4.7 Síntese dos desafios da comunicação organizacional interna.....</b>	<b>151</b>
<b>4.8 Gestão estratégica da comunicação uma etapa anterior à comunicação estratégica .....</b>	<b>154</b>
<b>4.9 Linhas de ação para o planejamento estratégico da comunicação organizacional interna .....</b>	<b>157</b>
<b>4.9.1 Analisar .....</b>	<b>157</b>
<b>4.9.2 Documentar .....</b>	<b>157</b>
<b>4.9.3 Ouvir para engajar.....</b>	<b>159</b>

<b>4.9.4 Adequar .....</b>	<b>161</b>
<b>4.9.5 Capacitar .....</b>	<b>165</b>
<b>4.9.6 Inovar .....</b>	<b>167</b>
<b>4.9.7 Gerenciar .....</b>	<b>171</b>
<b>5. CONCLUSÃO .....</b>	<b>172</b>
<b>6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>175</b>
<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO COMUNICAÇÃO INTERNA .....</b>	<b>186</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações percebem cada vez mais a importância de valorizar seus colaboradores, reconhecendo que desempenham um papel crucial no sucesso de qualquer empreendimento. Assim, destaca-se que o maior capital de uma organização é o seu público interno. Para alcançar o comprometimento desse público com os valores, a cultura e os objetivos organizacionais é imprescindível que haja uma comunicação efetiva e constante entre os membros da organização.

A comunicação organizacional interna é responsável por este elo, que conscientiza a importância da atuação do colaborador nas entregas da organização e em sua relação com o público externo. De acordo Felix (2020, p. 158) a comunicação administrativa, a formal e a informal no ambiente interno devem contribuir “para fazer fluir a comunicação dos processos em todos os níveis do organograma” e quando eficiente favorecerá “o desenvolvimento e manutenção de um clima positivo que traz produtividade, indo ao encontro das metas estratégicas da organização.

Dessa maneira, embora comunicar-se seja um ato natural, a comunicação interna nas organizações precisa ser planejada, administrada e facilitada para envolver, motivar e engajar os colaboradores com os objetivos e valores institucionais, gerando a sensação de pertencimento e comprometimento com os resultados organizacionais.

Marchiori (2008, p. 4) destaca a comunicação interna como “uma ferramenta, um instrumento que pode melhorar o processo de gerenciamento, [...] que cria avanços e reproduz novas formas de pensar”, que gera discernimento e “que transforma arcabouços e maneiras de agir.

Como ferramenta estratégica ela possibilita o alinhamento interno, o compartilhamento de conhecimento e subsidia os processos de tomada de decisão. Abrange a troca de informações, ideias, o feedback entre funcionários, equipes e setores da organização. Inclui todos os canais, fluxos e procedimentos formais e informais que facilitam a transmissão das informações entre indivíduos e grupos da instituição.

No setor público, sobretudo nos tempos atuais, onde os cidadãos aprenderam a reivindicar seus direitos e tornam-se cada vez mais exigentes, a comunicação interna desempenha papel vital para a garantia de transparência e prestação de serviços eficientes. No entanto, a comunicação no setor público requer maior dinamismo, pois segundo a perspectiva de Torquato (2015, p. 234) ela

[...] padece dessa mazela que é a doença da acomodação, a paralisação do tecido da malha pública. As instituições públicas são em geral burocráticas paquidérmicas e a comunicação sofre inevitavelmente os efeitos dessas estruturas obsoletas seu desafio é fazê-las se aproximar da sociedade.

Neste contexto, considera-se que a estrutura burocrática e sua hierarquia, características das organizações públicas, contribuem para a segregação da informação, duplicação do trabalho, retrabalho e a falta de sinergia.

Assim, faz-se necessário que se estabeleçam estratégias para promover a melhoria da interação, para que as informações alcancem o público de interesse e desperte neste a colaboração multifuncional, possibilitando a redução dos ruídos comunicacionais, o alinhamento sobre políticas, procedimentos mudanças organizacionais e a promoção da transparência.

A motivação para a execução deste trabalho partiu da identificação de informações no planejamento estratégico de um órgão público, que indicava, de maneira recorrente, a ocorrência de problemas na comunicação interna. Assim propôs-se um estudo para caracterizar a importância desta ferramenta no setor público.

Primeiramente foi contextualizado a assunto a partir de pesquisa bibliográfica e na sequência por meio de averiguação das informações existentes e de questionário efetuado com o público interno, caracterizou-se os processos comunicacionais. Buscou-se caracterizar os fluxos informacionais, as ferramentas de comunicação e os tipos de conteúdo, avaliando preferências e percepções de acordo com as diferentes hierarquias, bem como as questões relacionadas à motivação dos servidores e a segurança para a execução do trabalho. A partir da análise das informações foi possível identificar os desafios da comunicação interna e sugerir estratégias para aprimorar a comunicação organizacional rumo à comunicação estratégica.

O objetivo deste trabalho foi avaliar a importância da comunicação interna nas organizações e, por meio de um estudo de caso efetuado numa organização pública da administração indireta do Estado de Minas Gerais, identificar como a comunicação interna é tratada na esfera pública, como ela afeta o público interno e a própria organização, bem como identificar os gargalos e sugerir caminhos para seu aprimoramento.

## 2 METODOLOGIA

Foi realizado um estudo de caso com o objetivo de analisar os desafios da comunicação interna de uma organização pública da administração indireta do Estado de Minas Gerais a fim de caracterizar como eles afetam a organização e propor estratégias para a melhoria da comunicação organizacional interna no setor público.

A pesquisa realizada foi de natureza quantitativa-qualitativa, contando com levantamento bibliográfico e documental, análise descritiva e estatística dos dados levantados e discussão dos resultados.

De acordo com Yin (2001, p. 12):

Como esforço de pesquisa, o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Não surpreendentemente, o estudo de caso vem sendo uma estratégia comum de pesquisa na psicologia, na sociologia, na ciência política, na administração, no trabalho social e no planejamento.

O mesmo autor relata que, de maneira geral, “os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos” (YIN, 2001, p. 11).

Neste sentido, buscou-se caracterizar como se dá a comunicação interna considerando a percepção dos servidores, a partir da avaliação de informações pré-existentes e da análise de dados de questionário elaborado para este fim (enquete eletrônica).

Além da pesquisa bibliográfica sobre o assunto, foram analisados documentos institucionais produzidos pela organização com abordagem sobre a comunicação interna. Avaliou-se os seguintes documentos: “Mapeando desafios”; “matriz swot”, “mapa estratégico da organização” e “Levantamento preliminar sobre a comunicação interna”, elaborado pela equipe do laboratório de inovação LAB-MG, da Secretaria de Planejamento do Estado de Minas Gerais.

A partir das informações levantadas no diagnóstico preliminar foi elaborado um questionário, em formato de enquete eletrônica intitulado: “Raio X da comunicação interna” contendo 28 perguntas ou afirmações sobre a comunicação interna institucional para serem respondidas ou completadas assinalando alternativas pré-definidas. Ao final do questionário foi disponibilizado espaço para contribuição aberta dos servidores (Apêndice A).

Segundo Maxweell (2011), o questionário pode conter perguntas abertas, que possibilitam respostas mais ricas e variadas e/ou fechadas, que permitem maior facilidade na tabulação e análise dos dados. Dentre as vantagens do questionário o autor destaca que:

Ele permite alcançar um maior número de pessoas; é mais econômico; a padronização das questões possibilita uma interpretação mais uniforme dos respondentes, o que facilita a compilação e comparação das respostas escolhidas, além de assegurar o anonimato ao interrogado.

O questionário/enquete eletrônica foi elaborado em formulário do “google form”, com link disponibilizado aos servidores na intranet da organização e enviado por e-mail e whatsapp às chefias das diferentes instâncias para ser repassado às respectivas equipes na capital e no interior. O questionário ficou aberto para o recebimento de informações no período de 01 a 17 de novembro de 2022, ou seja, 17 dias.

As respostas da enquete eletrônica foram categorizadas e analisadas quanto a distribuição de frequência (estatística descritiva), considerando-se os resultados gerais obtidos e as especificidades de acordo com as localidades de lotação dos respondentes e as variáveis apresentadas. A distribuição de frequência permite agrupar um conjunto de dados em certo número de classes, intervalos ou categorias, favorecendo a visualização e a interpretação de informações úteis às tomadas de decisões (FREUD; SIMON, 2002).

Foram elaborados gráficos e tabelas com intuito de facilitar a apresentação dos resultados, seguindo as recomendações de Maxweel (2011), de que tabelas, gráficos e cálculo de medidas ou indicadores assumem importância na apresentação da informação quando o volume de dados é grande.

Além da estatística descritiva, que segundo (MARCONI; LAKATOS, 1996) “representa de forma concisa, sintética e compreensível, a informação contida num conjunto de dados”; foi efetuada também a análise inferencial por meio do teste de qui-quadrado de Pearson para testar a significância da associação observada entre as categorias de localidade. De acordo com Saate (2023),

O teste de qui quadrado ajuda a determinar se existe uma associação entre duas variáveis categóricas. Testes de significância são técnicas de estatística inferencial, no qual por meio de uma amostra, obtém-se evidência estatística para atestar que os resultados encontrados possam ser interpretados para a população no qual a amostra foi extraída.

Foram considerados os p-valores abaixo de 0,05 como significativos, sendo indicado o valor real encontrado de p nas tabelas de contingência ou nos gráficos contendo as informações comparadas.

Os relatos registrados também foram apreciados quanto ao seu conteúdo e analisados para melhor compreensão da situação da comunicação interna.

Considera-se que a pesquisa realizada foi de natureza qualitativa e quantitativa que segundo Malhotra (2001, p.155) se complementam visto que

A pesquisa qualitativa proporciona uma melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplica alguma forma da análise estatística.

### 3.REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1 Informar ou comunicar

Informar e comunicar são conceitos semelhantes, no entanto existem diferenças importantes. Informar é fornecer informações ou fatos a alguém sem esperar uma resposta significativa, sem troca e sem diálogo. Já a comunicação envolve a troca de informações entre duas ou mais pessoas com um objetivo comum, inclui interação e envolve maior compreensão e empatia entre as pessoas envolvidas.

A comunicação implica em interação, troca de mensagens, compartilhamento de novas informações (RABAÇA; BARBOSA, 1987, p.155-6), bem como construção de relacionamentos (MOLENA, 2009, p. 5). Assim, considera-se que o emissor precisa estar disposto a se comunicar e transmitir sua mensagem por escrito, falada ou de qualquer outra forma, ao mesmo tempo que o receptor também deve estar receptivo para recebê-la (MOLENA, 2009, p. 5).

Duarte (2020, p. 221) trata a comunicação como um processo que “se constitui quando pessoas, grupos, organizações e atores sociais interagem, constroem e trocam significados, informações e influências de algum tipo”, caracterizando-a como um processo contínuo e dinâmico, não sendo estático como “um acontecimento, um momento ou coisa”.

Vários autores reforçam a necessidade de se distinguir informação de comunicação quando se trata da comunicação organizacional, destacando a importância de que a comunicação inclui relacionamentos e gera significados aos envolvidos (COSTA 2018; COSTA; OLIVEIRA, 2020; DUARTE, 2020; FÉLIX, 2020; TIBURCIO e SANTANA, 2014).

Costa (2018) refere-se à comunicação como intercâmbio que envolve o diálogo entre os participantes, no qual ao contrário de simplesmente informar, que é apenas o repasse de informações, o emissor está interessado não apenas em entregar a mensagem, mas também em confirmar que o receptor entendeu seu conteúdo. Da mesma maneira, Félix, (2020, p. 159) reforça a importância do protagonismo do receptor da mensagem, ressaltando a necessidade de “ter a certeza de que a compreensão foi clara, indo ao encontro dos interesses do público-alvo”.

Considerando que “o valor da comunicação, mais do que informar, é atrair, é incentivar o bom desempenho [...] dos indivíduos que constituem a organização” e

das estruturas que a constituem, cada vez mais a comunicação organizacional, vem se mostrando eficaz para motivar os indivíduos e atender às necessidades específicas. (COSTA; OLIVEIRA, 2020, p. 408).

A comunicação parte de aspectos intangíveis e imateriais viabilizando-se por meio de resultados tangíveis e visíveis, assim, de acordo com Duarte (2020) é fundamental conduzi-la em uma direção que crie aspectos positivos que, em última análise, beneficiem o sucesso da organização. O autor infere que:

[...] a comunicação, então, não é processo separado, com um fim em si mesmo. A comunicação atua com informação e relacionamento – imagens, histórias, signos, memória, informação, linguagem, diálogo – e entrega acesso, interação, compreensão, percepção, mudança de comportamento, ação (DUARTE, 2020, p. 230).

Mediante ao exposto é imprescindível que as organizações troquem o informar pelo comunicar para que de fato se interaja por meio da comunicação organizacional a fim do êxito em seus propósitos.

### **3.2. Comunicação organizacional**

A comunicação organizacional refere-se às várias atividades realizadas para que uma organização se comunique com seu público alvo, interno (funcionários, colaboradores, servidores) ou externo (fornecedores, clientes, sociedade, consumidores, entre outros). O objetivo dessa comunicação é alinhar as expectativas e fortalecer a imagem institucional. Essa comunicação é vital para qualquer tipo de organização.

Para Kunsch (2003, p.150), a comunicação organizacional é:

A disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos.

Robbins (2002) identifica quatro funções básicas da comunicação organizacional. A primeira função é o controle, que envolve o uso da comunicação para regular o comportamento, estabelecendo hierarquias e determinando com quem se comunicar primeiro. A segunda é a motivação, em que a comunicação ajuda os funcionários a entender o que precisa ser feito, avaliando a qualidade do desempenho e fornecendo orientação para melhorias. A terceira função é a expressão emocional, em que a comunicação permite que os funcionários expressem seus sentimentos de

satisfação ou tristeza. Por fim, a quarta é o papel fundamental de fornecer informações que facilitam a tomada de decisões e a melhoria do desempenho.

É importante reconhecer que as organizações, sejam privadas ou públicas, por estarem inseridas em uma determinada sociedade, absorvem e refletem a cultura e valores compartilhados na vida social. Assim sendo, não é possível tratar a comunicação organizacional como um evento isolado, ela incorpora transformações sociais ocorridas entre as diferentes gerações, o uso de tecnologias, os efeitos da globalização, da democratização e acesso ao conhecimento e da mudança de mentalidades.

Neste sentido, Porem e Guaraldo (2020, p.198), afirmam que:

É impensável que a comunicação esteja separada do contexto, portanto, a criação e o compartilhamento de significados instituídos pelos processos comunicacionais estão invariavelmente ligados ao espaço e tempo em que ocorrem.

A comunicação é um poderoso instrumento para integrar e motivar profissionais, conectando-os aos valores que compõem a cultura organizacional. É preciso ajustá-la e moldá-la ao público-alvo, estudar todos os fenômenos intrínsecos e extrínsecos que formam a organização e analisar o ambiente organizacional.

Segundo Marchiori (2008) a comunicação tem se tornado cada vez mais importante no campo organizacional. Isso é especialmente verdadeiro para as organizações que estão dispostas a se adaptar às mudanças e atingir públicos diversos. A comunicação agora é reconhecida como uma ferramenta estratégica para o sucesso.

A comunicação organizacional “deve ser entendida de forma ampla e holística”, visto que processa o fenômeno comunicacional e todo seu contexto político, econômico e social, dentro das organizações (KUNSCH, 2020, p. 90).

Assim, considerando que a comunicação organizacional não é linear, Kunsch (2020, p. 91) propôs enxergá-la sobre 4 dimensões: “Humana, Instrumental, Cultural e Estratégica”.

A dimensão humana leva em conta a valorização das pessoas no ambiente de trabalho e o reconhecimento de que a comunicação ocorre em níveis intrapessoais e subjetivos. Portanto, as organizações não devem se equivocar que suas mensagens

serão sempre recebidas de forma positiva ou aceitas como intencionadas pelo público (KUNSCH, 2020).

Porém e Guaraldo (2020, p.196) confirmam a importância de se considerar o aspecto subjetivo na comunicação organizacional, informando que:

As organizações são construídas por sujeitos que criam significados ao interagirem e compartilharem suas visões de mundo, competências, experiências, emoções, personalidades e interesses uns com os outros, em confrontação e/ou conformação com as objetividades organizacionais.

A dimensão instrumental é também funcional e técnica, é a mais predominante e presente nas organizações, “é necessária e sempre existirá” (KUNSCH, 2020, p. 93). Trata da comunicação responsável em transmitir informações e viabilizar os processos e o funcionamento da organização. Segundo Kunsch (2020, p. 93) esta dimensão caracteriza-a como comunicação assimétrica, visto que “os canais utilizados são de uma só via”, representando uma visão linear da comunicação, pois ignora “contextos e outros aspectos mais subjetivos”.

Já a dimensão cultural considera os aspectos relacionados à cultura organizacional e da sociedade na qual a organização está inserida. Considera que as organizações são formadas por pessoas de diferentes culturas que interagem e precisam se adaptar à cultura organizacional vigente. Esta deve ser considerada no planejamento da comunicação, levando em conta as questões regionais que são influenciadas pela sociedade multicultural e global (KUNSCH, 2020).

A abordagem estratégica pode ser conservadora e focada em resultados ou mais complexa, considerando a questão humanística e buscando novas alternativas metodológicas para repensar e planejar a comunicação estratégica (KUNSCH, 2020).

Marchiori (2008) complementa que a comunicação deve ser vista como um processo de reconstrução, em que há uma troca eficaz de informações que gera emoções e compartilha conhecimento, o que torna a comunicação um processo real e eficaz.

No Brasil a comunicação organizacional vem se fortalecendo e aprimorando ao longo do tempo, sendo reconhecida sua importância estratégica nas organizações, embora no setor público, ainda apresente tímido avanço quando comparada aos demais setores.

Torquato (2015, p. 14 e 15) menciona que no Brasil, ao longo das últimas décadas houve um “crescente grau de organização social” e que no país há um “vácuo entre o setor político e a sociedade que está sendo preenchido pelas organizações intermediárias”. Considera que “os cidadãos estão mais conscientes de suas necessidades e direitos”, as velhas lideranças vem se aposentando dando espaço para “novas caras”, originando “um Brasil forte”, que “começa a ser construído por lideranças emergentes”. Neste contexto, destaca a necessidade dos atores desta nova “malha organizativa”, que abrange “federações, sindicatos e associações de empregadores e empregados”, entre outros, utilizarem de maneira eficiente e eficaz diversos recursos da comunicação.

O autor comenta ainda que se num passado recente utilizava-se a terminologia comunicação empresarial, considera atualmente mais adequado o termo “comunicação organizacional”, visto que “nem todos os entes sociais produtivos são empresa” (TORQUATO, 2015, p.15).

A respeito da comunicação na área pública no Brasil, houve “grandes avanços da profissionalização das estruturas de comunicação em meados das décadas de 1980, quando a comunicação política também passou a ganhar impulso” (TORQUATO, 2015, p. 14).

No entanto, a perspectiva de olhar a comunicação organizacional como um instrumento estratégico para alinhar o diálogo interno com o interesse dos usuários externos, parece ainda não ter se instalado nas organizações públicas.

Torquato (2015, p. 234) reflete a respeito dos reflexos da estrutura pública sobre a comunicação, considerando que a mentalidade da administração pública brasileira é arcaica, com “parcela significativa de funcionários públicos” sem entusiasmo e pouco criativos, o que é refletido na comunicação organizacional. Segundo o autor:

A comunicação, portanto, padece dessa mazela que é a doença da acomodação, a paralisação do tecido da malha pública. As instituições públicas são em geral burocráticas paquidérmicas e a comunicação sofre inevitavelmente os efeitos dessas estruturas obsoletas seu desafio é fazê-las se aproximar da sociedade.

A comunicação organizacional evoluiu e se tornou mais do que apenas a transmissão de informações da organização. Atualmente, ela desempenha um papel estratégico na conexão e na troca de ideias das corporações com os colaboradores e o público externo. A implementação de ações para tornar a comunicação ágil e

motivadora contempla a incorporação de inovações e sobretudo do engajamento do público interno. Destaca-se neste sentido a importância de se estabelecer uma adequada comunicação organizacional interna.

### **3.3 Comunicação Organizacional Interna**

As organizações percebem cada vez mais a importância de valorizar seus colaboradores, reconhecendo que desempenham um papel crucial no sucesso da empresa. Reconhecendo que o maior capital de uma organização é o seu público interno, é imprescindível que haja uma comunicação efetiva para alcançar o comprometimento com os valores, a cultura e os objetivos organizacionais. A comunicação organizacional interna é responsável pelo elo colaborador-organização, que conscientiza a importância da atuação do indivíduo nas entregas da organização e em sua relação com o cliente ou usuário externo e com a sociedade em que a organização está inserida.

De acordo com Tibúrcio e Santana (2014), uma comunicação interna eficaz é fundamental para o alinhamento dos servidores em relação aos objetivos estratégicos da organização e para alcançar as metas pré-definidas. O principal propósito da comunicação interna é contribuir para o desenvolvimento e manutenção de um ambiente favorável, que incentive o cumprimento das metas estratégicas.

A contribuição da comunicação interna às organizações relaciona-se também a melhoria do ambiente, à integração dos funcionários, favorecendo além da obtenção de resultados programados, a antecipação de problemas ou demandas, auxiliando na minimização de conflitos.

De acordo com Torquato (2004, p. 54) a comunicação interna contribui para

O desenvolvimento e manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à exposição de suas linhas de produtos.

Por favorecer que os funcionários estejam integrados com o discurso e as informações atualizadas da organização, a comunicação interna propicia que “a organização antecipe respostas para suas necessidades e expectativas. Isso ajudará a mediar os conflitos e a buscar soluções preventivas” (KUNSCH, 2003, p. 159).

Ronconi (2021, p.3) ressalta ainda, que a comunicação interna é fundamental “para estabelecer a cultura organizacional e gerar engajamento dos

trabalhadores nas estratégias da organização”, complementando que, por outro lado, deficiências na comunicação podem comprometer os resultados institucionais e desmotivar os colaboradores.

Felix (2020, p. 158) apresenta a importância de ter na comunicação interna ações para a “Comunicação com Propósito Institucional e a Comunicação para a Atitude voltada para o público interno”, para fortalecer o trabalho em equipe e promover o “posicionamento de marca frente à sociedade e aos clientes”.

A comunicação no ambiente interno formal e administrativa, ou informal, irá estimular o diálogo e contribuirá para fazer fluir a comunicação dos processos em todos os níveis do organograma. Sua eficiência contribui para o desenvolvimento e manutenção de um clima positivo que traz produtividade, indo ao encontro das metas estratégicas da organização. (FELIX, 2020, p. 158).

Diante de seu papel no êxito das relações e resultados organizacionais, a comunicação interna, vem sendo reconhecida cada vez mais como uma ferramenta organizacional, menciona-se neste sentido as considerações de Souza, Oliveira e Petri (2020, p. 1) que a destaca como

Uma importante ferramenta organizacional, sendo um fator determinante no sucesso de organizações privadas e públicas, e que pressupõe atividades planejadas e a definição de objetivos claros, para que os resultados almejados possam ser atingidos.

Kunsch (2003) complementa que por promover a troca de informações e incentivar a interação entre a organização e seus colaboradores, com o objetivo de atingir a excelência em todos os níveis da empresa, a comunicação interna pode ser vista como uma ferramenta estratégica.

De fato, enxergá-la como “uma ferramenta, um instrumento que pode melhorar o processo de gerenciamento de um empreendimento, [...] é sim, uma das funções da comunicação, mas é preciso avançar, é preciso visualizar a comunicação como um processo [...]” que cria avanços e reproduz novas formas de pensar, que gera discernimento, que vai além, que transforma arcabouços e maneiras de agir (MARCHIORI, 2008, p.4).

A relação entre comunicação interna e cultura organizacional é estreita e recíproca, reforçando a importância da comunicação interna como ferramenta estratégica para o desenvolvimento organizacional (ALVARADO, GONZÁLEZ; LORENZO, 2022).

Cada vez mais se reconhece que o desenvolvimento das organizações depende do “talento, comprometimento e da motivação dos profissionais”, expondo-se dessa maneira:

[...] a estreita ligação da comunicação interna [...] com a construção e transmissão da cultura organizacional, razão pela qual deve ser concebida como uma ferramenta estratégica presente em todos os processos e níveis organizacionais. (ALVARADO; GONZÁLEZ; LORENZO, 2022, p. 55).

Neste contexto, identifica-se que embora instrumental em sua origem, a comunicação interna é “considerada atualmente uma função estratégica de gerenciamento altamente profissionalizada” (ALVARADO; GONZÁLEZ; LORENZO, 2022, p. 60).

No ponto de vista de Pimentel” (2017, p. 8) o termo comunicação interna já “não reflete mais a complexidade das trocas de informação entre empresa e o colaborador”, de maneira que considera mais apropriado adotar o termo “comunicação eficiente com funcionários”.

Uma comunicação interna eficiente pode ajudar a fortalecer a identidade e a cultura organizacional, a engajar os colaboradores com os objetivos e valores da instituição, a promover o diálogo e a colaboração entre os setores e a disseminar informações importantes para a tomada de decisão. Além disso, uma comunicação interna bem estruturada pode contribuir para a redução de conflitos, o aumento da produtividade e a melhoria do clima organizacional.

Para que a organização trabalhe de maneira integrada, alinhada e que os funcionários se sintam engajados e motivados é necessário estabelecer e implementar estratégias para a comunicação interna.

### **3.4 Estratégias para a Comunicação e Comunicação Estratégica**

Como exposto, a comunicação interna é uma ferramenta estratégica para o alinhamento e a convergência institucional para o alcance dos objetivos organizacionais pretendidos. No entanto, primeiramente, é importante caracterizar que ela só será ferramenta, se for planejada, em segundo lugar elucidar que “estratégia de comunicação” não significa “comunicação estratégica”.

Apesar dos termos serem semelhantes, “estratégia da comunicação” refere-se à direção a ser adotada para tornar a comunicação interna eficaz, o que

inclui o planejamento estratégico da comunicação. Já a comunicação estratégica trata da divulgação dos referenciais estratégicos da organização (missão, visão, valores, objetivos estratégicos) que foram estabelecidos por meio do planejamento estratégico organizacional.

Para Durán (2020, p. 75), “falar de comunicação estratégica não é o mesmo que falar de estratégias de comunicação”. Na comunicação estratégica todas as formas de comunicação devem estar disponíveis ao serviço dos objetivos institucionais de maneira, que “a comunicação não pode ser estratégica se não for gerenciada”. Por outro lado, efetuar a gestão da comunicação não significa executar comunicação estratégica.

A autora atenta ainda para a necessidade de não confundir comunicação estratégica com estratégia empresarial, pois a comunicação estratégica relaciona-se com a parte que envolve a estratégia de relacionamento com os públicos de interesse da organização e não com a realização de toda a estratégia empresarial (DURÁN, 2020, p. 73).

Segundo Kunsch (2020, p.101) para a comunicação interna bem-sucedida, “o ponto de partida é desenvolver um planejamento estratégico, cujo processo se inicia com a análise ambiental e de cenários e a realização de pesquisas de opinião e auditorias”. A partir de um plano estratégico de comunicação bem sistematizado e alinhado com os princípios organizacionais, e do protagonismo da área da comunicação organizacional na elaboração e gestão desse plano, a área deixa de ter uma função meramente tática e instrumental e passa a ser considerada estratégica para a organização.

As estratégias de comunicação devem almejar “o relacionamento harmônico entre os funcionários” e a difusão de informações entre setores de forma adequada, “permitindo um serviço com resultado no desenvolvimento das pessoas” (ALVES, 2017, p. 105).

A eficácia da comunicação interna em uma organização depende de vários fatores que devem ser considerados. Segundo Kunsch (2003, p.160), a qualidade da comunicação interna envolve alguns princípios como: a disposição da alta direção em “abrir as informações”, usar “a verdade como princípio”, respeitar as “diferenças individuais”, implementar a “gestão participativa” para facilitar as mudanças culturais, utilizar “novas tecnologias” e gerenciar o pessoal técnico especializado para “que

realize efetivamente a comunicação de ir e vir, numa simetria entre chefia e subordinados”.

A ausência de um bom planejamento estratégico na comunicação organizacional acarretará na disseminação errada das informações ocasionado “malefícios quase que irreversíveis para a empresa” (CABRAL, 2020, p. 28), podendo acarretar conflitos entre os funcionários, falhas na prestação do serviço e insatisfação nos clientes.

Duarte (2020, p. 221) ao tratar do tema “Estratégia em Comunicação” menciona a estratégia como implantação de “uma solução de comunicação original para uma questão importante” e apresenta importantes elucidações a respeito do que é estratégia. Segundo o autor (DUARTE, 2020, p. 283), a estratégia:

[...] lida com o que realmente importa; [...] exige deixar a rotina para enfrentar desafios substanciais; [...] significa definir novos rumos e abandonar os antigos; [...] trata mais de definir um rumo do que de fazer um roteiro; [...] não é planejamento ou ação. Planejamento estratégico não é estratégia; [...] Uma boa estratégia é simples de explicar. Detalhes são planejamento; [...] A boa estratégia é dinâmica, flexível e adaptável, e gosta do emergente; [...] Estratégia sem execução adequada não é boa estratégia; [...] É necessário coragem, gestão, capacidade, energia - e talvez um pouco da sorte que ajuda quem tem iniciativa.

Já o conceito de comunicação estratégica é bem estabelecido na literatura. A comunicação estratégica é aquela que tem a intenção deliberada de fazer cumprir a missão de uma organização (ARGENTI, 2006; RUÃO 2020, p. 31), reunindo “as diferentes ações de comunicação para alcançar os objetivos estratégicos da empresa” (DURÁN, 2020, p. 71).

“A Comunicação Estratégica, assim, terá foco no Missão, Visão e Valores Institucional e nos Objetivos Estratégicos Organizacionais, mas sempre retroalimentada pelo interesse e feedback da sociedade” (FELIX, 2020, P. 145).

Argenti (2006, p. 61) definiu comunicação estratégica como “a comunicação alinhada com a estratégia geral da empresa, com vista a promover o seu posicionamento” e relataram que atualmente as organizações vivenciam o “imperativo de comunicação estratégica - uma necessidade, cada vez mais urgente, dos executivos garantirem que suas práticas de comunicação contribuem diretamente para a implementação da estratégia organizacional”.

Infere-se a que comunicação estratégica deve estar voltada para as partes interessadas à organização ou, seja aos stakeholders que constituem seu público de

interesse. Neste sentido os esforços na gestão da comunicação devem ser feitos a longo prazo, no ambiente da organização para garantir que o relacionamento com todas as partes interessadas contribua para o alcance da estratégia global, com base na missão e visão estabelecidas (DURÁN, 2020, p. 76).

Durán (2020, p. 80) destaca a importância de priorizar e envolver o público interno na comunicação estratégica ao considerar que “o ideal é começar gerenciando o relacionamento com os stakeholders internos da empresa e depois com os externos, para atingir determinados objetivos”.

Estabelecidas as diferenças sutis entre “estratégias da comunicação” e “comunicação estratégica”, é importante reconhecer que o sucesso da comunicação estratégica está relacionado a uma comunicação interna bem implementada, para que as informações gerem inovação, conhecimento, transformação e motivação no público interno.

Segundo Felix (2020, p. 158), os colaboradores de todos os níveis funcionais precisam ser sensibilizados e envolvidos por meio de campanhas internas relacionadas às demandas prioritárias da empresa. É necessário que estes sejam ouvidos e apoiados quanto às necessidades “comunicacionais, contribuindo para o planejamento e implementação de ações”, bem como que sejam acompanhados e valorizados para que se sintam integrados e alinhados à empresa. Para a autora, é compromisso da comunicação interna: “Contribuir para a consolidação da cultura organizacional, formada por valores e princípios norteadores, indo ao encontro da missão da empresa”, bem como manter “um clima organizacional agradável” (FELIX, 2020, p. 159).

Neste sentido é destacada a necessidade do estabelecimento da política de comunicação institucional e dos planos de comunicação.

De acordo com FELIX (2020, p. 147), a política de comunicação ajuda a formalizar e qualificar a comunicação dentro de uma organização, para possibilitar a “fluência tanto da comunicação interna quanto da externa”. Ela “alinha diretrizes, métodos e premissas” e orienta responsabilidades e procedimentos, permitindo que as diferentes instâncias organizacionais se identifiquem e interajam bem com as formas de comunicação da empresa.

Félix (2015, p.26) infere que:

A partir da Política de Comunicação, o ambiente interno tende a ficar mais harmonioso uma vez compreendida a postura comunicativa, a força de grupo na comunicação virá, assim, como consequência.

Felix (2020) também destaca a necessidade de envolver o público interno na organização da política de comunicação, bem como de priorizar a comunicação interna à externa. “Envolver os colaboradores desde o princípio de sua elaboração [Política de Comunicação] traz credibilidade, transparência e consequente aderência” (FELIX 2020, p. 158).

Os departamentos ou unidades da empresa podem ser envolvidos participando das etapas prévias a elaboração da política como “rodadas de brainstorming, levantamento do diagnóstico situacional do modelo de comunicação e compreensão das necessidades de comunicação e dos níveis de dissonância ou consonância” (FELIX 2020, p. 152).

Ponto muito importante a ser observado por todos os gestores de comunicação é que certamente a Comunicação Interna deve preceder a Comunicação Externa. Se queremos a adesão dos colaboradores e parceiros [...], necessário se faz que estes não apenas a compreendam, mas que interpretem e que multipliquem. (FELIX 2020, p. 158).

### 3.5 Desafios ou Barreiras da Comunicação Interna

Reconhecida a importância da comunicação interna para o sucesso de uma organização, depreende-se que ela ainda é um desafio tanto para as empresas do setor público, quanto do privado. Excesso, distorção, supressão de informações; redes e fluxos que não priorizam o público interno; canais e ferramentas de comunicação mal utilizados; falta de feedback, falta de liderança são alguns dos problemas relacionados à comunicação interna que podem comprometer o desempenho organizacional.

Para a “sobrevivência da organização” Kunsch (2003, p. 69) considera que “todos os elementos integrantes de uma organização” tem que ser informados e informar “ininterruptamente”. “Assim o sistema comunicacional é fundamental para o processamento das funções administrativas internas e do relacionamento das organizações com o meio externo”.

Felix (2020, p. 158) expõe as responsabilidades que devem ser assumidas pela organização em prol de uma comunicação eficaz. Elas incluem os fluxos de comunicação; a sensibilização e o envolvimento dos funcionários; a valorização da cultura organizacional; a necessidade de ouvir e apoiar o público interno; a contribuição para um clima agradável e a valorização dos colaboradores.

Mendes (2011, p. 1) considera que são muitas as dificuldades na comunicação, “pois a organização é um sistema vivo e existem variáveis indesejadas que dificultam o processo e afetam negativamente as mensagens, tornando-as ineficazes e distorcidas”.

Dentre os desafios da comunicação interna Marchiori (2008) expõe a necessidade de transpor o modelo clássico de comunicação (mecanicista) que considera “a fonte, o transmissor, o sinal, o receptor, a mensagem e os ruídos [...] baseada no entendimento da mensagem” para a inserção de aspectos relacionados aos aspectos sociais, culturais, sociológicos e da comunicação como processo de relações internas.

Kunsch (2003) identificou vários elementos que desempenham um papel crucial no processo de comunicação dentro das organizações. Esses elementos incluem barreiras (gerais ou organizacionais), redes, fluxos e canais. As barreiras organizacionais são pessoais, administrativas ou burocráticas, sobrecarga de

informações e informações incompletas ou parciais. As redes podem ser formais ou informais, sendo que as primeiras são oficiais e confiáveis, enquanto as últimas surgem espontaneamente das interações do grupo. Os fluxos referem-se ao sentido que toma a informação e os canais ou meios, o veículo utilizado para transmitir a informação.

As barreiras gerais são “mecânicas ou físicas” (barulho, equipamentos inadequados, etc), “fisiológicas” (relacionadas ao indivíduo), “semânticas” (linguagem não comum ao receptor) e “psicológica” (preconceitos ou estereótipos que prejudicam a comunicação) (KUNSCH, 2003, p. 74).

Enquanto às relacionadas ao ambiente organizacional são “pessoais”, “administrativas ou burocráticas” e as relacionadas a quantidade e a qualidade das informações (KUNSCH, 2003, p. 75).

As pessoais relacionam-se à personalidade, estado emocional, valores individuais que podem facilitar ou dificultar as comunicações. As administrativas ou burocráticas relacionam-se a maneira como se processam as informações na organização (KUNSCH, 2003).

As relacionadas à quantidade de informações tratam do “excesso de informações”, que segundo Kunsch, (2003, p. 75) referem-se:

[...] a sobrecarga de informações de toda a ordem nas mais variadas formas, a proliferação de papéis administrativos e institucionais, reuniões desnecessárias e inúteis, um número crescente de novos meios impressos, eletrônicos e telemáticos.

Cyganczuk, Junior e Junior (2018) acrescenta que se por um lado a comunicação presencial aumenta a motivação da equipe em relação às ferramentas on-line, o excesso de formalização também representa potencial barreira à comunicação.

O excesso de informações afeta o poder de decisão dos gestores e a plena execução no nível operacional. Segundo Mendes (2011, p.5),

O volume de informações diárias, sobretudo com a digitalização dos meios, online e em tempo real, acaba por sobrecarregar os gestores que não podem absorvê-las, manuseá-las e nem ordená-las, o que acaba por contribuir pelo não atendimento das demandas cotidianas.

A barreira relacionada a qualidade trata das “comunicações incompletas e parciais”, com “informações fragmentadas, distorcidas ou sujeitas a dúvidas” e daquelas omitidas ou não transmitidas propositadamente (KUNSCH, 2003, p. 75).

Cyganczuk, Junior e Junior (2018, p. 61) também verificou que informações incompletas, equivocadas ou distorcidas foram associadas às falhas na comunicação e acrescentou a esta relação a não utilização das ferramentas de comunicação disponíveis.

Outro desafio relacionado à comunicação interna refere-se aos fluxos comunicacionais, que devem considerar a existência das redes formais e informais de comunicação.

Os fluxos estão relacionados ao sentido da comunicação: vertical (descendente e ascendente); horizontal (entre os pares); transversal (interação entre diferentes níveis) e circular (conteúdo amplo e multidirecional) (TORQUATO, 2015).

Já “as redes são compreendidas como caminho pelo qual fluem as mensagens nas organizações”, sendo que a comunicação se dá pelo “meio de redes formais e informais que atuam simultaneamente”, com a rede informal sobrepondo-se a rede formal (PESSONI e YIZIMA, 2011, p.133).

Considerando o papel preponderante da rede informal, Kunsch (2003, p. 84), sugere canalizar a comunicação informal

[...] para o lado construtivo, ajudando as organizações a buscar respostas muito mais rápidas para as inquietudes ambientais e facilitando convívio e a gestão das pessoas com vistas em uma administração participativa.

Neste sentido, a autora recomenda criar alternativas para que os fluxos convirjam sempre na mesma direção, para minimizar os ruídos e amenizar as barreiras da comunicação (KUNSCH, 2003).

Felix (2020, p. 158) orienta que devem ser criados e mantidos “fluxos formais de comunicação com caráter informativo, educativo e dinâmico para envolvimento com os produtos/serviços e missão institucional”.

Kunsch (2003) infere que a comunicação interna deve dispor de canais e instrumentos que possibilitem a atuação sinérgica de todas as áreas da organização, com disponibilidade de criar novos canais, acompanhando os movimentos globais. É necessário integrar as políticas, estratégias, programas e ações disponibilizando-as para o público interno.

Gerir os canais e instrumentos de comunicação é um desafio a ser considerado para a melhoria da comunicação interna, nesse sentido Marson, Mayer e Nogueira (2013, p. 50) observam que:

Quando não há gestão das ferramentas de comunicação, elas tendem a se desenvolver de forma desorganizada e desalinhada com o planejamento estratégico da organização.

Ao tratar das principais dificuldades de comunicação relatadas por gerentes de projetos internos Cyganczuk, Junior e Junior (2018, p.56) identificaram que os principais obstáculos e deficiências identificados foram a ausência de feedback construtivo para os membros da equipe, a falta de confiança entre os membros, a disseminação de dados incorretos e distorcidos, o compartilhamento de informações intempestivo ou inadequado e “as competências e conhecimentos limitados” dos líderes, “representando uma liderança fraca e conseqüentemente repercutindo na comunicação”.

A falta de feedback aos funcionários tanto do ponto de vista de atendê-los em suas demandas quanto a tecer comentários construtivos (positivos ou negativos) a respeito de sua atuação é apontado como um dos fatores que afetam a comunicação interna.

A palavra feedback é de origem inglesa e significa retroalimentar. Segundo Barros e Matos (2015, p. 6) o feedback ou a “realimentação se constrói em um processo que possibilite conversas entre gestores e funcionários de modo que ambos estabeleçam uma sintonia em torno dos alvos e objetivos da organização”.

Gestores de projeto reconhecem que “a falta de feedback sobre o serviço realizado gera a desmotivação dos funcionários” (CYGAN CZUK, JUNIOR; JUNIOR (2018, p. 64), enquanto “o feedback aumenta a autoconsciência dos funcionários e estimula transformações positivas em toda a organização” (DUARTE, 2019, p. 11).

Segundo Duarte (2019, p. 11), o fornecimento de feedback é fundamental para que os funcionários saibam que estão progredindo, constituindo “oportunidade para compartilhar observações sobre o desempenho profissional e evocar uma mudança produtiva”. “Subestimar a necessidade de feedback aos funcionários de alto desempenho, imaginando que já reconheçam seu próprio valor, pode ocasionar desmotivação e desleixo [...]”.

Lima (2022) considera que “a valorização da comunicação interna revela que as maiores empresas do mundo mantêm um diálogo para a tomada de decisões” considerando o feedback como um canal de comunicação que traz benefícios para a organização.

Desse modo o desenvolvimento da cultura do feedback é um desafio que precisa ser transposto para aprimorar a comunicação interna, neste sentido Barros e Matos (2015, p. 10) ressaltam que:

Tanto os gestores quanto os funcionários devem ser orientados quanto a importância do feedback, para que haja mudanças comportamentais que contribuirão para o crescimento dos funcionários, e também para o crescimento e alcance dos objetivos organizacionais.

O papel das lideranças é bastante relevante para a comunicação interna efetiva, é essencial que elas reconheçam os canais disponíveis, conheçam e apliquem as técnicas de comunicação e sejam gestores estratégicos da comunicação (PESSONI e YIZIMA, 2011).

Os desafios da comunicação interna podem ser estudados sob diferentes perspectivas, sendo elencadas por Thayer (1976) apud Pessoni e Yizima (2011, p.130) em 4 níveis: intrapessoal, interpessoal, organizacional e tecnológico.

O nível de análise intrapessoal estuda como a mensagem é processada no indivíduo, como ele a recebe, percebe e interpreta. “Deve ser estudado cuidadosamente, pois é dentro das pessoas que realmente a comunicação se efetiva” (PESSONI e YIZIMA, 2011, p.130).

O interpessoal “analisa a comunicação entre indivíduos”. Considera conexões existentes, os relacionamentos, como se regulam, controlam e “se afetam mutuamente”. (PESSONI e YIZIMA, 2011, p.130).

O organizacional:

Trata das redes de sistemas de dados e dos fluxos que ligam entre si os membros da organização e fornecem assim como os meios pelo qual esses sistemas de dados (ou comunicação) afetam a tomada de decisões relacionadas com as tarefas a serem cumpridas e com o rendimento e a eficácia da organização (PESSONI e YIZIMA, 2011, p.131).

Já o nível tecnológico: “tem como centro de atenção a utilização de equipamentos mecânicos, eletrônicos, nos programas formais para produzir, armazenar, processar, traduzir, distribuir ou exibir informações (PESSONI e YIZIMA, 2011, p.131).

Considerando a importância da análise organizacional para a tomada de decisão na comunicação interna, os fluxos e os principais canais utilizados serão apresentados a seguir.

### **3.6 Fluxos e Canais da Comunicação Interna**

#### **3.6.1 Fluxos de Comunicação**

A comunicação organizacional apresenta algumas direções básicas que podem ser ditadas pela estrutura da organização ou por outros meios, como as tecnologias utilizadas. A estas direções denominam-se fluxos (MENDES, 2011), que podem ser verticais, horizontais ou laterais, longitudinais ou transversais e circulares (TORQUATO, 2015). Os fluxos correm em sentidos que se complementam.

Para as organizações, é crucial reconhecer o significado dos fluxos comunicacionais em seus processos internos, especialmente para que seus funcionários se sintam parte da empresa (TORQUATO, 2015).

O fluxo vertical pode ser descendente ou ascendente. Costa e Oliveira (2020, p. 403) afirmam que “a comunicação vertical percorre os setores de comando das organizações”, em fluxos descendentes e ascendentes.

Segundo Tomasi & Medeiros (2007), a comunicação descendente consiste em um fluxo de informação que se inicia no topo da hierarquia da organização, passando pelas chefias hierárquicas e chegando até o nível operacional. Essa forma de comunicação é considerada oficial e desempenha um papel fundamental para manter a estrutura hierárquica da empresa (TORQUATO, 2015).

A comunicação descendente é fundamental para fornecer direcionamentos e informações importantes para os funcionários, permitindo que eles entendam suas responsabilidades e deveres dentro da organização. Além disso, essa forma de comunicação pode ajudar a motivar os funcionários e a criar um senso de compromisso com suas atividades, já que eles se sentem mais conectados à empresa e entendem como seu trabalho contribui para os objetivos gerais da organização (MENDES, 2011).

“Instruções diretivas, procedimentos organizacionais, doutrinação sobre metas são alguns tipos desse fluxo, cujo objetivo é o de assegurar o desempenho correto de cada papel em as posições na organização” (TORQUATO, 2015, p. 72).

Segundo Basto, Cunha e Gugelmin (2013, p. 4):

Os fluxos de comunicação descendente são facilmente compreendidos se recordarmos a pirâmide organizacional e a cadeia escalar, com basicamente três níveis hierárquicos: o estratégico, o tático e o operacional.

Mendes (2011) destaca que a comunicação gerencial na direção descendente pode tornar-se formal e excessiva, causando congestionamento nos canais de comunicação e sendo mais eficaz entre os diretores e níveis gerenciais do que entre gerentes e subordinados. Além disso, a comunicação com a base da empresa pode apresentar problemas devido aos filtros que as mensagens passam nos diferentes níveis organizacionais, sofrendo alterações conforme as interpretações individuais (DOLAN e PINEDA, 2009, p. 41).

A comunicação ascendente é o fluxo de informações que parte dos níveis hierárquicos mais baixos da organização e segue em direção ao topo. Sua principal finalidade é estabelecer o controle e garantir que as informações relevantes não sejam omitidas. É um tipo de comunicação mais formal e pode assumir diversas formas, como pesquisas de clima organizacional, relatórios e sugestões de melhoria. Segundo Mendes (2011, p.1) “de modo geral, todos os tipos de programas que se baseiam na participação dos colaboradores são do tipo de comunicação para cima”.

Na comunicação ascendente os funcionários desempenham o papel de remetentes, comunicando suas demandas, sugestões e até elogios (TORQUATO, 2015).

Basto, Cunha e Gugelmin (2013, p.5) afirmam que “a função da comunicação ascendente é dar informações aos níveis hierárquicos superiores sobre o que está acontecendo nos níveis hierárquicos inferiores”. Por meio deste fluxo de comunicação, torna-se possível monitorar o progresso, identificar problemas e atitudes dos funcionários e estimular novas ideias que podem contribuir com o fluxo descendente (MENDES, 2011).

Neste fluxo, dependendo da maneira como as informações são captadas, tratadas e transmitidas nos vários níveis, há o risco de serem filtradas, censuradas ou mesmo ignoradas, encobrindo conflitos ou problemas que precisam ser tratados pela organização (BASTO, CUNHA E GUGELMIN, 2013; MENDES, 2011).

Por outro lado, Torquato (2015, p. 89) exalta o fluxo ascendente como caminho para o diálogo e para os colaboradores serem ouvidos, segundo o autor,

A comunicação para cima é uma oportunidade para os funcionários expressarem suas exigências, sugestões ou até mesmo elogios. Ouvir os funcionários é uma forma de fornecer uma chance de diálogo com aqueles que iniciaram para o sucesso da organização.

Pimentel (p. 6, 2017) também destaca a importância de favorecer o fluxo ascendente, considerando que “...é preciso ouvir os funcionários, conhecer seus hábitos, o que preferem ler, ouvir, a forma como desejam receber determinada mensagem e realizar periodicamente pesquisas sobre as práticas de comunicação interna”.

A comunicação horizontal ou lateral ocorre entre pares lotados em um mesmo nível hierárquico. Como o nome sugere, ocorre no mesmo nível, como entre dois subgerentes, ou dois operários, ou, ainda, dois diretores gerais.

Segundo Rezin (2010, p. 31), a comunicação vertical ocorre quando a informação flui da diretoria para toda a empresa, enquanto a comunicação horizontal se dá entre os membros de um mesmo setor, departamento ou do mesmo nível hierárquico.

O fluxo transversal, também conhecido por fluxo longitudinal, é marcado pelas diversas direções às quais as mensagens podem percorrer, independentemente da hierarquia vigente na organização (TORQUATO, 2015).

Ele é mais comum em organizações flexíveis, que prezam a gestão participativa e integrada, ao facilitar o acesso de qualquer colaborador à voz, em qualquer direção.

Assim como no fluxo transversal, o circular é comum em organizações pequenas e informais, nas quais um organograma rígido construtor de uma hierarquia nitidamente observável não faz sentido. Quanto maior a aproximação interpessoal, maior tenderá a ser a comunicação entre as partes (TORQUATO, 2015, p. 8).

### 3.6.2 Canais ou Ferramentas da Comunicação

Os canais de comunicação interna correspondem aos meios ou veículos pelos quais as informações são transmitidas e devem ser escolhidos de acordo com a mensagem, o objetivo e o público alvo, a fim de minimizar ruídos ou interferências.

Cabral (2020) menciona que a escolha adequada destes canais é essencial para alcançar o sucesso da comunicação, pois eles podem disseminar e até mesmo modificar a cultura da organização.

Já Lima (2012, p. 41) destaca a importância de “compreender que o papel do público interno mudou e, se antes ele atuava apenas como receptor das mensagens, hoje ele também as transmite”, constituindo-se um importante porta voz da organização tanto no ambiente interno quanto no externo.

O relacionamento das pessoas com os veículos de comunicação mudou ao longo do tempo, assumindo assim, os indivíduos, protagonismo na elaboração e disseminação de informações e conteúdo.

Desta maneira, é relevante considerar que as organizações contêm vários públicos que “costumam ter características e objetivos diferentes nas atividades que executam”, tornando assim, necessário identificar a maneira de se comunicar efetivamente com os diferentes nichos para garantir a transmissão de informações sobre a organização (LIMA 2012, p. 26).

Segundo Mesquita, Ruão e Andrade (2020, p. 282) houve ruptura de limites, tanto dos espaços individuais quanto organizacionais e dos espaços públicos e privados, que se tornam menos precisos, surgindo novos fluxos e processos comunicacionais. Neste contexto, há um maior protagonismo das pessoas, cuja forma de comunicar também foi transformada.

A comunicação focada aos diferentes públicos de acordo com suas características e interesses e que adequa os diferentes meios de comunicação e tipos de linguagem para melhor compreensão da informação a ser transmitida é denominada de comunicação dirigida.

Segundo Lima (2012, p. 28),

A comunicação dirigida contribui para a efetividade do processo de comunicação, atuando na construção de um processo de informação que contribui para a geração de respostas junto aos variados públicos, o que pode refletir na credibilidade da organização.

Importante considerar que disponibilizar diversos veículos para comunicação com o público interno nem sempre significa comunicação interna eficiente, como destaca Pimentel (p. 6, 2017) a respeito de que,

[...] muitas empresas ainda confundem a pluralidade e o elevado número de veículos de comunicação interna, a exemplo de jornais murais, newsletters [...], quadros de avisos e revistas com uma comunicação eficiente.

Acrescentando que, de nada vale “lotar a caixa de mensagens do colaborador com dezenas de comunicados se eles não informam, de fato” (PIMENTEL, p. 6, 2017).

Cientes da mudança no comportamento do público interno em direção de um maior protagonismo é importante que as organizações, públicas ou privadas despertem para os grandes benefícios que a comunicação digital pode proporcionar quando utilizadas de maneira profissional, monitorada e, sobretudo, estratégica.

O uso de tecnologias de informação e comunicação dentro das organizações aprimora a comunicação interna, fornecendo métodos mais rápidos e inovadores que promovem a participação ativa e a interação entre os funcionários (BRANDÃO; DUARTE, 2013, p. 991).

Portanto, conhecer os canais ou veículos digitais contemporâneos e aplicá-los na comunicação interna, no intuito de construir um ambiente transparente, compartilhado e integrado torna-se imprescindível para qualquer organização que pretenda acompanhar o mundo contemporâneo.

Dentre as ferramentas mais comuns utilizadas para a comunicação dirigida citadas por Lima (2012), aquelas que têm mais afinidade com o público interno, são: internet, intranet, mídia impressa (jornais, jornais murais e revistas), mídias eletrônicas (vídeos), mídias sociais, fóruns, reunião e eventos.

Acrescenta-se a esta relação o uso do email, as redes sociais e nas organizações públicas o uso do Sistema Eletrônico de Informações – SEI.

Duarte (2009) destaca a diversidade de ferramentas disponíveis pra comunicação voltada a esse público: pesquisas, manuais, intranet, boletins eletrônicos, publicações institucionais, eventos, campanhas, quadros murais, ouvidores, reuniões, serviços de atendimento, treinamento e capacitação, design ambiental, comunidades de informação.

### **3.6.2.1 Email**

Presente na vida dos brasileiros a partir da segunda metade da década de 1990, o email internalizou-se nas organizações como ferramenta de comunicação tanto interna quanto externa, de maneira que as organizações disponibilizam aos funcionários o email corporativo que favorece o fortalecimento da imagem institucional e a identidade da organização.

O e-mail foi uma das primeiras ferramentas que facilitou a comunicação entre indivíduos em locais remotos. A ferramenta tornou-se popular para comunicações formais, como as comerciais, permitindo o envio e o recebimento de arquivos e a preservação de informações (CARVALHO, 2015).

Segundo Carvalho (2015, p. 32),

Tal utilidade, na época e até os dias atuais, fez com que as organizações adotassem o e-mail como ferramenta de trabalho para troca de mensagens eletrônicas entre os colaboradores da organização.

Atualmente, há um forte argumento jurídico que apoia a aceitação de e-mails como prova documental, “desde que haja prova de sua autoria e autenticidade”, além do que, embora os e-mails sejam documentos eletrônicos, eles podem ser impressos e ganhar materialidade ao entrar no meio físico (CARVALHO, 2015, p. 34).

De acordo com Mintzberg (2010) o email favoreceu a comunicação entre as pessoas de maneira ágil, no entanto deve-se considerar que o excesso de informações tramitados por esta via, pode ocasionar leituras superficiais, menor reflexão, além de frieza nos contatos.

### **3.6.2.2 Intranet**

A intranet refere-se a uma rede corporativa que utiliza tecnologia de comunicação nas redes de computadores de uma empresa. Ela interconecta vários departamentos e funcionários, simplificando os processos e as ações de comunicação (MEDEIROS, 2017).

É importante tornar o ambiente da intranet mais interativo e amistoso, para que não se torne apenas mais um banco de dados organizacionais ou apenas um portal corporativo, no qual as informações estejam disponíveis, mas sim que atue como ferramenta da comunicação interna.

Seu papel como portal corporativo é importante e destacado por Saldanha (2003) por permitir o uso mais racional do tempo a partir da localização e acesso facilitado às informações, documentos e sistemas utilizados na organização. Por outro lado, Souza (2008, p. 18) ressalta a necessidade de haver na intranet espaço para interações, “compartilhamento de informações, conhecimentos e experiências”, para que os usuários internos se sintam engajados aos projetos executados na organização.

Medeiros (2017, p. 19) destaca que por promover melhorias na comunicação interna por meio da organização das informações em local único e de favorecer a interação entre funcionários, além de ferramenta de comunicação, a intranet passa a ser também uma ferramenta de gestão, por incentivar o processo participativo, fortalecer a cultura organizacional, influenciando no “fator emocional” e na “elevação da autoestima” dos funcionários.

Embora a intranet se destaque como ferramenta que possibilita o compartilhamento de informações de maneira eficiente e rápida, reduza o volume de papéis e possibilita “a colaboração e o compartilhamento de informações de uma forma simples e intuitiva”, seu mau uso, como “falta de revisão de processos, deficiências na qualificação das pessoas que lidarão com os novos recursos” e seu uso apenas como banco de dados, limitam seu potencial, situação que não está relacionada a tecnologia em si, mas “às falhas da própria organização” (PORTO, 2008 p. 108).

A intranet representou um grande marco para a comunicação interna das organizações, fazendo parte da rotina de seus usuários, no entanto seu uso apenas como banco de dados e disseminação de informações unilateral ainda é frequente, requerendo que ela seja dinamizada para promover a interação que a ferramenta tem potencial de exercer.

### 3.6.2.3 SEI – Sistema Eletrônico de Informações

O Sistema Eletrônico de Informações (SEI) é um sistema eletrônico de gestão de documentos que foi desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4) e cedido gratuitamente à administração pública e que atualmente já é adotado na rotina do serviço público estadual de Minas Gerais. Embora não tenha sido desenvolvido como ferramenta para a comunicação interna, mas sim com o propósito de gestão de documentos, grande parte das informações das instituições públicas tem sido tramitadas via SEI, constituindo caminho para a internalização de informação e disseminação de diretrizes institucionais.

Segundo MINAS GERAIS (2021) “criado e cedido gratuitamente pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4), o SEI é hoje ferramenta oficial do Governo Federal para implantação do Processo Eletrônico Nacional – PEN.” Atualmente, ele é amplamente utilizado em toda a administração pública, com base em princípios importantes como “a inovação, a economia do dinheiro público, a transparência administrativa, o compartilhamento do conhecimento produzido e a sustentabilidade”

Trata-se uma ferramenta que permite a produção, edição, assinatura e trâmite de documentos dentro do próprio sistema, proporcionando a digitalização de processos e documentos, permitindo atuação simultânea de várias unidades ao mesmo tempo em um mesmo processo, ainda que distantes fisicamente, reduzindo o tempo e o custo das atividades. (MINAS GERAIS, 2021).

A disponibilização do software SEI é estabelecida por “meio de celebração de acordo de cooperação com o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão” à administração pública (NASCIMENTO, 2017, p. 37).

Em Minas Gerais, o Decreto nº 47.228, de 04 de agosto de 2017, instituiu o Sistema Eletrônico de Informações como sistema oficial, no âmbito do Poder Executivo, para formação, instrução e decisão de processos administrativos eletrônicos, tornando seu uso obrigatório para todos os órgãos e entidades da administração direta, autárquica e fundacional e facultativa para as empresas estatais a partir do dia 1º de janeiro de 2019 (MINAS GERAIS, 2017?).

No Estado, recebendo a denominação de SeiMG “possibilitou que processos de compras, ofícios e memorandos, entre outros documentos, deixassem de ser impressos e passassem a ter tramitação exclusivamente digital” (MINAS GERAIS, 2018?).

São diversas as funcionalidades e vantagens relatadas sobre a plataforma SEI, sendo relacionado como “plataforma que engloba um conjunto de módulos e funcionalidades que promovem a eficiência administrativa”, com interface fácil de usar que libera as instituições da documentação tradicional baseada em papel e promove o compartilhamento de conhecimento por meio de atualizações e comunicações regulares (NASCIMENTO, 2017, p. 37).

Dentre os aspectos positivos do SEI, Nascimento (2017, p. 44) relaciona a portabilidade, visto que é “100% web”, o acesso remoto, a possibilidade de tramitação de documentos para usuário externo, a ruptura do processo linear de tramitação de documento, visto que um processo pode ser tramitado em múltiplas unidades simultaneamente, o controle do nível de acesso e a fácil usabilidade e navegabilidade.

Com o SEI, é possível que diversos setores possam acessar e deliberar simultaneamente em um processo, trazendo agilidade e otimização de tempo a tomada de decisões por quem for de direito, com a ressalva que os atos devam ser autônomos entre si (NASCIMENTO, 2017, p. 44).

Nascimento (2017, p.44) identificou também pontos negativos relativos à plataforma SEI, como campo de pesquisa ineficiente, a lenta adaptação dos usuários à ferramenta e a capacitação inicial ineficaz, que dificultou sua implementação na Universidade de Brasília- UNB.

A busca ou recuperação de processo ou documento específico no SEI, segundo Nascimento (2017, p.44) é

extremamente difícil, salvo o usuário tenha o Número Único de Protocolo (NUP). O que ocorre é que o sistema recupera somente com este metadado – número NUP – o que é insuficiente para localizar peças específicas dentro de um mesmo processo.

A plataforma SEI passou por um processo de atualização para uma nova versão denominada SEI 4.0 que será implementada em Minas Gerais (MINAS GERAIS, 2023). No SEI 4.0 foram aprimoradas as funcionalidades, ampliando os recursos operacionais, de controle e de gerenciamento. A ferramenta contará com mais filtros, possibilidade de controle de prazo e personalização, utilização de

marcadores por cor nos processos e maior acessibilidade para dispositivos móveis (PERNAMBUCO, 2021).

#### **3.6.2.4 Redes Sociais**

A comunicação organizacional vem incorporando hábitos de comunicação utilizados pelos indivíduos fora da organização, em processos que vem ocorrendo naturalmente, de maneira que a utilização de redes e mídias sociais vem internalizando-se nas instituições mesmo que de maneira informal. Faz-se necessário caracterizar que rede social é um canal de interação nos quais as pessoas relacionam-se, enquanto mídia social refere-se ao que é postado na internet como convívio social (textos, vídeos, fotos, notícias, etc).

Ao considerar que a comunicação organizacional tem progredido paralelamente às mudanças sociais e que não se pode mais predefinir modelos ou estratégias definitivas de comunicação, Corrêa (2016, p. 61) menciona que

[...] os desafios atuais das organizações passam por flexibilidade e adaptabilidade estratégicas, proximidade com os públicos, adequação narrativa e multiplicidade de vozes.

Carramenha (2021, l. 845) menciona que "conhecer e entender os públicos de uma organização é condição fundamental para desenvolver projetos e programas que se pretendam efetivos". Neste sentido, destaca para a comunicação interna, a necessidade de reconhecer "os sujeitos para além da organização" considerando como se estabelecem "suas relações no contexto social independentemente da organização em que trabalham".

A comunicação interna tem acompanhado as mudanças tecnológicas e se adaptado às novas ferramentas virtuais, como as redes sociais, com o intuito de aprimorar o relacionamento tanto com o público interno quanto externo da organização (KUNSCH, 2003, p.16).

Segundo Girão (2019, p. 11) a utilização de smartphones no Brasil facilitou o acesso à internet e mudou a forma das pessoas se comunicarem, "numa realidade marcada pela hiperconectividade, as pessoas são compelidas em contextos sociais e profissionais a tomar parte [...]".

As organizações não passaram incólumes a esse movimento, pois agregam pessoas que trazem consigo novos hábitos e atitudes, sendo que a hiperconectividade já se tornou parte do cotidiano.

Ao reconhecer que “trabalhadores são cidadãos do mundo e interagem dentro e fora das organizações”, a interação nas organizações se dará de maneira semelhante “a do contexto social, tanto quanto o ambiente permitir”, ou seja dentro dos limites estabelecidos pela cultura organizacional (CARRAMENHA, 2021, I. 845).

Esses limites organizacionais estão relacionados também à adoção das redes e mídias sociais nas práticas de comunicação. As plataformas digitais (redes sociais) oportunizam ambiente propício para interações entre as organizações e seus públicos, pois facilitam o diálogo e a participação. No entanto, as empresas ainda não exploram totalmente o potencial das práticas de comunicação dos funcionários em termos de incentivo à interação, colaboração e participação (CARRAMENHA 2021, I. 845).

Várias são as redes sociais que possibilitam a interação dos indivíduos, sendo, no Brasil, as cinco principais, com respectivos números de usuários (em milhões): WhatsApp (169), YouTube (142), Instagram (113), Facebook (109) e TikTok (82) (VOLPATO, 2023).

Dentre essas plataformas o WhatsApp tem se destacado também como ferramenta para a comunicação dentro das organizações, diante da extensão dos hábitos do ambiente social para os ambientes organizacionais pelos indivíduos. Segundo Junior (2017, p. 06).

O aplicativo WhatsApp como ferramenta de troca de mensagens, por exemplo, não só adentrou na vida da sociedade em geral, como atravessou barreiras corporativas e está modificando completamente a forma de se comunicar nas organizações, tornando-se algo cultural, independentemente de ser pessoal ou profissional.

Portador de muitos atributos como o envio de mensagens de texto, realização de chamadas de áudio e de vídeo, possibilidade de envio de arquivos de diferentes extensões, o WhatsApp “disponibilizou outra funcionalidade muito bem recebida pelos usuários: a possibilidade de formação de grupos de conversas, sendo possível a participação de até 256 pessoas em uma mesma conversa”, o que o estimula seu uso como ferramenta de comunicação (GIRÃO, 2019, p. 21).

Por meio do WhatsApp, o processo comunicacional nas organizações vem se modificando. De acordo com Girão (2019, p. 11), a plataforma possibilita uma

“aproximação das relações de diferentes hierarquias e um surgimento de novas dinâmicas de circulação de conteúdo”, alterando o fluxo tradicionalmente descendente e de via única nas organizações.

Segundo Sena (2014, p. 09) “para as organizações, o uso das redes sociais é uma experiência relativamente nova, que ainda gera questionamentos e exige reflexão”. Neste contexto, Girão (2019, p. 11) considera “a necessidade de uma maior atenção quanto à forma como a comunicação ocorre” no ambiente interno das organizações públicas diante de informações que “são sensíveis, restritas e muitas vezes sigilosas” e que podem alcançar o grande público indevidamente.

Cabral (2020, p. 37) considera que “apesar do WhatsApp ter sido criado com o objetivo de facilitar a comunicação de modo informal, e no decorrer dos tempos ter alcançado o meio empresarial ainda que de forma positiva” e de ser uma ótima ferramenta de comunicação, há inconvenientes pela “sua utilização para demandas profissionais fora do horário de trabalho podem gerar desconforto para os funcionários”.

Para além do uso pessoal, para qual a versão original do WhatsApp foi criada, foi desenvolvido o WhatsApp business, que segundo a Central de Ajuda WhatsApp é definido como:

O WhatsApp Business é um app gratuito que foi desenvolvido para atender às necessidades das pequenas empresas[...] e que facilita a interação com os clientes e oferece ferramentas para automatizar, classificar e responder rapidamente a mensagens (META, 2023).

Andrade (2021, p. 7) comenta que as organizações ainda não despertaram para o potencial do “WhatsApp business” como ferramenta de comunicação organizacional, indicando que além da potencialidade mercadológica ela pode ser utilizada “com fins de construção de imagem organizacional”[...] “a partir de estratégias bem pensadas e direcionadas às pessoas chave” e inserida no planejamento da comunicação. Segundo o autor, o WhatsApp business:

Constitui-se num forte aliado da dinamização da comunicação organizacional e no fortalecimento da imagem e reputação corporativa, outrossim, torna-se uma ferramenta que facilita o acesso à fonte oficial de informações acerca das organizações” (ANDRADE, 2021, p. 9).

Por meio do WhatsApp business todo tipo de informação administrativa pode ser tramitada, o que, segundo Andrade, (2021, p. 7) “fará com que o fluxo de

comunicação se dinamize, bem como diminua os ruídos; ainda servem como registro do que foi discutido e acertado, tanto para efeitos de memória como até jurídico”.

Acrescenta-se que para a divulgação de informações institucionais pode ser adotada a lista de transmissão “que permite que mensagens como, informativos e propagandas sejam enviadas para um grande número de pessoas que, voluntariamente, se cadastram em uma na lista de contatos específica” (GIRÃO, 2019, p. 21).

Há ferramentas do tipo rede social desenvolvidas para a particularidade do ambiente corporativo, que disponibilizam ferramenta de chat corporativo. Pluga (2023) menciona 8 destas ferramentas: Slack, Skype, Rocket.chat, Bitrix24, Microsoft Teams, Discord, Live Helper Chat e Redbooth.

Dentre as vantagens destas ferramentas é a personalização dos canais, a agilidade e o foco nos assuntos da organização, já as desvantagens incluem o fato de serem pagas e de se tornarem mais uma rede social que o funcionário deverá adquirir o hábito de consultar para não perder informações organizacionais.

### **3.6.2.5 Diálogo e reuniões**

Vivendo na era da interação digital, fundamental é salientar a importância da interação entre os indivíduos por meio do diálogo, sobretudo para o esclarecimento de dúvidas, orientações, feedback e para a interação social. O diálogo presencial, por telefone, as trocas de informação em reuniões (presenciais ou on line) favorecem os aspectos comunicacionais, as relações sociais, a ambientação e a sensação de pertencimento à organização.

Reuniões entre equipes são iniciativas que favorecem a troca de experiência, o planejamento, a proposição de solução, esclarecimentos, alinhamentos internos e a tomada de decisões.

Em relação ao gerenciamento de projetos, Barboza e Cunha (2022, p. 19) compilaram a seguinte definição para reunião:

Uma reunião pode ser definida, mas não limitada a um evento com duração predefinida em que pessoas se reúnem com o objetivo de informar, discutir e ou analisar temas que resultem em tomadas de decisões ou desenvolvimento de planos de ação.

Embora as reuniões oportunizem a comunicação focada, nem sempre são eficientes, sobretudo quando não são planejadas. É necessário que se programe a

duração, a pauta, os participantes, os encaminhamentos, que haja moderador, registro (ata) que se oportunize a adequada participação dos envolvidos (PMI, 2017).

A pandemia COVID-19 fez com que as reuniões on-line passassem a fazer parte da rotina das pessoas, que levaram para dentro de seus lares o ambiente corporativo. Embora facilitasse a integração em momento de impossibilidade de convívio social, seu uso indiscriminado ou inadequado também foi percebido. Neste sentido, Barboza e Cunha (2022, p. 18) destacaram que apesar desta ferramenta (reunião on-line) servir ao propósito de facilitar a tomada de decisão, “vem sendo usada de forma ineficiente e por vezes indevida, trazendo prejuízos milionários às empresas e a repulsa da maioria dos profissionais os quais precisam com ela lidar”.

Passada a pandemia é fato que grande barreira a favor da comunicação interna foi rompida, pela familiarização das pessoas com os ambientes on-line, que tem oportunizado intercâmbios entre os diferentes níveis hierárquicos e locais. As limitações de custo para a reunião de grandes equipes foram superadas pelas facilidades promovidas pela tecnologia.

### **3.7 Comunicação Interna no Setor Público**

De maneira geral, a administração pública ainda não utiliza a comunicação interna como uma ferramenta estratégica nas organizações. Na literatura consultada, verificou-se o diagnóstico de situação em várias organizações, nas quais identificou-se que ela não é tratada como prioridade, nem como recurso estratégico, identificando-se a ausência de seu planejamento ou de estratégias para aprimorá-la.

Muitas são as vezes em que ligamos para uma empresa pública ou privada, como cidadãos ou consumidores, e quem está do outro lado desconhece o assunto pelo qual estamos dando resposta à comunicação externa recebida”. (FELIX, 2020, p. 158).

Infelizmente, no setor público é comum ocorrer o tipo de relato mencionado acima por Felix (2020) o que não deixa de ser reflexo da ausência de atenção do sistema público à importância de uma comunicação interna eficaz.

Torquato (2015, p. 234) considera que a comunicação no setor público reflete “a acomodação e a paralisação do tecido da malha pública a respeito dos reflexos da estrutura pública”, ainda vagarosa e burocrática.

Neste sentido, Brandão e Marra (2016, p. 18) também abordaram que dentre os aspectos que dificultam o desenvolvimento de ações de comunicação interna no setor público estão os resquícios do “modelo burocrático– weberiano”

mesmo após as reformas gerenciais da administração pública, as restrições de orçamento e “as especificidades do quadro funcional - composto por servidores antigos, desmotivados e que possuem, em sua maioria estabilidade pessoal”.

Ferreira, Costa e Santos (2013, p.65) mencionam a falta de práticas que promovam a interação entre o corpo diretivo e servidores, destacando que “a comunicação interna ainda é utilizada timidamente nos órgãos públicos e não resulta em ações de comunicação voltadas para o servidor como público-alvo”.

Limitada ainda, principalmente às “publicações de atos e ações institucionais” há resistência nos órgãos públicos em reconhecer a comunicação como recurso estratégico para a corporação (ALVES, 2014, p. 106).

Alves (2014, p. 106) propõe que a administração pública deixe de ver a comunicação interna “como somente um sistema de informações e passe a ser entendida como uma área essencial para o desenvolvimento do propósito da organização”, sendo necessário que os gestores públicos assumam a importância da comunicação interna e invistam em estratégias para torná-la eficaz.

Na esfera federal, Guazina e Lacerda (2012, p. 14) manifestaram que outras demandas do dia-a-dia são sempre mais urgentes que a comunicação interna e que

As instituições do Governo Federal não tenham a preocupação de informar seus próprios funcionários de maneira regular e reconhecidamente dentro do campo da comunicação interna, sob a perspectiva dos valores culturais compartilhados.

A ausência de planejamento estratégico, política ou plano de comunicação interna foi relatada nos estudos de Ronconi (2021); Souza, Oliveira e Petri (2020); Lopes, (2019); Brandão e Marra (2016); Lacerda e Guazina (2012) e Miranda, (2012) demonstrando a falta de reconhecimento dos gestores públicos sobre a importância deste recurso como estratégia organizacional.

Segundo Brandão e Marra (2016, p. 18),

A ausência de um planejamento estratégico de comunicação interna impede a construção de uma cultura organizacional para o órgão que, por sua vez, se traduz em ações de comunicação isoladas, descontínuas, e, portanto, sem efetividade.

Destaca-se a importância do planejamento da comunicação estar alinhado “aos princípios e estratégias governamentais” (MIRANDA, 2012, p.70) bem como dele ser internalizado “em todos os meios hierárquicos como um instrumento de administração estratégica” (LOPES, 2019, p. 68).

O modo de atuar das estruturas relacionadas à comunicação nos órgãos públicos também tem sido relacionado à falta de priorização da comunicação interna. De acordo com Nogueira (2001, p. 127):

É preciso destacar que o modo de planejar e administrar a comunicação interna está diretamente ligado ao lugar ocupado pela comunicação e pelos profissionais dessa área nas administrações públicas, ou seja, seu poder de ação e de decisão para questões que dizem respeito à comunicação.

Nogueira (2001, p. 124) considera um dos desafios da comunicação interna no setor público, conciliar a melhoria dos canais da comunicação com a cultura organizacional, no sentido “de amenizar as resistências à mudança, problemática recorrente no serviço público brasileiro, e por transmitir os valores gerenciais que garantem a satisfação dos usuários dos serviços ofertados pelo Estado”.

Dentro deste contexto Mayon, Marson e Nogueira (2013, P. 57) registraram a ocorrência de resistência dos usuários internos à nova tecnologia no Instituto de Seguridade Social – INSS que geraria benefícios aos usuários externos, porque o público interno não foi comunicado adequadamente. Segundo os autores a resistência se deu “por não ter havido um esforço de endomarketing para sensibilizar os usuários sobre o significado e importância das comunicações internas na geração de maior agilidade e eficiência no trabalho, para oferta de melhores serviços públicos aos usuários”.

Nesta mesma linha Lacerda e Guazina (2012, p. 14) acrescentam que “com a criação de canais de diálogo é que se constrói uma comunicação dialógica” e que é obrigação da organização pública manter o público interno informado, pois “tem direito a essas informações, porque antes de serem funcionários, são cidadãos”.

A ausência de importância à comunicação interna do setor público tem ocasionado problemas relacionados à falta de feedback, a desmotivação dos servidores e a ocorrência de atritos internos (SOUZA; OLIVEIRA; PETRI, 2020, p. 22), situações que prejudicam o funcionamento interno e o atendimento eficiente ao cidadão.

Sendo a comunicação interna instrumento de elaboração e propagação cultura da organização deve considerar as transformações ocasionadas pelo avanço da cultura digital e as mudanças na forma como os indivíduos se informam e interagem com o mundo, adaptando-se continuamente para ser utilizada de maneira estratégica nas organizações.

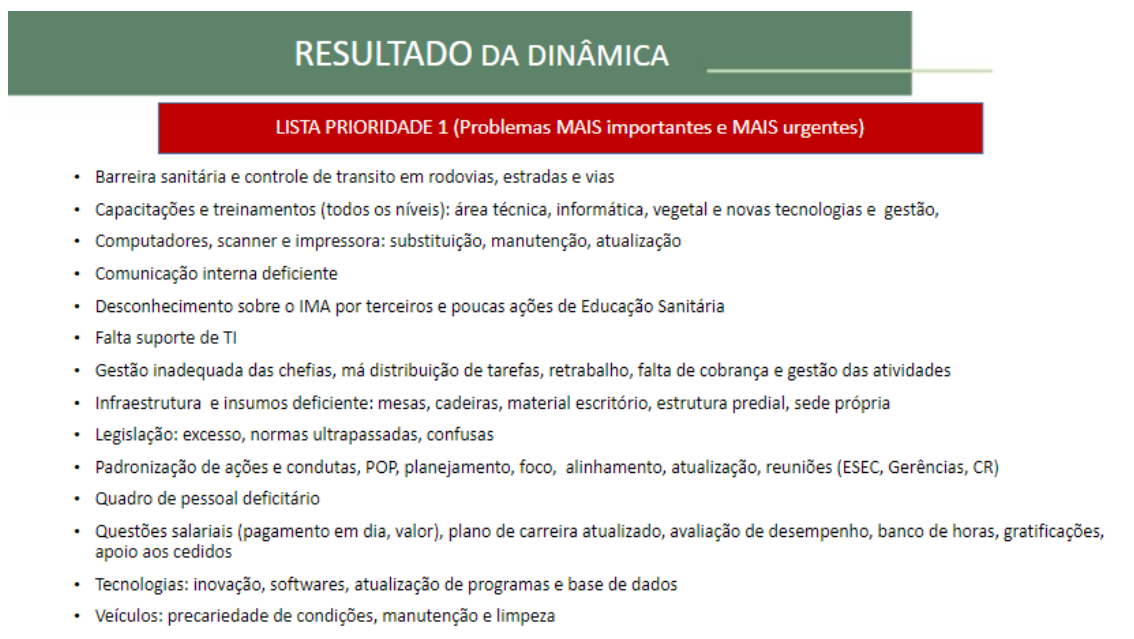


## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Avaliação dos documentos institucionais

Foram avaliados documentos institucionais relacionados ao levantamento prévio de informações que subsidiaram o planejamento estratégico da organização: Mapeando desafios e Matriz SWOT; o Mapa Estratégico com as diretrizes do planejamento estratégico e o diagnóstico preliminar sobre o fluxo da comunicação interna efetuado pela equipe do LAB-MG em parceria com a organização.

Figura1. Print de documento institucional “Mapeando desafios”



Fonte: Documentos internos da organização.

Nota: Logomarca da organização foi omitida.

No documento “Mapeando desafios” (FIG. 1) identificou-se que dentre outras prioridades a “Comunicação interna deficiente” foi categorizada na lista de prioridade 1 relacionada como um “problema mais importante e mais urgente”, apresentando-se como um desafio interno a ser vencido.

Nos documentos relacionados aos trabalhos iniciais do planejamento estratégico foi identificado que a “comunicação interna deficiente” também foi apresentada como uma das principais fraquezas da organização na análise do ambiente interno e externo na Matriz SWOT ou FOFA (S- strengths ou F – forças; W- Weaknesses ou F- fraqueza; O - opportunities ou O - oportunidades ( ) e (T - threats ou A - ameaças).

Figura 2. Print da matriz SWOT da organização, contendo forças (Strengths), fraquezas (Weaknesses), oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats).

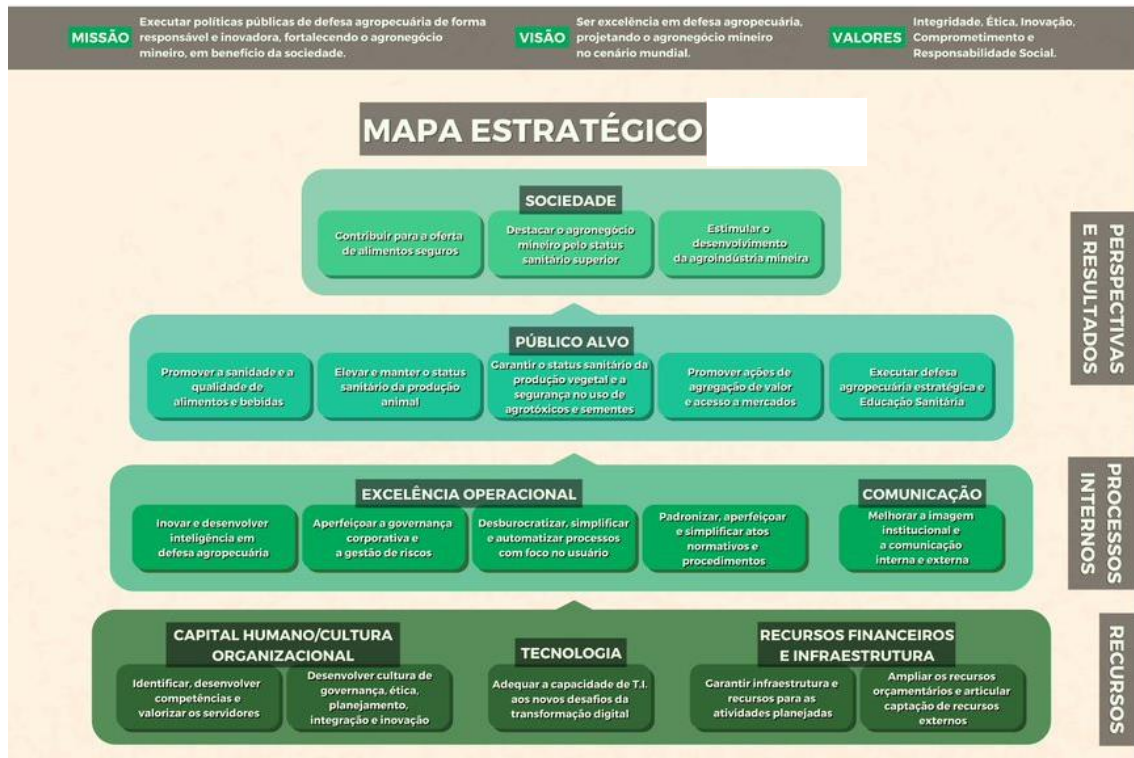
ANÁLISE SWOT OU FOFA-				
FATORES INTERNOS Organização	<b>FORÇAS</b>		<b>FRAQUEZAS</b>	
	Ambiente familiar		Internet e infraestrutura	
	Qualidade dos servidores		Número de servidores	
	Finalidade Nobre		Reajustes na remuneração servidores e comissionados *	
	Instituição de referência		Divulgação para a sociedade	
	Certificação de produtos		Comunicação interna	
	Gestão institucional democrática		Capacitação para servidores, gestores, sucessão	
	Inovação		Autonomia financeira e orientação para aquisição de bens e outros	
	Capilaridade		Burocracia	
	Articulação institucional		Planejamento, padronização e monitoramento	
FATORES EXTERNOS Ambiente	<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>AMEAÇAS</b>	
	Opinião pública (segurança alimentar, desenvolvimento sustentável)		Doenças infectocontagiosas e exóticas	
	Divulgação por agentes externos		Interferências na legislação sem base técnica	
	Parcerias públicas		Não adesão ao regime de recuperação fiscal (MG)	
	Parcerias privadas		Coação no exercício das funções	
	Sistema Agricultura		Nível cultura e educacional da população	
	Fomento externo		Utilização de forma errada da mídia	
	Comunicação e banco de dados no SEI		Fraudes nos sistemas de utilização do IMA	
	Ajuda de Custo		Pandemia COVID - 19	
			Embargos sanitários	
		Problemas de logística na distribuição e comercialização de vacinas (Aftosa)		
		*Reajustes na remuneração servidores e comissionados		
		* Remuneração provém do Estado, então trata-se de ameaça externa		

Fonte: Documentos internos da organização.

Nota: Logomarca da organização foi omitida.

A organização estabeleceu em seu mapa estratégico, no 13º objetivo estratégico (FIG. 2), o seguinte objetivo: “Melhorar a imagem institucional, a comunicação interna e externa”. Sinalizando desta maneira a importância do estabelecimento de ações efetivas para o alcance do objetivo proposto, justificando a necessidade de um diagnóstico mais aprofundado sobre como comunicação interna organizacional vem afetando a organização, proposta para a qual foi desencadeada este trabalho.

Figura 3. Mapa estratégico da organização estudada.

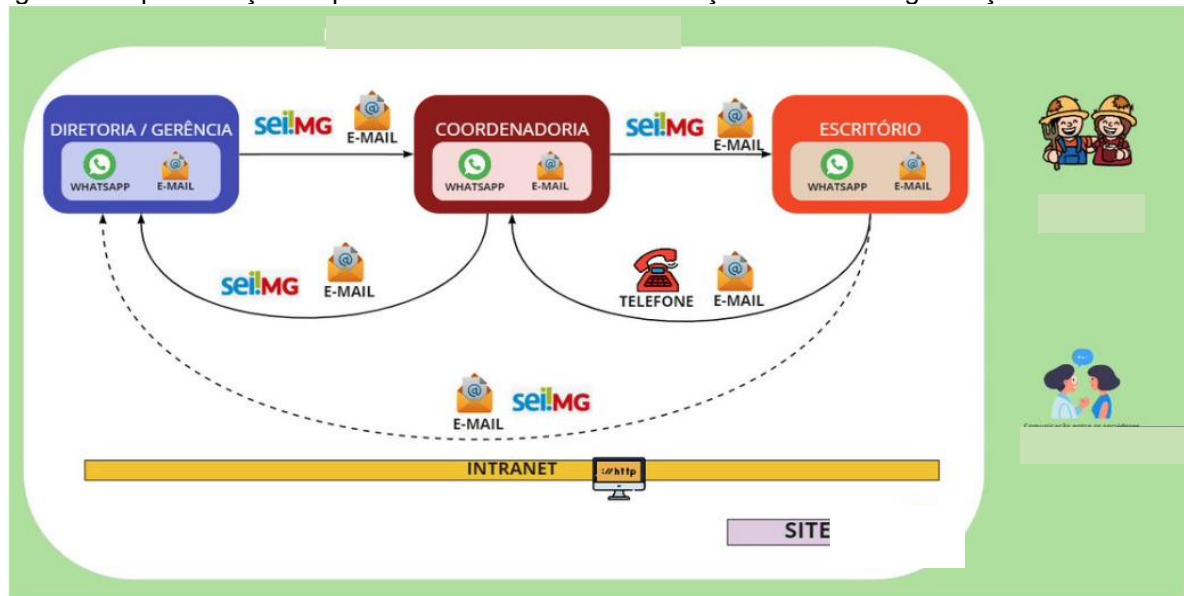


Fonte: Documentos internos da organização.

Nota: Logomarca da organização foi omitida.

Já com intuito de compreender melhor os fluxos e ferramentas utilizados para a comunicação interna foi efetuada parceria com o laboratório de inovação da Secretaria de Planejamento do Estado - LAB-MG, que elaborou o fluxo apresentado na Figura 4 a partir da entrevista de 8 servidores da organização. Os relatos serão apresentados junto aos resultados que serão descritos neste trabalho de acordo com os assuntos específicos.

Figura 4- Representação esquemática do fluxo de comunicação interna da organização estudada.



Fonte: LAB-MG (Documentos internos da organização).

Nota: Logomarca da organização foi omitida.

Na figura 4 estão identificadas as principais ferramentas utilizadas na organização: e-mail, SEI, WhatsApp, telefone, intranet e o site. No fluxo descendente (níveis hierárquicos superiores aos inferiores) ficou evidenciada a comunicação efetuada por meio do SEI e e-mail. No fluxo horizontal (entre hierarquia semelhante) as ferramentas foram o WhatsApp e o e-mail. Já no fluxo ascendente (da menor para maior hierarquia) entre o Escritório e a Coordenadoria foi indicado o uso do e-mail e conversas pelo telefone; e o uso do e-mail e SEI para comunicação com a diretoria e gerências, sendo identificado que este contato é pouco realizado. Ainda no fluxo ascendente, também foi identificado que o contato entre a Coordenadoria e a Diretoria./Gerência ocorre pelo e-mail e SEI. Foi identificado que em todos os níveis hierárquicos há buscas na intranet e que o site é menos visitado.

## 4.2 Participação na pesquisa

Os dados analisados foram oriundos de enquete eletrônica cuja participação dos servidores foi opcional. No total, 381 servidores responderam à enquete efetuada a respeito da percepção sobre a comunicação interna institucional. Considerando que a organização possui 1296 servidores e que 12 respondentes pertenciam aos postos de atendimento ou escritórios municipais (funcionários de prefeituras consorciadas), não sendo contemplados na folha de pagamento Da autarquia e que 1 respondente não identificou sua lotação, o percentual de servidores que respondeu a enquete foi de 29,4% (tab. 1).

Ao considerar que, para um intervalo de confiança de 95%, com margem de erro de 5% (QUALTRICS, 2023), para uma população de 1296 servidores, a amostra deveria conter 297 respondentes, o número de 379 respondentes foi representativo da população da organização para a investigação proposta.

Tabela 1 - Percentual de participação dos servidores e de funcionários dos postos de atendimento e escritórios municipais na enquete eletrônica efetuada sobre a comunicação interna.

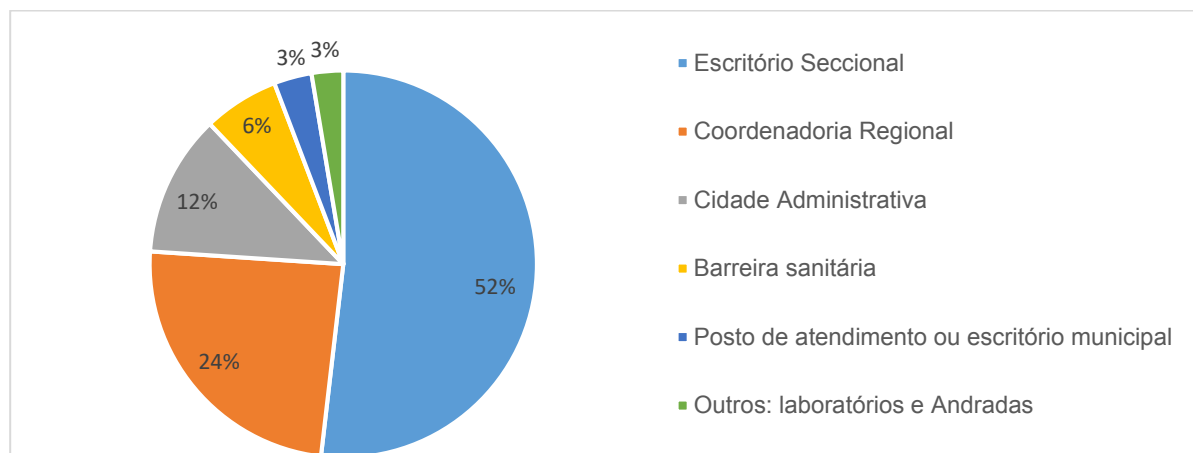
Localidade	Servidores da Instituição (n)	Respondentes (n)	Porcentagem
Barreiras sanitárias	58	24	41,4 %
Cidade Administrativa (Belo Horizonte)	161	45	28,0 %
Coordenadoria regional - Belo Horizonte	12	5	41,7%
Coordenadoria regional - Interior	229	87	38,0%
Escritório seccional - Belo Horizonte	15	3	20,0%
Escritório seccional - Interior	754	194	25,7%
Outros: Laboratório e Andradas	57	10	17,5%
<b>Subtotal</b>	<b>1286</b>	<b>379</b>	<b>29,4%</b>
Posto de atendimento ou escritório municipal (a)	-	12	-
Não identificou o local		1	-
<b>Total</b>	<b>1286</b>	<b>381</b>	<b>-</b>

Fonte: Gerência de Recursos Humanos da Organização, 2022, Elaboração própria.

Nota - (a) Nos postos de atendimento ou nos escritórios municipais estão funcionários das prefeituras municipais conveniadas com a organização que não pertencem a folha de pagamento da autarquia.

No gráfico 2 está apresentada a lotação dos respondentes da enquete, 197 (52%) estavam lotados nos escritórios seccionais; 92 (24%) nas Coordenadorias Regionais; 45 (12%) na Cidade Administrativa; 24 (6%) nas Barreiras Sanitárias; 12 (3%) nos Postos de Atendimento ou Escritórios Municipais e 10 (3%) nos Laboratórios, incluindo o localizado no Ceasa – Central de Abastecimento de Minas Gerais S.A - e servidores lotados na Avenida dos Andradas, onde situa-se o almoxarifado e garagem da organização.

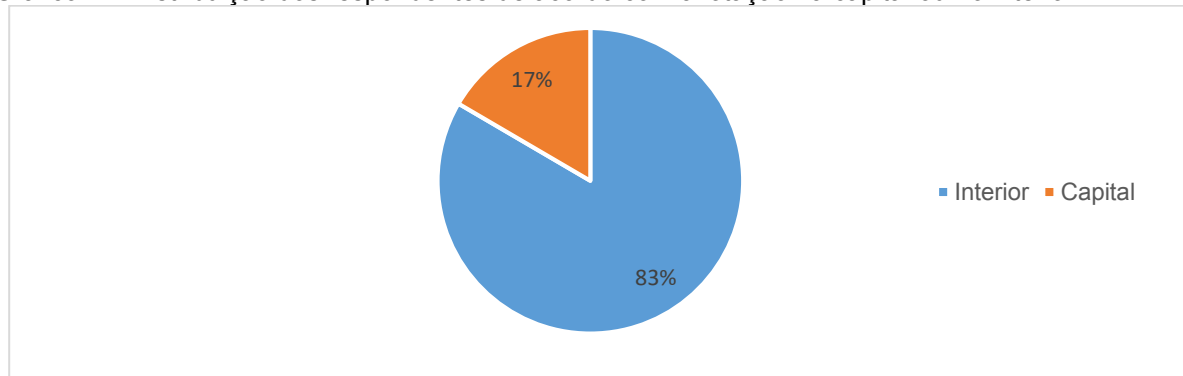
Gráfico 1 – Lotação dos servidores respondentes à enquete eletrônica sobre a comunicação interna.



Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

Para conhecer a participação dos servidores lotados na capital e no interior que responderam à enquete somou-se os respondentes da Cidade Administrativa, Coordenadoria Regional e Escritório Seccional de Belo Horizonte e dos laboratórios e Andradas, agrupando-os como capital, os demais foram agrupados em interior, o percentual pode ser conferido no Gráfico 2. A maioria dos respondentes era do interior (n=317), perfazendo 83% do total, sendo 17% (n=63) da capital.

Gráfico 2 – Distribuição dos respondentes de acordo com a lotação na capital ou no interior



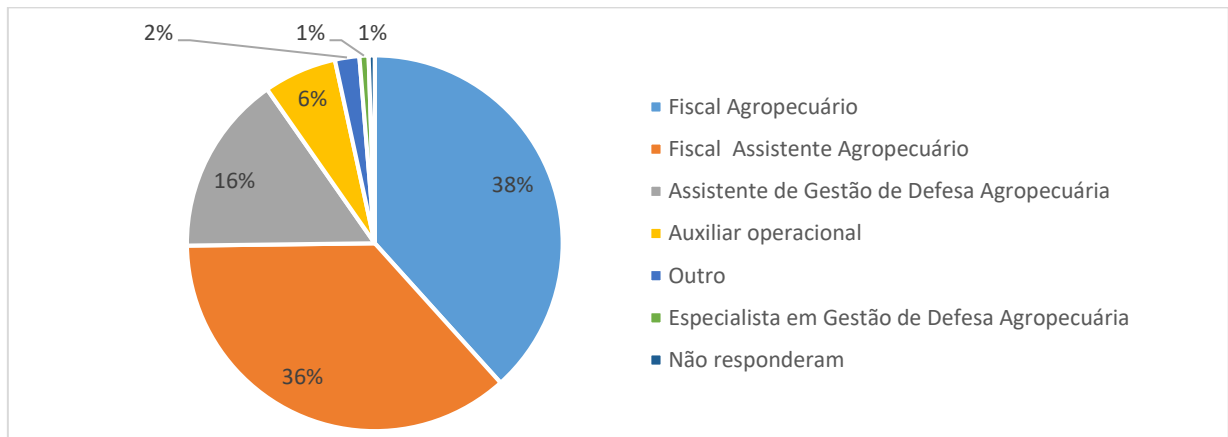
Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

### 4.3 Perfil dos respondentes

#### 4.3.1 Perfil profissional

A enquete foi respondida por representantes de todos os perfis profissionais inseridos no formulário de pesquisa (Gráf. 3), sendo respondida por: fiscais: agropecuários (n=146), fiscais assistentes agropecuários (n=139), assistentes de gestão de defesa agropecuária (n=59); Auxiliares Operacionais (n=24) e Especialistas em Gestão de Defesa Agropecuária (n=3). No formulário foi prevista a possibilidade de escrever outro perfil profissional caso o servidor não encontrasse a alternativa compatível com sua função, nestes casos as respostas foram agrupadas em “outro” (n=8) e inclui estagiários, jornalistas, cargos de comissão, auxiliares administrativos, técnicos de desenvolvimento rural e cedidos. Houve respondente que não identificou seu cargo (n=2).

Gráfico 3 – Perfil profissional dos respondentes



Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

Na tabela 2 é possível identificar o percentual de participantes dentro do contingente de profissionais de seu perfil na instituição. Neste sentido, a representatividade de participação foi em ordem decrescente de 36,9% dos fiscais agropecuários; 32,1 % dos Assistente de Gestão de Defesa Agropecuária; 29,4% dos Fiscais Assistentes Agropecuários; 22% dos Auxiliares Operacionais e 18,8% dos Especialistas em gestão de defesa agropecuária.

Tabela 2 – Percentual de participação dos servidores na enquete eletrônica por perfil profissional

Perfil profissional	Servidores (n)	Respondentes da enquete (n)	Porcentagem
Fiscal Agropecuário	396	146	36,9%
Fiscal Assistente Agropecuário	472	139	29,4%
Assistente de Gestão de Defesa Agropecuária	184	59	32,1%
Auxiliar operacional	108	24	22,2%
Especialista em Gestão de Defesa Agropecuária	16	3	18,8%
Recrutamento amplo <sup>(a)</sup>	26	-	-
Contrato temporário <sup>(a)</sup>	94	-	-
Outro	-	8	-
Não respondeu	-	2	-
<b>SOMA</b>	<b>1296</b>	<b>381</b>	<b>29,4%</b>

Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa

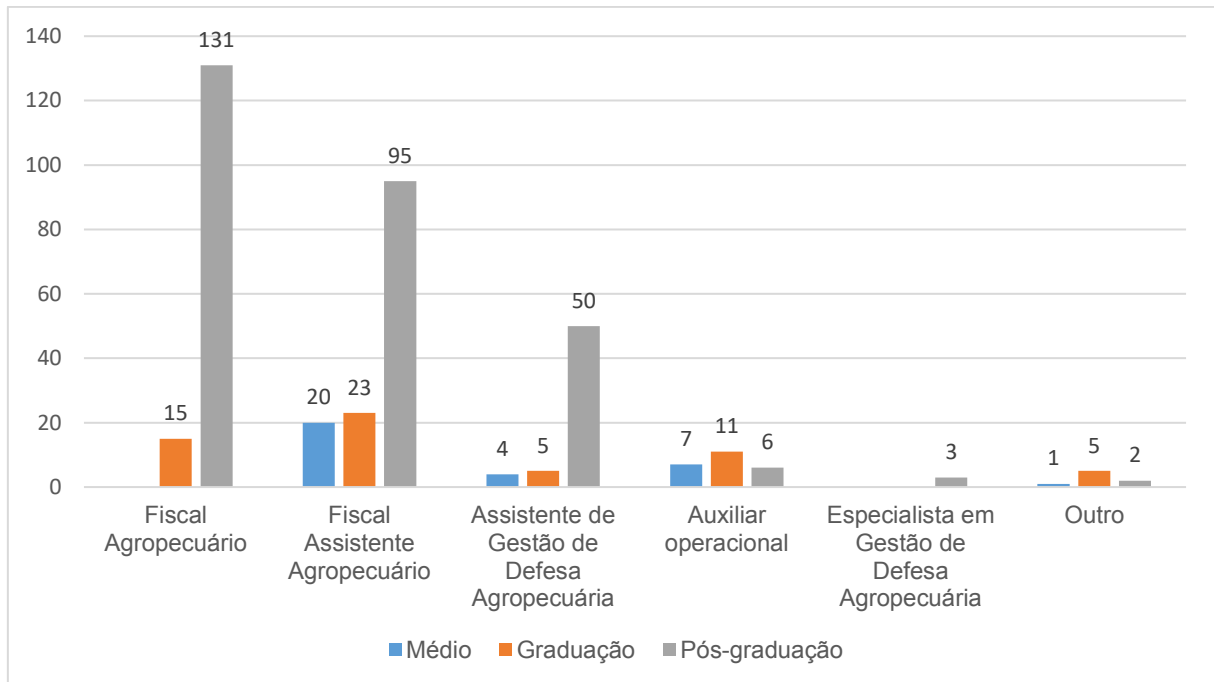
Nota: (a) Na enquete não foram incluídas as opções “Recrutamento amplo” e “Contrato temporário”, visto que as atividades executadas pelos profissionais destas categorias se enquadram nos perfis de fiscais, assistentes ou “outro”.

#### 4.3.2 Escolaridade

Foi constatado um elevado nível de escolaridade dos respondentes, sendo 76% portadores de pós-graduação; 15,5% de graduação e 8,4% de ensino médio. Não foi registrada resposta de servidores com nível fundamental.

Mesmo para os cargos cujo requisito de entrada foi o ensino médio (Fiscal Assistente Agropecuário e Auxiliar Operacional) foi possível identificar profissionais que já se qualificaram em pós-graduação (Gráf. 4).

Gráfico 4 – Nível de escolaridade de acordo com o perfil profissional



Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

Pelo elevado nível de escolaridade detectado, infere-se a existência de um alto nível de criticidade dos respondentes. De acordo com Marques (1987, p. 18), "o pensar de modo crítico é uma aquisição possível através da Escola, embora outras agências de socialização possam, igualmente, oferecer situações que o desenvolvam".

Crawford (1994, p. 15) menciona que na era industrial, pelo capital físico e financeiro, era que se media o valor de uma empresa, mas que, na sociedade contemporânea, este valor passa pelo capital humano. O autor ressalta que "nesta nova economia, informação e conhecimento substituem capital físico e financeiro, tornando-se uma das maiores vantagens competitivas nos negócios; e a inteligência criadora constitui-se na riqueza da nova sociedade".

Azeredo e Ramos (1995, p. 97) comentam que a importância da formação e da qualificação é crescente e resultado da revolução tecnológica, que "requer um trabalhador mais qualificado e polivalente".

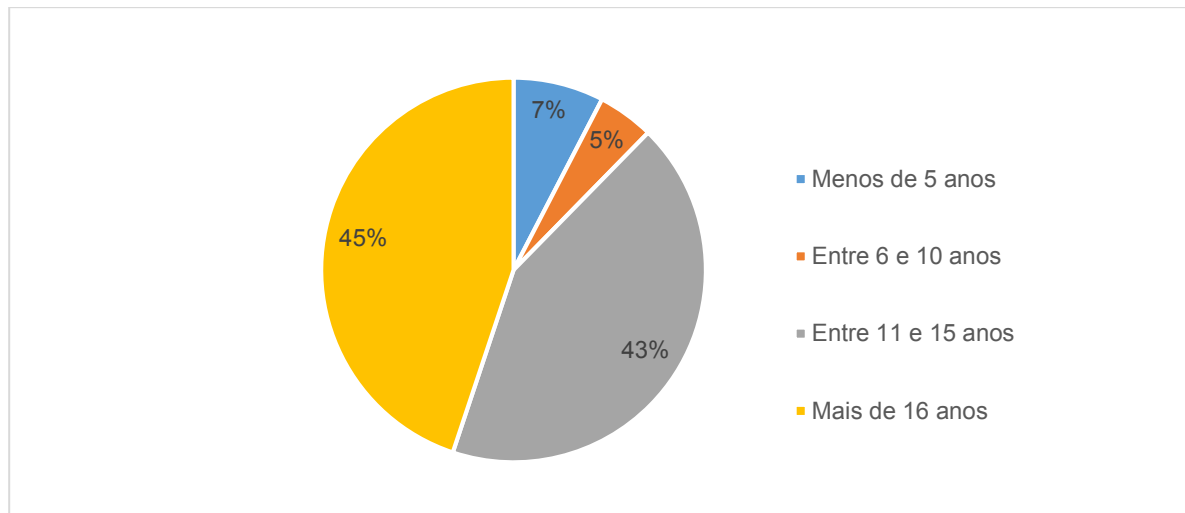
Neste sentido, o nível de qualificação dos servidores da organização representa um valor que, embora intangível constitui um diferencial positivo em prol da qualidade dos serviços prestados.

### 4.3.3 Tempo de casa

A organização estudada, por ser uma instituição pública cujo ingresso se dá por meio de concurso público, possui servidores com tempo de casa superior a 10 anos, visto que o último concurso ocorreu no ano de 2008. Os anteriores foram em 2005 e 1998.

O perfil dos respondentes em relação ao tempo de casa ficou dentro desta expectativa (gráf. 5), tendo 43% (n=163) dos respondentes entre 11 e 15 anos de tempo na instituição e 45% (n=171) mais de 16 anos. 12% (n=47) indicou possuir menos de 6 anos na instituição, representados por aqueles que são cedidos, estagiários ou contratados por recrutamento amplo.

Gráfico 5 – Tempo de casa dos respondentes da enquete



Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

## 4.4 Percepções gerais sobre a comunicação interna

### 4.4.1 Suficiência das ferramentas de comunicação e clareza das informações

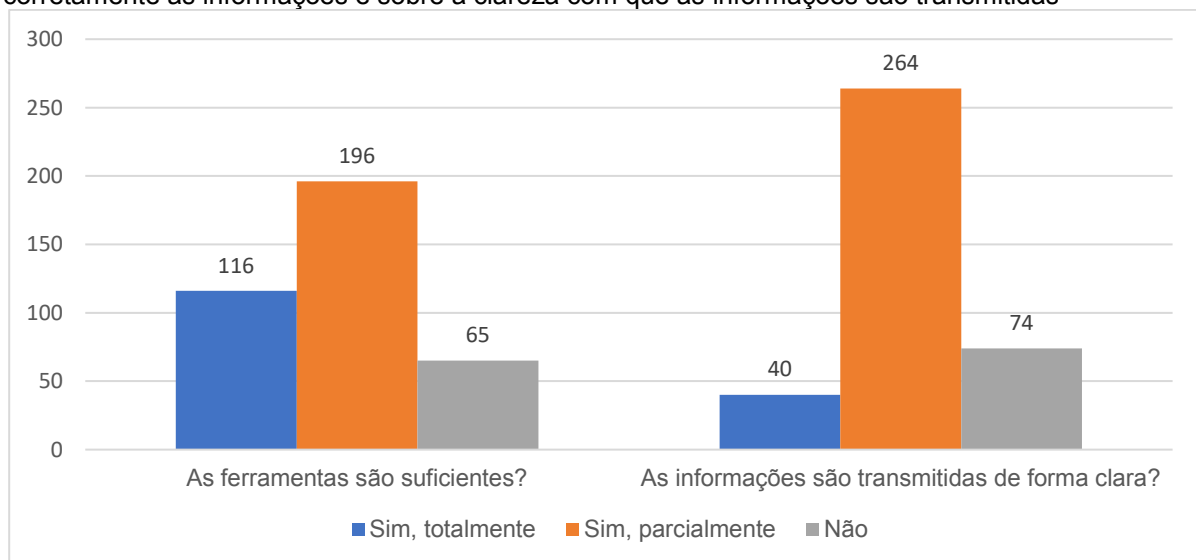
No gráfico 6 são apresentadas a frequência das respostas para os questionamentos a respeito das ferramentas de comunicação utilizadas na autarquia serem suficientes para transmitir as informações corretamente e se as informações são transmitidas de forma clara.

Sobre as ferramentas utilizadas serem suficientes para transmitir as informações, foi identificado que a maioria dos respondentes (83%, n= 312) as considerou suficientes, respondendo “sim” para esta opção. No entanto, 31 % (n=116)

as considerou “totalmente suficientes” e 52% (n= 196) as consideraram “parcialmente suficientes” (gráf. 6). 17% dos participantes (n=65) respondeu que as ferramentas utilizadas não são suficientes para transmitir corretamente as informações (gráf. 6).

A maioria dos respondentes (70%, n= 264) indicou que as informações são transmitidas de maneira parcialmente clara; 20% (n=74) classificou que as informações transmitidas não são claras e apenas 11% (n= 40) consideraram que as informações são totalmente claras (gráf. 6).

Gráfico 6 – Percepção dos respondentes sobre a suficiência das ferramentas utilizadas para transmitir corretamente as informações e sobre a clareza com que as informações são transmitidas



Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

Ao considerar-se o foco proposto por Tiburcio e Santana (2014, p. 16) de “alinhar e sincronizar as ferramentas de apoio, com as estratégias organizacionais” e a percepção manifestada pelos respondentes sobre insuficiência ou suficiência parcial das ferramentas existentes (gráf. 6), evidenciou-se a importância deste estudo em caracterizar o instrumental disponibilizado aos servidores de acordo com as demandas institucionais, como será apresentado mais à frente neste trabalho.

A clareza nas informações é necessária para que as estratégias organizacionais sejam colocadas em prática. Neste sentido, não basta informar o que se pretende, mas sim, identificar se o receptor teve acesso a informação de forma correta e se ele a compreendeu (TIBURCIO; SANTANA, 2014, p.16).

Quando se registra, como neste estudo, que 70% dos respondentes considerou que as informações são parcialmente claras e 11% que não são claras (gráf. 6), infere-se que, embora haja o repasse de informações, a comunicação entre

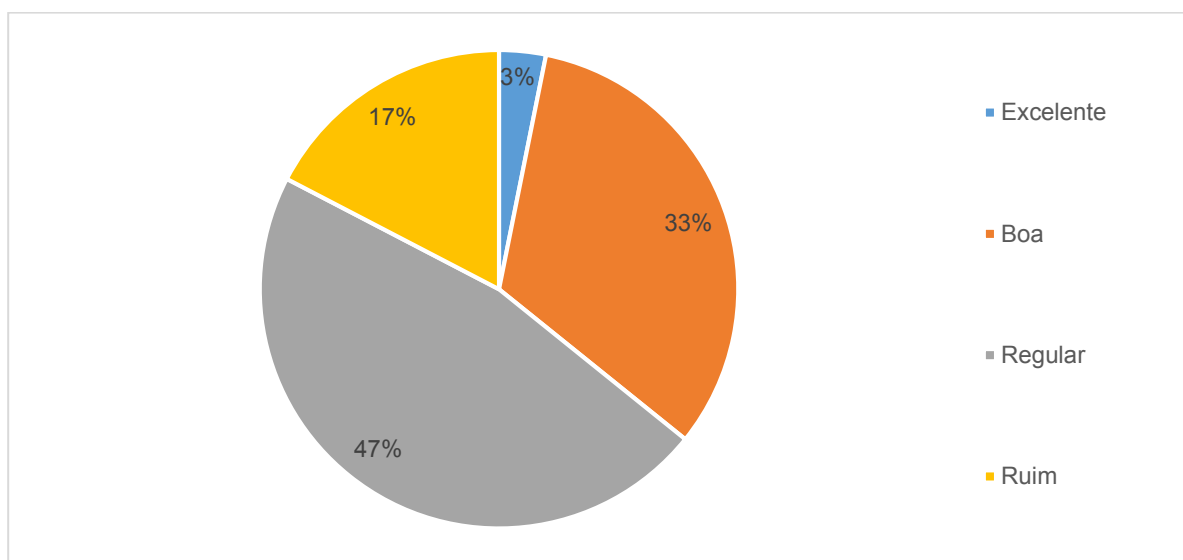
emissor e receptor não está sendo realizada de maneira eficiente. Neste cenário, a ponta executora não percebendo a informação de maneira clara, pode ter dúvidas e incertezas na execução do que é proposto, o que dificulta sua atuação, motivação e a obtenção dos resultados institucionais pretendidos.

#### 4.4.2 Divulgação das informações

Foi solicitado aos servidores que qualificassem a divulgação das informações internas (gráf. 7 e 8), bem como que classificassem a prontidão como as informações sobre as diretrizes institucionais são transmitidas (gráf. 9).

A respeito da divulgação das informações internas, elas foram percebidas pelos respondentes, em ordem decrescente de indicação como: regular (47%, n=178), boa (33%, n=124), ruim (17%, n=66) e excelente (3%, n=12).

Gráfico 7 – Percepção dos respondentes sobre a divulgação das informações internas.



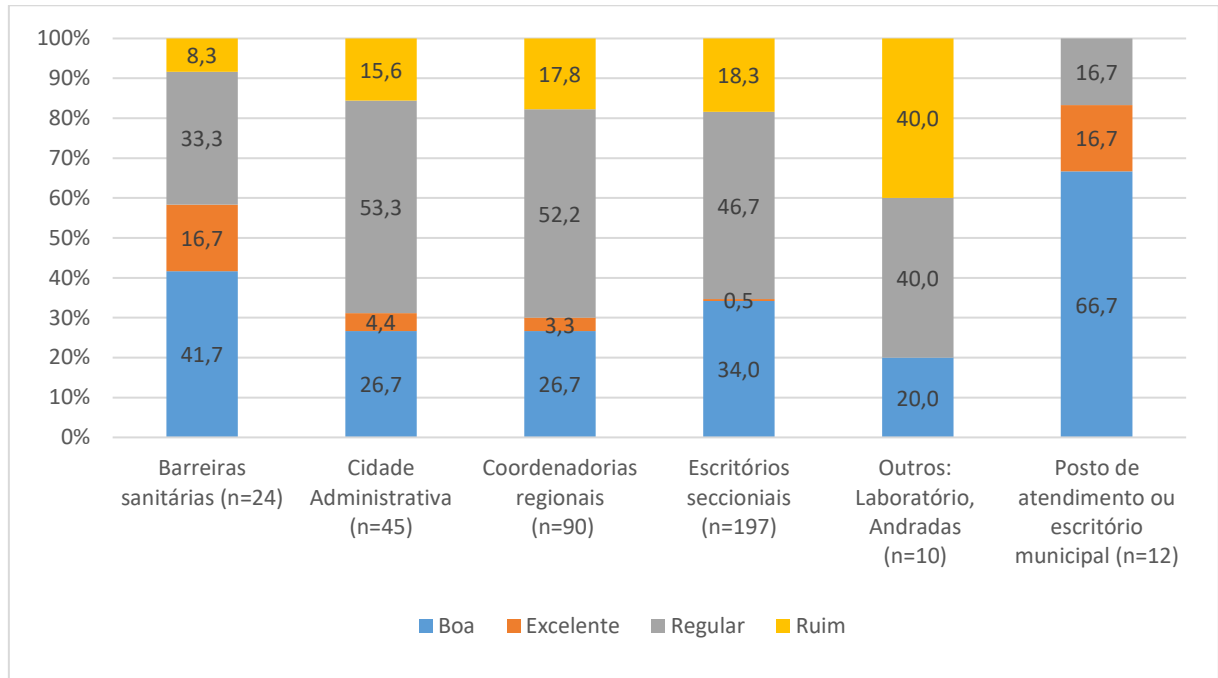
Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

A estratificação da classificação pelo local de lotação dos servidores está representada no gráfico 8. Considerando-se a proporção de respondentes dentro de cada categoria de local de lotação, os servidores das barreiras sanitárias (n= 24) e os funcionários dos postos de atendimento e escritórios municipais (n=12) classificaram preferencialmente a divulgação como boa (42%, n= 10 e 67%, n=8, respectivamente).

Os respondentes dos laboratórios e da Avenida do Andradas classificaram na mesma proporção (40%) a divulgação das informações como regular (n=4) e ruim (n=4).

Nas demais localidades, a maioria classificou a divulgação das informações internas como regular (gráf. 8).

Gráfico 8 – Classificação da divulgação das informações internas de acordo com a localidade do respondente (percentual de cada localidade)



Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

Ao identificar que aproximadamente metade dos respondentes considerou que a divulgação das informações interna é regular (gráf. 7), somando-se a isso a percepção que nem sempre as informações transmitidas são claras (gráf. 6), destaca-se um ponto de atenção a ser tratado na para a comunicação interna organizacional.

Segundo Costa e Oliveira (2020), os “colaboradores precisam estar bem informados, comunicar-se adequadamente de forma a potencializar a força do grupo, estarem alinhados aos processos e objetivos da empresa”. Infere-se, portanto, que, quando a informação não chega ou causa dúvidas, o alinhamento e o desempenho institucional pode ser afetado.

De acordo com Neiva (2018, p.63),

Dentro de uma organização, a comunicação interna passa por criar estabilidade, pessoal e profissional, nos colaboradores, através de uma equilibrada gestão de atividades e técnicas – que, quando combinados, são estratégia.

Neste sentido a promoção de ações que melhorem o fluxo da comunicação e a qualidade da informação são estratégias a serem consideradas para a melhoria da comunicação interna.

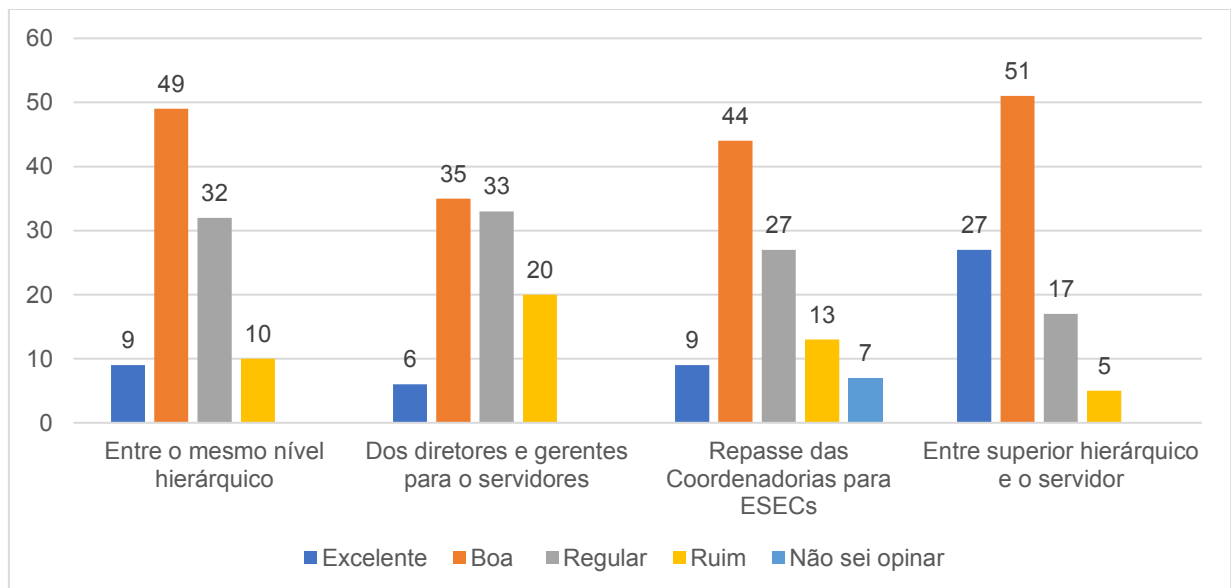
#### 4.4.3 Fluxo da comunicação organizacional interna

Com intuito de qualificar os fluxos comunicacionais da organização (descendente, ascendente e horizontal), avaliou-se aspectos relacionados a interação entre os diferentes níveis hierárquicos, o tempo para o recebimento de diretrizes institucionais, a frequência de recebimento de resultados institucionais e se as dúvidas relacionadas ao trabalho são esclarecidas.

##### 4.4.3.1 Fluxo de acordo com a hierarquia

Buscou-se qualificar a comunicação interna nos diferentes níveis hierárquicos, considerando-se para tal: a comunicação entre os pares - fluxo lateral (servidores de um mesmo nível hierárquico, abaixo de uma chefia comum) e o fluxo descendente, que foi caracterizado como: entre a diretoria/gerentes os demais servidores; entre os coordenadores regionais e os servidores dos Escritórios Seccionais e entre o superior hierárquico e o servidor (gráf. 9).

Gráfico 9 – Percepção dos respondentes sobre a comunicação entre os diferentes níveis de hierarquia (percentual)



Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

Considerando-se o percentual das respostas excelentes e boas (gráf. 9) registradas, infere-se que a maioria dos respondentes possui uma percepção positiva da comunicação interna da organização entre os diferentes níveis hierárquicos. A exceção se deu entre a comunicação dos diretores e/ou gerentes com os servidores,

cujo percentual de excelente (9%, n= 21) e bom (35%, n-133) somados não superou os 50%, sugerindo-se a partir dos resultados apresentados, atenção para melhoria deste entrosamento.

De maneira geral, a comunicação foi classificada como boa entre os diferentes níveis hierárquicos, com destaque para a comunicação entre os superiores hierárquicos e os servidores subordinados, cuja maioria a qualificou como boa (51%, n= 192) seguida de excelente (27%, n= 102), perfazendo um total de 78% de qualificação positiva (n=294 (gráf. 9).

Comparando-se a comunicação entre as hierarquias (gráf. 9) o maior percentual de indicação de regular (33%, n=127) e ruim (20%, 76) foi obtido na classificação efetuada pelos respondentes na comunicação dos diretores e/ou gerentes com os servidores.

A comunicação descendente refere-se a um fluxo que começa do topo, das chefias hierárquicas e desce até o nível operacional (TOMASI; MEDEIROS, 2007; TORQUATO, 2015).

Para fins de analogia às observações de Mendes (2011) que indicou, que a comunicação descendente pode ser mais eficaz entre diretores e os níveis gerenciais do que entre os gerentes e subordinados, considerou-se neste estudo, o nível de diretores proposto por Mendel (2011) semelhante ao nível de diretores e gerentes na organização; o de gerentes, semelhante às Coordenadorias Regionais e o de Subordinados, semelhante ao dos Escritórios Seccionais.

Embora não tenha sido caracterizado neste estudo a comunicação entre o alto escalão e às coordenadorias regionais, o repasse de informação entre as Coordenadorias (nível gerencial) e os Esecs (subordinados), foi considerado predominantemente positivo (gráf. 9). Este é um importante achado, pois sugere que nesta etapa do fluxo descendente, de recebimento e interpretação de mensagem pelo líder e repasse para os demais membros (TORQUATO, 2015, p. 72) exista confiança entre gestores e colaboradores, o que, de acordo com Tibúrcio e Santana (2014) é a base para uma comunicação eficaz, pois dá consistência às mensagens. Neste sentido, destaca-se sobremaneira a qualidade da comunicação para o repasse de informações verificada entre o superior imediato e os subordinados diretos, que também foi positiva (gráf. 9).

Já no que se refere ao repasse de informações entre o alto escalão e os demais servidores, considerando que a gestão da instituições, como na maioria das

organizações públicas é do tipo top-down (de cima para baixo), no qual o processo de tomada de decisão ocorre no nível hierárquico superior e depois é comunicada ao restante da equipe (COLLEONI, 2022), o registro da percepção de pior interação quando comparado às percepções nos demais níveis de interação (gráf. 9), sugere-se que o resultado seja reflexo do modelo de gestão da organização. Esta situação é percebida no seguinte relato de servidor:

A comunicação entre a diretoria, gerentes e os servidores, no nosso caso dos escritórios seccionais, esbarra com frequência nas coordenadorias regionais. (Esec 274)

Sobre esse assunto, há de se considerar também que, no fluxo descendente, segundo Dolan e Pineda (2009, p. 41), pode haver problemas de comunicação com a base da empresa devido aos filtros e alterações que as mensagens vão recebendo nos diferentes níveis organizacionais, o que pode ter contribuído com a percepção a respeito da interação dos servidores com o alto escalão. Os relatos abaixo exemplificam este tipo de situação.

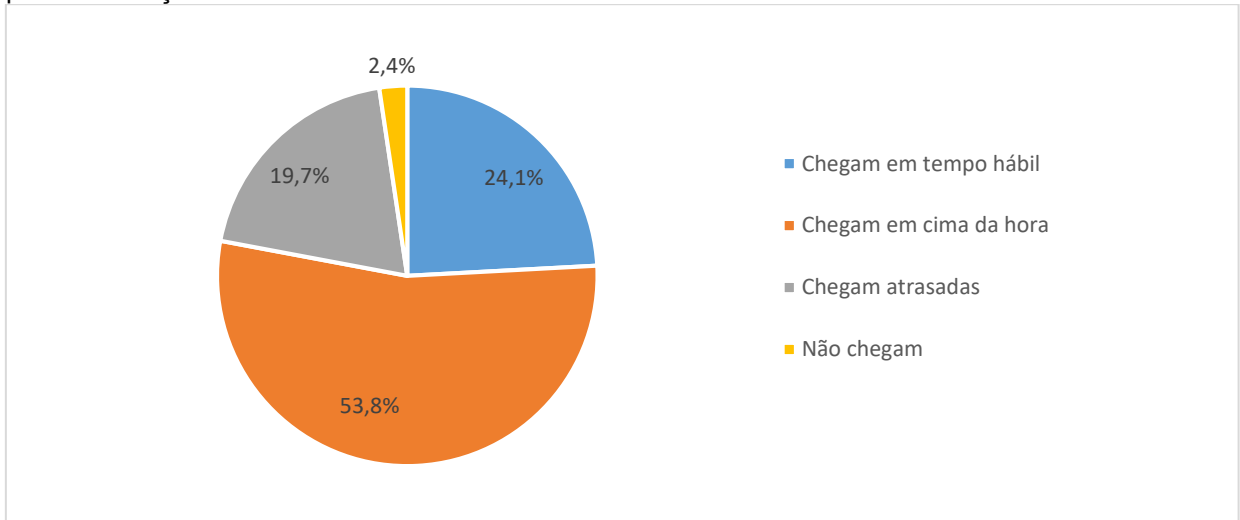
Muitas “das” vezes a hierarquia (da organização) dificulta a comunicação, impedindo a comunicação rápida entre as partes aumentando o trâmite da notícia e esta informação as vezes se perde no caminho ou chega distorcida. (Esec 136).

Muitas vezes as informações são passadas para a chefia e não são repassadas para os demais (Coordenadoria 39).

#### **4.4.3.2 Tempo para o recebimento de diretrizes institucionais**

Quanto ao tempo para o recebimento de diretrizes institucionais para a execução do trabalho (gráf. 10), a maioria (53,8%, n=205) relatou que elas chegam em cima da hora; 24,1% (n=92) indicaram que chegam em tempo hábil; 19,7% (n=75) que chegam atrasadas e 2,4% (n=9) que não chegam.

Gráfico 10 – Percepção dos respondentes sobre o tempo para o recebimento de diretrizes institucionais para a execução do trabalho

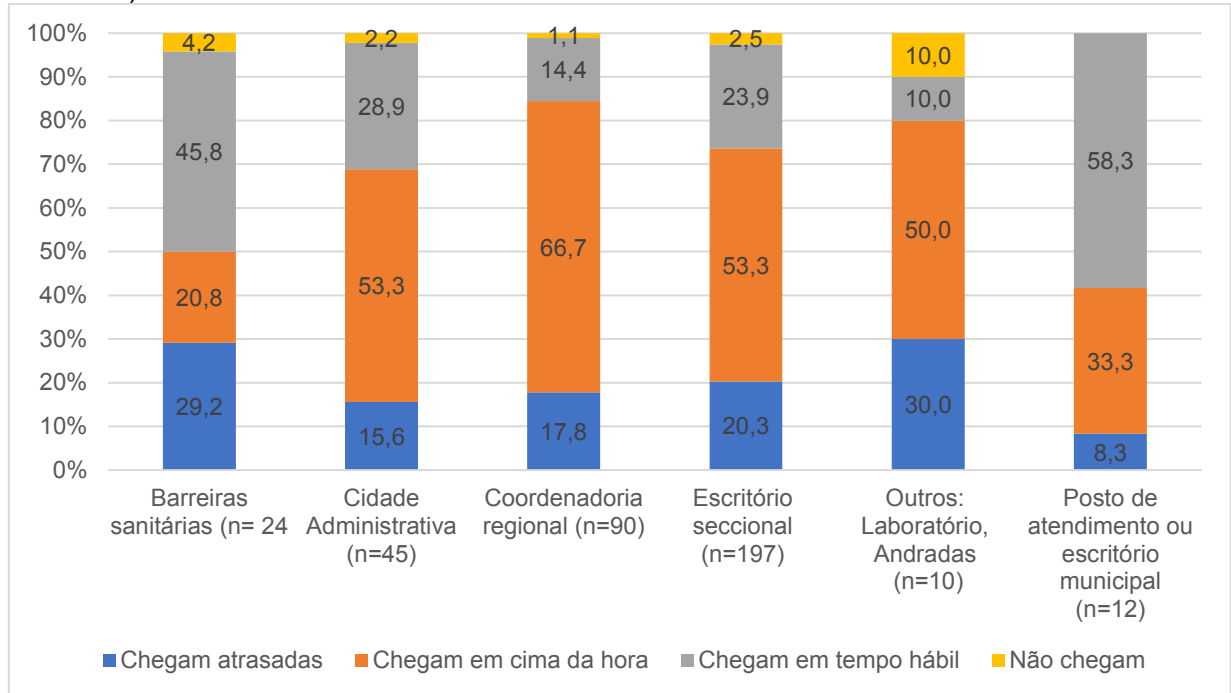


Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

#### 4.4.3.2.1 Percepção sobre o tempo para o recebimento das diretrizes institucionais nas diferentes localidades

Embora na avaliação geral a maioria indicou que as diretrizes institucionais chegam em cima da hora (gráf. 10), para os servidores lotados nas barreiras e para os funcionários dos postos de atendimento e/ou dos escritórios municipais (gráf. 11), a percepção mais recorrente foi a de que as diretrizes chegam em tempo hábil, com 45,8% (n= 11) e 58,3% (n= 7) das indicações, respectivamente. Neste sentido foi constatado que os servidores das barreiras sanitárias possuem 2,9 mais chances ( $p=0,010$ ) e os funcionários dos postos de atendimento e/ou dos escritórios municipais 4,6 vezes mais chances de indicar que recebem as informações em tempo hábil do que os das demais localidades ( $p=0,005$ ).

Gráfico 11 - Percepção dos respondentes sobre o tempo para o recebimento de diretrizes institucionais para a execução do trabalho de acordo com a localidade do respondente (percentual dentro de cada localidade)



Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

Já nas coordenadorias regionais, especificamente à do interior (tab. 3), a principal percepção foi a de que as diretrizes chegam em cima da hora (65,5%, n=57), sendo verificado que os servidores destas localidades possuem 1,8 vezes mais chances de informar que as recebem em cima da hora do que os lotados nas demais localidades ( $p=0,013$ ).

Por outro lado, 14,9% (n=13) dos respondentes das coordenadorias do interior indicou que as informações chegam em tempo hábil (tab 3). Neste sentido, servidores lotados nas demais localidades possuem 2 vezes mais chance de indicar que as informações chegam em tempo hábil que os lotados nas coordenadorias do interior ( $p=0,022$ ).

Tabela 3 – Percepção sobre o tempo para recebimento das diretrizes institucionais nas Coordenadorias Regionais do interior.

Localidade	Em cima da hora		Em tempo hábil	
	(n)	%	(n)	%
Demais	148	50,3	79	26,9
Coordenadorias do interior	57	65,5	13	14,9
Total	205	53,8	92	24,1

Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

#### **4.4.3.2.2 Percepção sobre o tempo para o recebimento de diretrizes institucionais de acordo com a ausência ou presença de cargo de chefia**

Dentre os servidores respondentes que possuem cargo de chefia (n=114), 64% (n=73) deles consideraram que as informações chegam “em cima da hora”, enquanto 49,4% (n=132) daqueles que não possuem cargo (n=267) fizeram esta indicação. Os servidores com cargos de chefiam possuem 1,8 vezes mais chances de informar que as informações chegam “em cima da hora” do que os lotados nas demais localidades (p=0,009).

Este resultado merece atenção, pois se as chefias são impactadas pelo fato de receberem informações “em cima da hora”, o repasse das informações para os subordinados também será comprometido.

#### **4.4.3.2.3 Percepção sobre o tempo para o recebimento de diretrizes institucionais de acordo com o tempo de atuação**

Dentre os respondentes que tem mais de 10 anos de casa (n= 334), a maioria (56%, n= 187) considerou que as informações chegam em cima da hora, contra 38,3% dos que possuem menos tempo de casa (n=18). Neste sentido, os servidores com mais tempo de casa possuem 2 vezes mais chances de indicar que as informações chegam em cima da hora do que os que possuem menos tempo (p=0,023).

Os resultados apreciados a respeito do tempo para o recebimento das informações sinalizam a necessidade de ajustes importantes no fluxo descendente das informações da organização (do alto nível hierárquico para o nível operacional),

visto que apenas 24,1% dos respondentes consideraram que as diretrizes institucionais chegam em tempo hábil, enquanto a maioria (75,9%) considerou que há problemas com o tempo para o recebimento das diretrizes, como não chegar (2,4%); atrasar (19,7%) ou chegar em cima da hora (53,8%) (gráf.9).

Considera-se agravante desta situação o fato dos respondentes das Coordenadorias Regionais e dos ocupantes de cargos de chefia (gestores) possuírem quase duas vezes mais chance de indicar que recebem as diretrizes “em cima da hora” em relação aos demais respondentes.

Destaca-se, neste sentido, o impacto potencialmente negativo da percepção de 65,5% (tab. 3) dos respondentes das Coordenadorias Regionais, que consideraram que as informações chegam em “cima de hora”, visto que as CRs ocupam o estágio intermediário no fluxo de comunicação, efetuando a ponte entre as diretorias e gerências com os Escritórios Seccionais, que constituem a hierarquia operacional da organização.

Mendes (2011) indica que a comunicação gerencial no fluxo descendente costuma ser mais eficaz entre diretores (alta hierarquia) e os níveis gerenciais (hierarquia intermediária) do que entre os gerentes e subordinados (hierarquia operacional). No entanto, pelos resultados apresentados, detecta-se a necessidade de melhorar a comunicação entre o alto escalão e o nível intermediário quanto ao tempo de envio de informações para que elas cheguem em tempo hábil em toda a hierarquia.

Sobre esse assunto, importante destacar um relato obtido do alto escalão (diretoria/gerentes) em que manifesta que já está internalizada a ideia que as Coordenadorias Regionais não recebem informações provindas do alto escalão, o que muitas vezes não corresponde à realidade.

Já é cultural falar em que a sede deixa as regionais no escuro. Às vezes as regionais querem as informações muito rápido e nem a sede tem a resposta do que eles estão querendo. (Entrevista LAB MG-sede/gerência).

E por outro lado, um relato da hierarquia intermediária manifestando a sensação de desamparo para atuar por causa de falhas na comunicação descendente.

Por muitas vezes a ponta das fiscalizações não possui amparo suficiente para ações, justamente por falta de comunicação ágil, repasse de informações, ou orientações através de reuniões técnicas (Respondente 103, CR).

Esta ambiguidade em relação a comunicação interna concorda com Mendes (2001, p 4). que considera que:

O emissor e receptor de uma mensagem possuem percepções, experiências e valores diferentes, conseqüentemente o processo de comunicação pode apresentar algumas dificuldades. É necessária uma atenção redobrada para identificar as barreiras ou ruídos presentes neste processo e também para tomar as atitudes corretas para corrigi-lo.

A percepção de urgência constante para a transmissão de informações dificulta o trabalho do gestor, que não tem tempo para interpretar e alinhar com sua equipe o que está sendo proposto e tem seus planejamentos prejudicados, visto que precisa interromper ações para iniciar outras recém solicitadas.

Torquato (2015, p. 72) indica a necessidade de interpretação no nível setorial-departamental para aceitação da comunicação em duas etapas e complementa que “por esse fluxo (descendente), a mensagem segue, num primeiro momento para o líder do grupo, que a recebe e a interpreta, e deste vai, numa segunda etapa, para os outros membros do grupo”.

Importante considerar também a necessidade de revisar o planejamento da instituição, para que não haja sobrecargas dos gestores intermediários e na ponta executora com demandas corriqueiramente urgentes. De acordo com Ribeiro e Andrade (2012, p. 16) quando os “gestores se concentram muito no operacional, não exercem a função de planejador, agindo conforme as prioridades que lhe são passadas onde o seu trabalho acaba sendo feito para resolução de problemas”. Neste sentido planejar em função dos objetivos institucionais facilitará “a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz” (OLIVEIRA, 2007, p. 36).

Dentro deste contexto, vale complementar a necessidade de melhoria do fluxo comunicacional por meio de atividades planejadas para promover o engajamento dos servidores que, de acordo com Chiavenato (2005) é o processo de dar poder às pessoas, a liberdade e a informação para ajudar na tomada de decisões e com isso participar ativamente da organização, utilizando melhor seu capital humano a partir de uma gestão estratégica, conciliando os objetivos de ambos os públicos com a estratégia organizacional em questão.

Faz-se necessário também esclarecer que além da execução das políticas públicas de defesa agropecuária, que norteiam as práticas institucionais, a organização eventualmente sofre influências do ambiente externo, respondendo à

hierarquias superiores à ela, como o Governo do Estado e suas Secretarias, principalmente a de Pecuária e Abastecimento (SEAPA), o tribunal de contas do Estado (TCE), a controladoria geral do Estado (CGE) e o Ministério de Agricultura e Pecuária (MAPA) que além do regramento sanitário, impõe a tomada de ações intempestivas frente a ocorrência de emergências sanitárias. Nestas situações, há possibilidades de que as informações cheguem “em cima da hora”, e talvez atinjam a mídia externa antes dos servidores, no entanto, deve-se considerar que não se trata da rotina da organização.

Neste sentido, elenca-se outro destaque negativo identificado em relação ao fluxo descendente: a frustração relatada pela ponta executora, em saber por terceiros (ambiente externo), informações referentes à instituição, registrada nos seguintes relatos:

A informação demora para chegar para a gente aqui no interior. Às vezes, o produtor que é nosso cliente já tem a informação primeiro que a gente (entrevista ao LAB-MG, servidor de Esec).

Sugiro mais rapidez e posicionamento em determinados assuntos, pois muitas das vezes ficamos sabendo de informações diretas relacionados ao órgão por terceiros, produtor, Faemg e sindicatos (respondente 129 – Esec).

Algumas novidades quando chegam até a nós servidores, o público externo, por exemplo, sindicatos, já estão sabendo primeiro... (respondente 243 – Esec).

De acordo com Pimentel (2017, p. 11) “o público interno é o principal disseminador da imagem da empresa, assim é necessário que ele seja considerado prioritário no desenvolvimento das políticas de comunicação”. Neste sentido, Felix (2020, p. 158) destaca que um “ponto muito importante a ser observado por todos os gestores de comunicação é que certamente a Comunicação Interna deve preceder a Comunicação Externa”.

Lima (2012, p. 30) ressalta que como há uma linha muito tênue entre a comunicação interna e a externa, as informações podem ultrapassar as barreiras físicas, exigindo perspicácia, principalmente dos gestores da comunicação para o direcionamento das mensagens aos públicos alvo, sobretudo o interno.

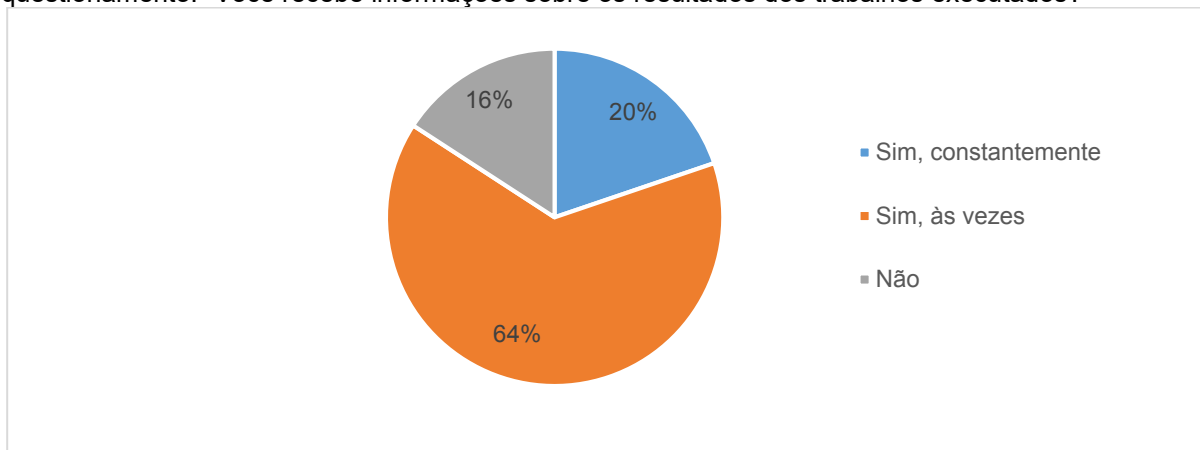
Pela análise efetuada identifica-se a necessidade de agilizar o fluxo de informações internas na autarquia, fortalecendo o acesso às informações pelo público interno, que certamente, deve ter maior crédito para falar sobre a organização,

concordando com Lima (2012, p. 30) quando menciona que “é muito importante que ele (público interno) esteja sempre bem informado, sendo o primeiro a saber, sobre as notícias da empresa”.

#### 4.4.3.3 Recebimento de resultados institucionais

Sobre o recebimento de resultados institucionais (gráf. 12), a maioria respondeu que os recebem às vezes (64%, n=244), seguido pelos que indicaram que os recebem constantemente (20%, n=75) e pelos que indicaram que não os recebem (16%, n=60). Não houve nenhum percentual de classificação dentro das diferentes localidades dos respondentes que tenha se destacado em relação as demais.

Gráfico 12 – Percepção sobre a frequência do recebimento de resultados institucionais, resposta ao questionamento: “Você recebe informações sobre os resultados dos trabalhos executados?”



Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

A respeito do recebimento dos resultados institucionais, considerando que representam a entrega da organização como um todo, como a maioria dos respondentes (64%, gráf.12) indicou que “às vezes” recebe informações desta natureza, aponta-se para a necessidade de efetuar “feedback” aos servidores para promover o sentimento de pertencimento à organização.

Resultados institucionais representam o reflexo da comunicação ascendente (do nível operacional para a alta hierarquia) que foram organizados e analisados na alta hierarquia e comunicados nos demais níveis (fluxo descendente) para promover a compreensão do papel e da importância de cada um na instituição no cumprimento da missão institucional. Segundo Melo (2018, p.7) têm-se dado “cada vez mais atenção e destaque às estratégias de Comunicação Interna, buscando

engajar seus colaboradores, por meio do sentimento de pertencimento, da motivação e da inovação”.

Dentre as principais falhas de comunicação apontadas por Fukuyama et al., (2016) estão as informações incompletas, equivocadas ou distorcida, o excesso de informações, sendo a falta de feedback, apontada como uma das barreiras mais importantes da comunicação. Torquato (2015, p. 72) também relata que os problemas mais comuns relacionados ao fluxo descendente são relacionados “a falhas na retroalimentação do top para as bases sobre o desempenho das pessoas”.

Embora os resultados institucionais não se refiram ao desempenho individual do trabalhador, indicam o resultado do esforço coletivo em busca do alcance dos objetivos institucionais.

#### **4.4.3.4 Esclarecimento de dúvidas**

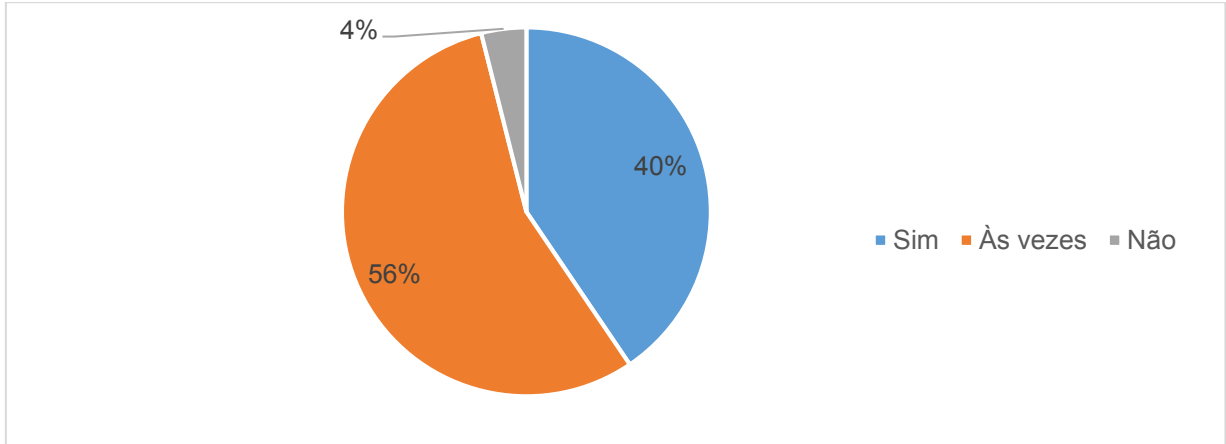
Com intuito de caracterizar melhor a comunicação entre os servidores para o exercício de suas funções e conhecer aspectos relacionados em resposta ao fluxo ascendente de informações, foi solicitado que indicassem se as dúvidas sobre o trabalho eram esclarecidas ou resolvidas.

De acordo com Torquato (2015, p. 73),

O fluxo de comunicação ascendente responde pelo encaminhamento aos níveis superiores da organização de informações funcionais e operativas que saem das bases, com resultados dos estágios dos programas, dos anseios, das expectativas e das sugestões.

De maneira geral (gráf. 17), houve a indicação de que as dúvidas são esclarecidas e/ou resolvidas (40,5%, n=154), sendo que 56% (n=211) indicou que elas são esclarecidas “às vezes”. Para 3,9% (n=15) dos respondentes houve a indicação que as dúvidas não são sanadas.

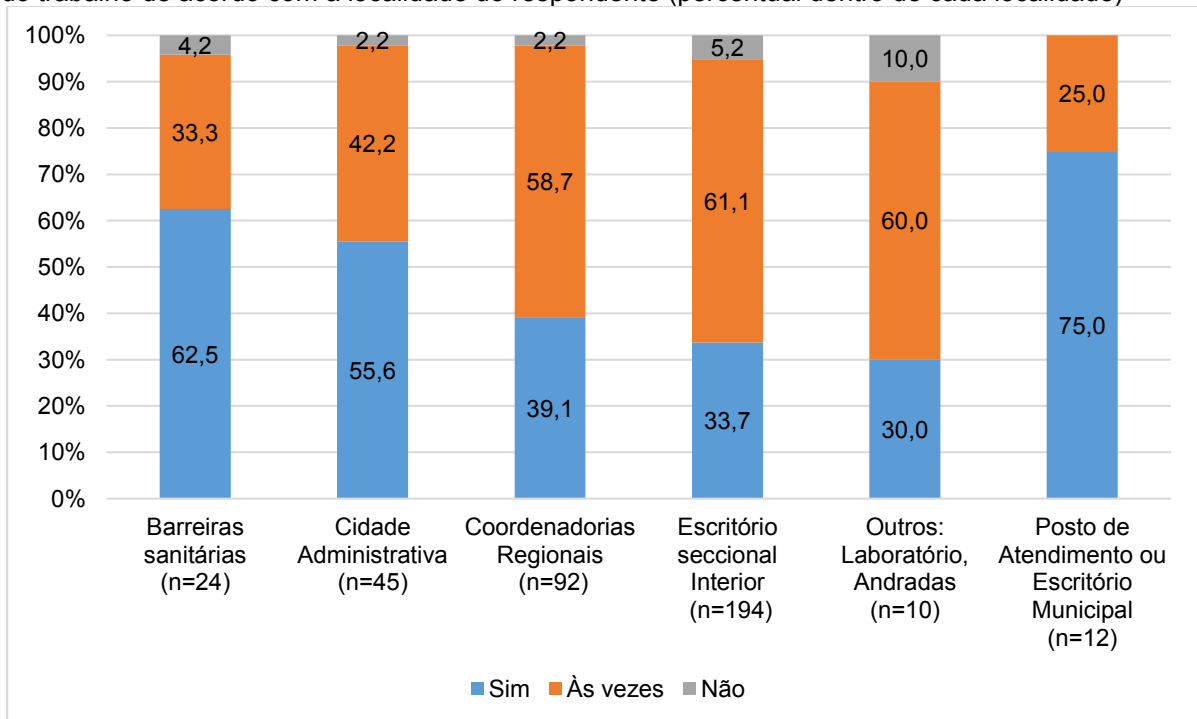
Gráfico 13 – Percepção dos respondentes sobre o esclarecimento ou resolução de dúvidas a respeito do trabalho



Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

Embora no percentual geral (gráf. 13) a maioria das respostas foi “às vezes”, na estratificação pela localidade de lotação (gráf. 14) verificou-se que servidores lotados nas Barreiras Sanitárias (62,5%, n= 8), na Cidade Administrativa (55,6%, n= 25) e nos Postos de Atendimento ou Escritórios Municipais (75%, n=9), a indicação preferencialmente foi o “sim”, ou seja, que têm suas dúvidas atendidas ou resolvidas.

Gráfico 14 – Percepção dos respondentes sobre o esclarecimento ou resolução de dúvidas a respeito do trabalho de acordo com a localidade do respondente (percentual dentro de cada localidade)



Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

Já nas Coordenadorias Regionais (58,7%, n=54), nos Escritórios Seccionais (61%, n=120) e nos Laboratórios e Andradadas (60%, n=6) foi verificado que a maioria indicou que “às vezes” suas dúvidas são esclarecidas (gráf. 14).

De acordo com os resultados, foi possível inferir que servidores lotados nas barreiras sanitárias e na Cidade administrativa possuem, respectivamente 2,6 vezes ( $p=0,023$ ) e 1,9 vezes ( $p=0,30$ ) mais chances de responder “sim”, que suas dúvidas de trabalho são esclarecidas ou resolvidas do que os lotados em outras localidades ( $p=0,30$ ). Por outro lado, os lotados nos Esecs do interior apresentam 1,6 mais chances de indicar que “às vezes” suas dúvidas de trabalho são sanadas ( $p=0,22$ ).

A percepção de que para a maioria dos respondentes das Coordenadorias Regionais e dos Escritórios Seccionais as dúvidas “as vezes” são esclarecidas, enquanto na Cidade Administrativa – Sede a percepção da maioria é de que há o esclarecimento das dúvidas, reforça a necessidade de melhorar o fluxo comunicacional descendente entre a alta hierarquia e os demais níveis em resposta às demandas efetuadas via comunicação ascendente.

Sugere-se que a proximidade para a interação entre os colaboradores da Camg - Sede com a diretoria e gerentes e entre estes, facilite o entrosamento para o esclarecimento de dúvidas pessoalmente, enquanto a distância dos servidores lotados no interior com a Camg - Sede dificulte a interação adequada, que precisa ser efetuada por meio de ferramentas de comunicação, requerendo maior atenção dos gestores quanto às demandas ascendentes e agilidade no retorno às mesmas. Neste tipo de barreira, denominada de geográfica por Hampf (2020, p 1),

Um dos grandes desafios é fazer com que todos fiquem alinhados e com uma ótima comunicação, para que, dessa forma, os objetivos e metas sejam alcançados de maneira eficaz e na prática.

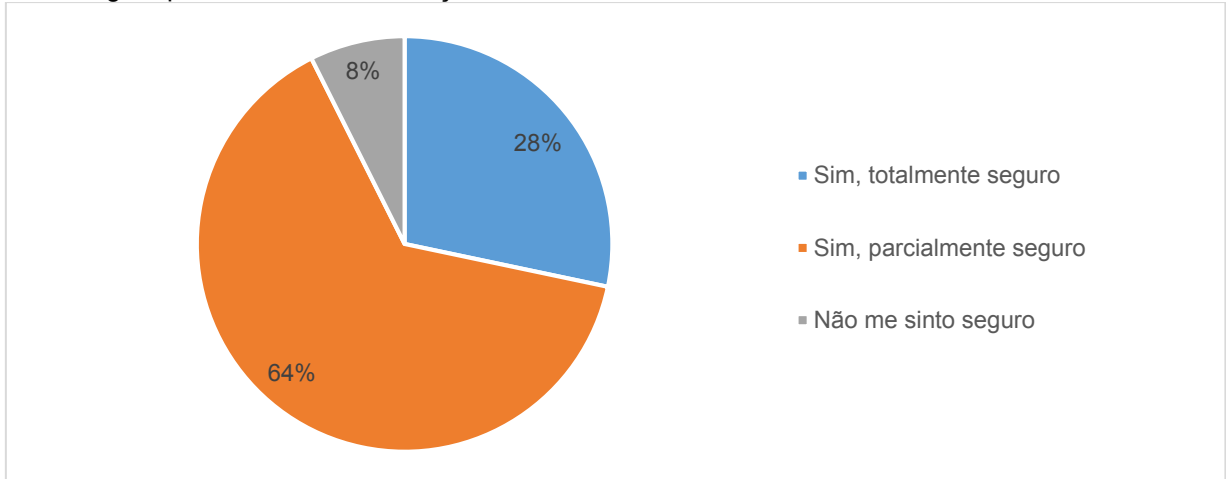
#### **4.4.4 Segurança para exercer as funções com as informações disponíveis**

No gráfico 15 está apresentada a percepção dos respondentes quanto a sensação de segurança para exercer as funções com as informações que são disponibilizadas.

O percentual de respostas “sim”, sobre a segurança para executar as funções foi elevado, de 98% (n=350), embora apenas 28% (n=107) tenha se manifestado como “totalmente seguro”. A maioria, que corresponde a 64% (n=243) dos respondentes, indicou que se sente “parcialmente seguro”, enquanto 8% (n=28)

indicou que “não se sente seguro” para o exercício das funções com as informações disponíveis (gráf. 15).

Gráfico 15 – Percepção sobre a segurança para executar as funções com as informações que são disponibilizadas, resposta ao questionamento: “Com as informações que você tem disponível você se sente seguro para executar suas funções?”.



Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

Foi verificado que no interior, o percentual de respondentes que indicou estar “parcialmente seguro” foi de 67,5% (n=212), enquanto na capital este percentual foi de 49,2% (n= 31) (tab. 4). Foi possível estabelecer que os servidores lotados no interior possuem 2,1 vezes mais chances de indicar que se sentem “parcialmente seguros” para exercerem suas funções que os das demais localidades (p= 0,006).

Tabela 4 – Indicação da resposta “sim, parcialmente seguro” pelos respondentes da capital e do interior sobre a segurança para exercer suas funções de acordo com as informações que têm disponíveis.

Localidade	Outras Respostas		Sim, parcialmente seguro		Total (n)
	(n)	%	(n)	%	
Capital	32 <sup>a</sup>	50,8	31 <sup>b</sup>	49,2	63
Interior	102 <sup>a</sup>	60,0	212 <sup>b</sup>	67,5	314
Total	134	35,5	243	64,5	377

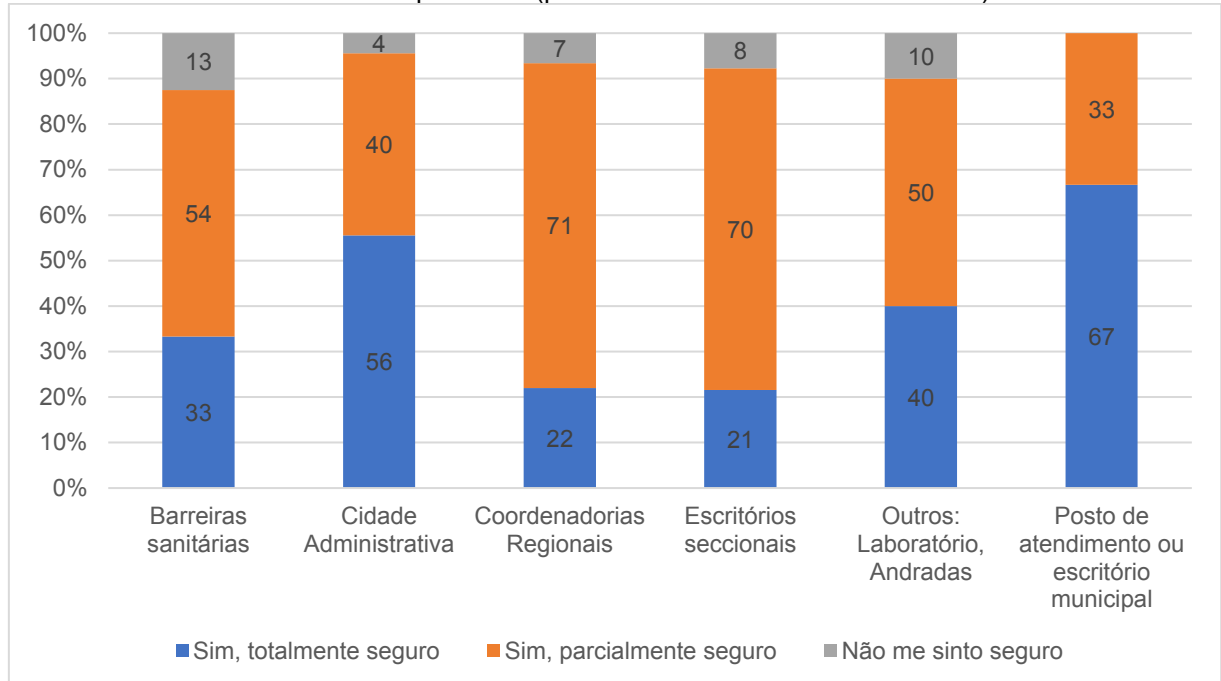
Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

Notas (a,b) - Letras diferentes na mesma linha diferem (P<0,05).

Embora na percepção geral, a maior parte dos respondentes tenha indicado “parcialmente seguro” para executar suas funções com as informações disponíveis (gráf. 16), na Cidade Administrativa – Camg (56%, n=25) e nos postos de

atendimento e/ou nos escritórios municipais (67%, n=8), a maioria sinalizou “totalmente seguro” para executar suas funções com as informações disponibilizadas (gráf.16).

Gráfico. 16 – Percepção sobre a segurança para executar as funções com as informações disponíveis de acordo com a localidade do respondente (percentual dentro de cada localidade).



Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

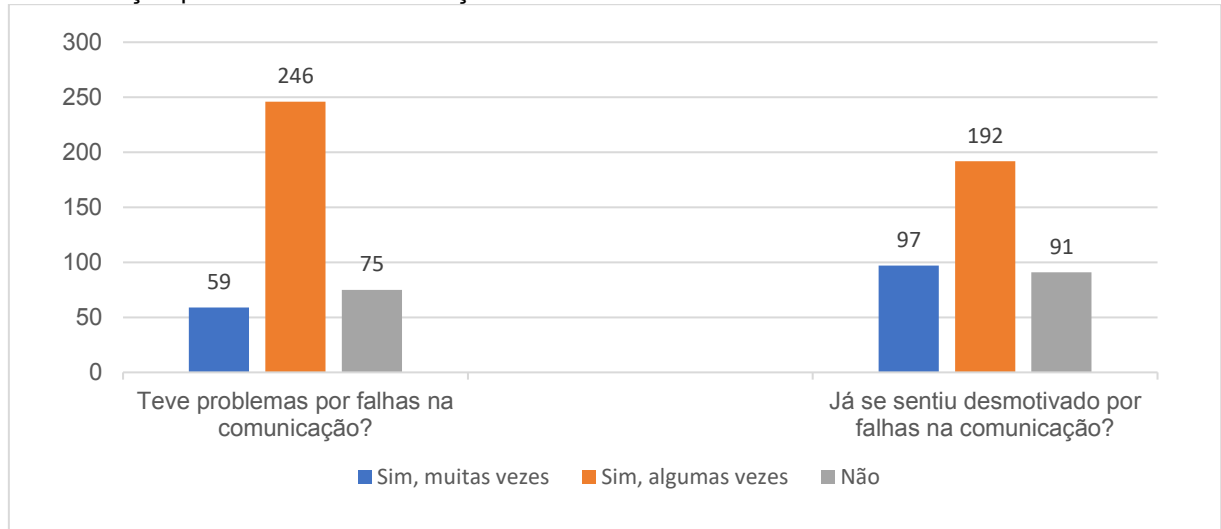
Pelos resultados, foi possível inferir que servidores lotados na Camg possuem 3,8 vezes mais chances de indicarem que se sentem “totalmente seguros” para desempenhar suas funções com as informações disponíveis que os das demais localidades (P=0,001).

O resultado sugere que servidores lotados mais próximos da fonte de informação sentem-se mais seguros que os demais.

#### 4.4.5 Ocorrência de falhas na comunicação e motivação do servidor

Foi averiguado se os servidores já tiveram problemas no trabalho decorrentes de falhas existentes na comunicação interna e se já se sentiram desmotivados por estas falhas (gráf. 17).

Gráfico 17 – Percepção dos respondentes a respeito da ocorrência de problemas no trabalho e desmotivação por falhas na comunicação interna.



Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

A maioria dos respondentes indicou que já teve problemas no trabalho por falhas na comunicação interna (80%, n=305) e que houve desmotivação também por esta razão (76%, n= 289).

Aproximadamente 65% dos respondentes (n=246) indicou que teve problemas “algumas vezes” por falhas na comunicação; 19,7% (n=75) assinalou que não teve problemas, enquanto 15,5% (n=59) informou que teve problemas “muitas vezes” no trabalho devido às falhas na comunicação (gráf. 17).

Em respeito a desmotivação por falhas na comunicação interna, 51% (n=192) dos respondentes indicou que em “algumas vezes” se sentiu desmotivado e 25% (n=97) que já se sentiu desmotivado “muitas vezes” (graf. 17). 24% (n= 91) dos respondentes manifestaram que não se sentiram desmotivadas por falhas na comunicação (graf. 17). Houve registro de servidor a esse respeito.

[...] Me sinto triste quando algum usuário me pergunta sobre alguma coisa que está acontecendo (na organização), que ele ouviu falar, e eu não estou sabendo, me sinto como se não fizesse parte da Instituição. A comunicação (da organização) deixa muito a desejar[...] (Esec 335).

Se por um lado, falhas na comunicação geram a desmotivação e insegurança, Gonçalves e Melo (2017, p. 125) destacam a importância de promover alegria e bem-estar no trabalho, indicando a importância de “criar canais de comunicação que sejam abertos e diretos e [de] respeitar as diferenças pessoais

existentes”, apontando que a comunicação bem feita “é basicamente a forma de fazer com o que o funcionário se motive e se sinta satisfeito”.

Segundo os autores a organização deve buscar aproximar-se do público interno, pois:

[a] proximidade para com o cliente interno fará com que este se torne muito mais íntimo do processo de gestão e decisão empresarial e, injetará nele ainda uma dose de motivação e autoestima, sentimentos que podem ser decisivos para a realização de um trabalho eficiente e eficaz [...] (GONÇALVES E MELO, 2017, p. 125).

#### **4.5 Ferramentas da comunicação organizacional interna**

Diversos autores concordam que todas as ferramentas que estiverem à disposição do colaborador podem contribuir para estreitar seu relacionamento com a organização, valorizando-o cada vez mais, para além de um mero receptor, mas sim como produtor de informação (BRANDÃO; DUARTE, 2013; KUNSCH, 2020; MARCHIORI, 2008; MELO, 2018; TORQUATO, 2015).

Brandão e Duarte, (2013) relatam que as organizações podem se beneficiar do uso de tecnologias de informação e comunicação para comunicação interna, visto que oferecem métodos de comunicação únicos e rápidos, acrescentando que a comunicação em rede pode levar à participação ativa e a interação entre os funcionários.

De acordo com Tiburcio e Santana (2014), é essencial gerar uma recepção positiva sobre o que se propõe entre os membros da organização como um todo antes de promovê-lo a outros.

Para isso, as empresas devem utilizar de instrumentos como: boletins, intranet, jornais, impressos, murais, redes sociais. Essas ferramentas da comunicação interna mobilizam e envolvem os funcionários aos assuntos da organização (TIBURCIO; SANTANA, 2014, p. 20)

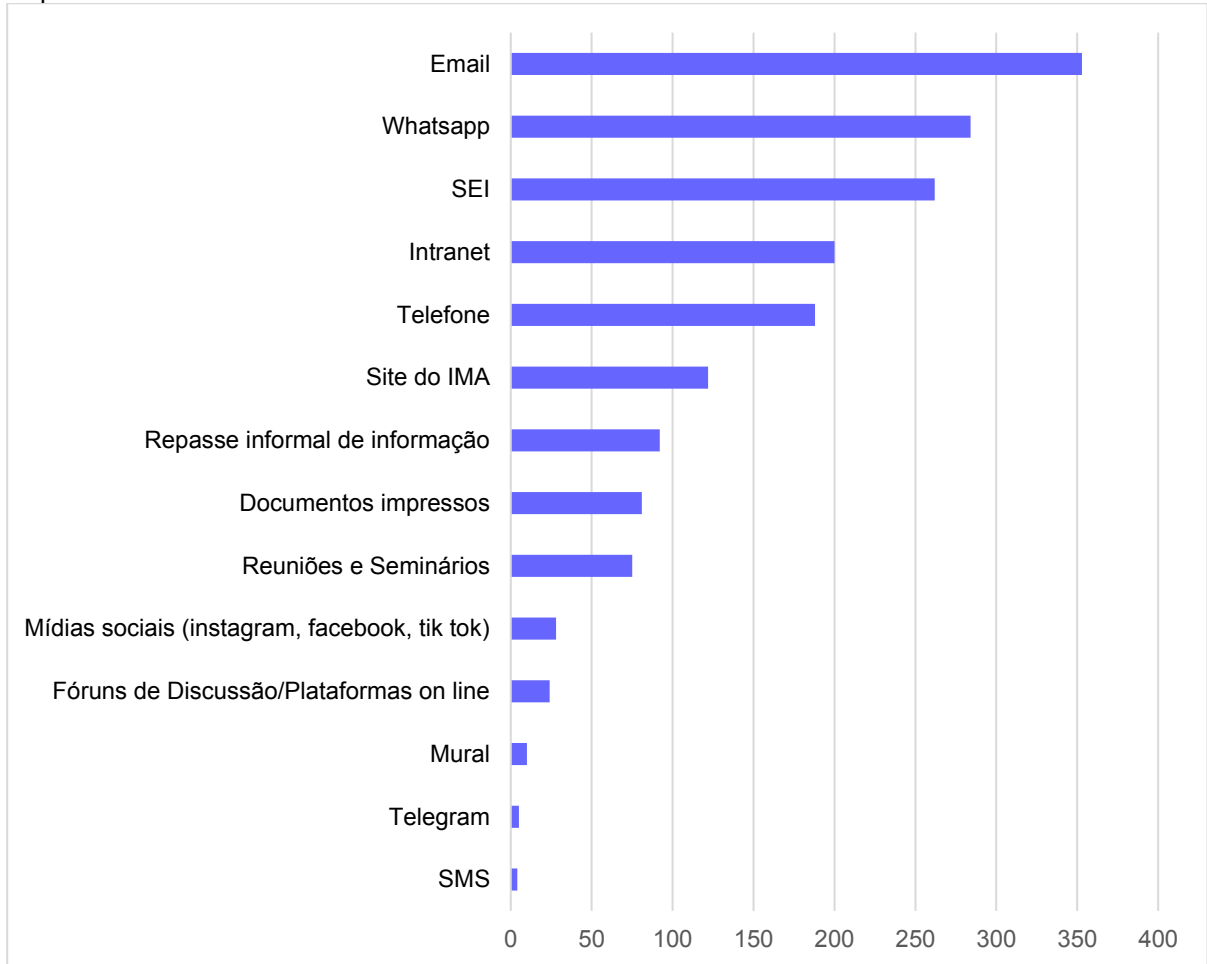
Dentre as ferramentas mais comuns utilizadas para a comunicação dirigida citadas por Lima (2012), aquelas que têm mais afinidade com o público interno, são: internet, intranet, mídia impressa (jornais, jornais murais e revistas), mídias eletrônicas (vídeos), mídias sociais, fóruns, fanpage, reunião, visitação e eventos.

No estudo foram disponibilizados diversos tipos de ferramentas para escolha dos servidores, sendo que, na percepção destes, as principais ferramentas de comunicação utilizadas foram em ordem decrescente de preferência: o email (92,7%); o whatsapp (74,5%); o SEI (68,8%); a intranet (52,5%); o telefone (49,3%),

o site da organização (32%); documentos impressos (21%), sendo indicado também o repasse informal de informações (24%) (gráf. 19).

Outras ferramentas também foram apontadas, porém, com menor frequência como: reuniões e seminários (19,7%), mídias sociais (7,3%); fóruns de discussão (6,3%), mural (2,7%), telegrama (1,3%) e SMS (1%) (gráf. 18).

Gráfico 18. Ferramentas mais utilizadas para comunicação interna de acordo com a percepção dos respondentes.



Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

Marchiori (2008, p.7) comenta a respeito de pesquisa de 2007 efetuada pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial – Aberje - sobre o status da comunicação nas empresas, da qual destacou a percepção dos funcionários a respeito dos veículos de comunicação disponíveis, os quais foram identificados na seguinte ordem: intranet, jornal mural, comunicação face a face, revista, newsletter, boletim, jornal impresso, e-mail, caixas de sugestões, vídeo periódicos, outdoors, vídeo jornal, TV interna, campanhas internas de comunicação e outros. Porém, a autora destacou que, ao serem indagados a respeito do principal veículo de

comunicação interna a ordem de preferência foi: jornal impresso, intranet, revista, jornal mural, e-mail, boletim, comunicação face a face, vídeo jornal e outros.

Transcorridos 13 anos do trabalho relatado por Marchiori (2008), no presente este estudo, identificou-se diferente ordem de indicação de ferramentas para comunicação interna, bem como o reconhecimento de novas ferramentas não disponíveis na época do outro estudo, como o whatsapp, criado em 2009 (MULLER, 2023) e o SEI, implantado na estrutura do Governo de Minas, a partir de 2016 (Minas Gerais, 2017). A indicação de jornal mural foi irrelevante, o que se justifica por dois motivos, não há prática da utilização deste veículo na instituição e com o advento das mídias eletrônicas, o uso de materiais impressos vem sendo desestimulado.

O email foi percebido como a principal ferramenta da comunicação interna da organização, diferente do avaliado por Marchiori (2008) e a intranet continuou sendo relevante na percepção dos respondentes daquele e deste estudo.

Sobre a utilização de email nas organizações, Souza Junior (2011, p. 32) atenta para a necessidade de evitar o uso indiscriminado desta ferramenta para assuntos que poderiam ser esclarecidos por meio do diálogo presencial ou por telefone, indicando que muitas vezes as “informações acabam se perdendo, se transformado em pequenas pendências e dias depois em enormes problemas”.

Cabral (2020) relata estudo no qual houve diferenças na percepção sobre os canais mais eficientes de comunicação, sendo que funcionários classificaram primeiro as reuniões presenciais (37%), seguido do email (27%), mensagem instantânea (19%) e chamadas telefônicas (9%), enquanto as chefias preferiram o e-mail (41%), seguido por reuniões pessoais (22%), mensagens instantâneas (13%) e chamadas telefônicas (9%). Segundo Cabral, há nas empresas a ideia que o email é ferramenta adequada para a comunicação interna e que substituiu o papel no entanto pondera seu uso, mencionando que

[...] apesar dos escritórios estarem cada vez mais sem papel, as caixas de entrada dos e-mails ainda estão cheias, pois muitas empresas acreditam que o e-mail é uma das formas mais comuns de se comunicar internamente Cabral (2020, p. 34).

Embora o e-mail continue sendo uma ferramenta de comunicação importante, o aumento do uso de tecnologias em tempo real está afetando cada vez mais o ambiente corporativo. De acordo com Carvalho (2015), na evolução dessas relações interpessoais no trabalho, há quem assegure que os aplicativos de mensagens instantâneas e as redes sociais devem selar o fim dos e-mails, isso

porque as pessoas devem passar a utilizar muito mais os meios instantâneos de comunicação do que os e-mails.

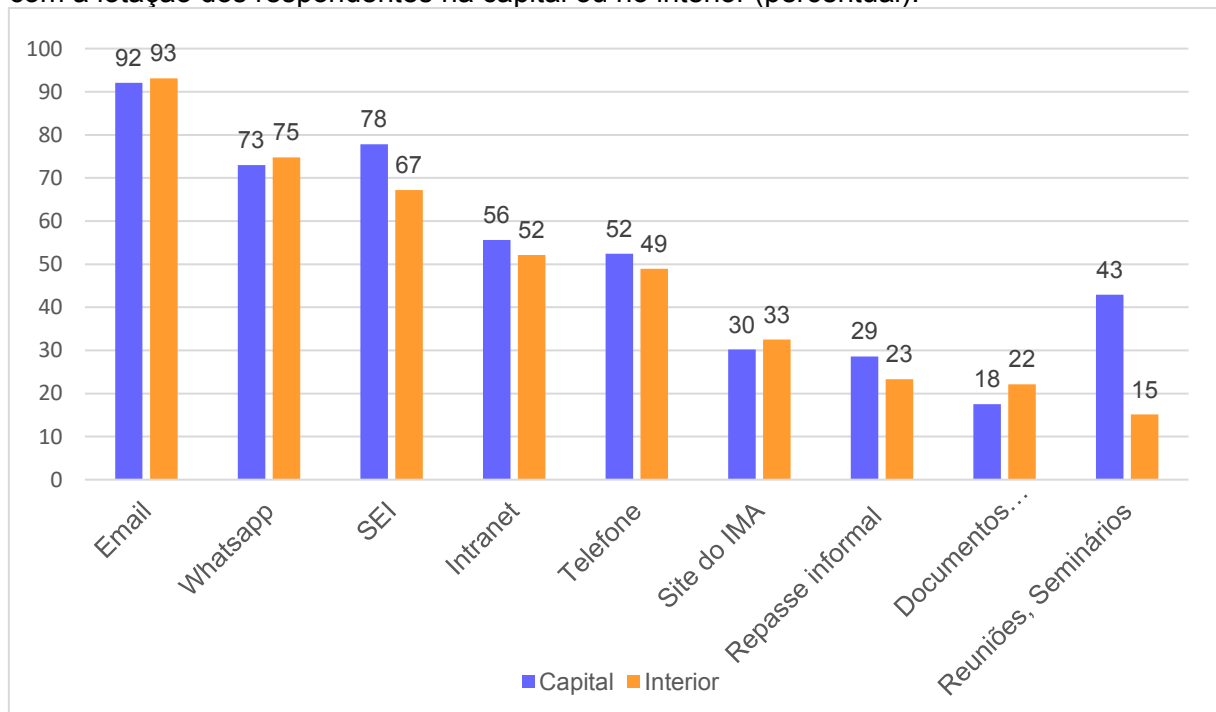
As especificidades e considerações a respeito das ferramentas serão detalhadas a seguir.

#### 4.5.1 Percepção sobre o uso das ferramentas de comunicação de acordo com a lotação do servidor

Procurou-se estabelecer o percentual das principais ferramentas compreendidas como as mais utilizadas na instituição pelo público da capital e do interior (gráf. 20), considerando-se para tal aquelas que apresentaram mais de 50 indicações de acordo com o exposto no gráfico 19.

Faz-se o esclarecimento que as porcentagens se referem a proporção de servidores que indicaram as respectivas ferramentas, sendo que podiam optar por mais de uma delas.

Gráfico 19 - Indicação das principais ferramentas de comunicação interna utilizadas de acordo com a lotação dos respondentes na capital ou no interior (percentual).



Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

Nota: 1 - O percentual refere-se a proporção de servidores que indicaram as respectivas ferramentas, sendo que podiam optar por mais de uma delas.

2 - O valor das porcentagens foi arredondado no gráfico para facilitar a visualização das informações.

Dentre os respondentes da capital (gráf. 19), as ferramentas indicadas como as mais utilizadas, na ordem decrescente foram: E-mail (92,1%, n=58); SEI (77,8%, n=49); WhatsApp (73%, n= 46); Intranet (55,6%, n=35); Site (30,2%, n=19); Telefone (52,4%, n=33); Reuniões e/ou Seminários (42,9%, n=27); Repasse informal de informação (28,6%, n=18) e Documentos impressos (17%, n=11).

Já no interior (gráf. 19), a percepção sobre as ferramentas mais utilizadas apresentou a seguinte ordem de indicação: E-mail (92,1%, n=295,); WhatsApp (74,8%, n= 237); SEI (67,2%, n= 213); Intranet (52,1%, n=165); Telefone (48,9%,n=155,); Site (32,5%, n= 103); Repasse informal de informação (23,3%,n=74,); Documentos impressos (22,1% n=70); Reuniões e/ou Seminários (15%, n=48).

#### **4.5.5.1 Percepção sobre o uso do e-mail**

O e-mail foi indicado como a ferramenta mais utilizada na instituição, tanto pelos servidores lotados na capital, quanto no interior (Gráf. 19).

Segundo Carvalho (2015) um dos primeiros canais que trouxe o poder de se comunicar com outra pessoa de outro canto do mundo, alcançando utilidade para comunicações formais, como as empresariais, foi o e-mail. Tal utilidade, na época e até os dias atuais, fez com que as organizações adotassem o e-mail como ferramenta de trabalho para troca de mensagens eletrônicas entre os colaboradores da organização.

Várias foram as considerações efetuadas pelos entrevistados pela equipe do LAB-MG e pelos respondentes da enquete a respeito do e-mail.

Nos relatos abaixo é possível identificar as ponderações a respeito da baixa eficácia do e-mail institucional, como a limitada capacidade de armazenamento disponibilizada aos usuários, às inseguranças relativas à perda de mensagens e a necessidade de utilização de contas de e-mail alternativas para evitar essas fragilidades.

Eu tenho um certo receio de trabalhar com e-mail porque já perdi muitas informações e conversas no e-mail (LAB-MG, Camg- sede 9)

Quase todos nós aqui criamos uma conta no Gmail. Ela tem maior capacidade, porque se não o e-mail enche logo (LAB-MG, CR 20).

O e-mail institucional pela capacidade dele de armazenamento, ela estoura (LAB-MG, Esec,29).

É sempre um e-mail que se perde, ou por troca de provedor, ou por quebra de equipamento (obsoleto que não atualiza o sistema) (CR, 116).

Antigo Webmail e agora Expresso não configura para Outlook. Péssimo, pois o Expresso é de difícil utilização e arquivamento (CR, 118).

Também foram efetuados comentários a respeito da frequência de leitura dos e-mails e da ausência de disponibilidade de e-mail institucional aos funcionários que são cedidos à organização pelas prefeituras municipais.

O e-mail institucional não funciona, tem funcionário que fica até 6 meses sem olhar o e-mail nosso (LAB-MG, CR 19).

São poucos servidores que leem os e-mails na primeira hora de serviço (CR, 115).

Fazer melhorias, incentivo e a utilização dos e-mails com mais frequência e mais acessibilidade para que as informações também possam ser compartilhadas, sem falha de conexão no momento dos envios (Esec, 287).

Nos postos de atendimento são servidores cedidos pela prefeitura, eles não tem e-mail institucional (LAB-MG, 30).

Apesar do e-mail ser reconhecido como a ferramenta mais utilizada na instituição, as queixas verificadas quanto ao uso do e-mail corporativo relacionadas à capacidade de armazenamento do provedor são potencialmente negativas para a organização, por várias razões.

Quando o servidor opta por conta de e-mail externa para não sofrer com as limitações do e-mail disponibilizado pela organização, a imagem e a identidade institucional podem ficar comprometida, sobretudo com os usuários externos, que não reconhecerão a instituição de contato quando contatada pelo servidor.

Na utilização de contas não institucional, há riscos potenciais quanto à segurança dos dados da organização que são tramitados, que ficam em provedor cuja responsabilidade não é o do contratado pelo governo.

Em relação à comunicação interna, quando as informações são disparadas para o mailing da organização aqueles que possuem outras contas provavelmente ficarão sem recebê-las, podendo comprometer a execução do que se é proposto.

#### 4.5.5.2 Percepção sobre o uso do WhatsApp

Sobre a utilização do WhatsApp Junior e Santos (2017, p. 06) manifestam que

O aplicativo WhatsApp como ferramenta de troca de mensagens, por exemplo, não só adentrou na vida da sociedade em geral, como atravessou barreiras corporativas e está modificando completamente a forma de se comunicar nas organizações, tornando-se algo cultural, independentemente de ser pessoal ou profissional.

Tanto o WhatsApp quanto o WhatsApp Business podem estreitar as conexões dos vários públicos dentro de uma organização e atuar como ferramenta da comunicação organizacional interna (Andrade, 2021).

De maneira oficial ou não oficial, o WhatsApp, vem ocupando cada vez mais espaço na comunicação das organizações, seja com o público interno ou externo (CABRAL, 2020).

No presente estudo, o WhatsApp ocupou o segundo lugar no ranking geral das ferramentas percebidas como as mais utilizadas na instituição (Graf. 19), sendo a segunda mais indicada pelos respondentes do interior (74,8, n= 237, 67,2%) e a terceira pelos respondentes da capital (73%, n= 46, 73%), (Gráf. 20).

Nos relatos sobre esta ferramenta, a opinião dos servidores entrevistados e respondentes foi variada. Houve os que aprovam o WhatsApp como ferramenta para apoio à comunicação interna, sugerindo a criação de contas institucionais e envio de lista de transmissão, visto que a ferramenta já é universalizada e de fácil uso, enquanto outros manifestaram que nem todos apreciam a ferramenta, que produz comunicações ruidosas e mesmo que deveria ter seu uso institucional abolido. Abaixo seguem as opiniões registradas.

Seguem os relatos dos servidores que veem o WhatsApp como uma ferramenta positiva para a autarquia, ressalta-se que os servidores com esta percepção foram todos dos escritórios seccionais, ou seja, são aqueles na ponta executora das atividades.

Quero WhatsApp oficial (Respondente Esec 34).

O WhatsApp é uma ferramenta que está nas mãos de todos os servidores e é acessada constantemente, acredito que ela deve ser mais explorada para comunicações internas, utilizando vídeos explicativos, principalmente para servidores de nível administrativo que não tem acesso a treinamentos (Respondente Esec 59).

[...] Acho que o WhatsApp deve ser incluído oficialmente na comunicação (da organização). Hoje utilizamos nosso WhatsApp particular para a comunicação de assuntos da instituição. O ideal é que cada escritório tenha uma conta no WhatsApp (Respondente Esec 181).

Existe a possibilidade de utilização institucional do Whatsapp. Considero que seria um facilitador (Respondente Esec 273).

(A organização) poderia oficializar ferramentas como o WhatsApp pra ser usada no dia a dia melhorando a agilidade da troca de informações com o produtor e até com servidores através do envio de listas de transmissão e etc. (Respondente Esec 276)

A consideração negativa a respeito do uso do WhatsApp incluiu opiniões de servidores da Camg - sede, das coordenadorias regionais e dos escritórios seccionais e está apresentada a seguir.

Essa comunicação via grupo de WhatsApp tem muito atrito entre os funcionários. Só determinadas pessoas da Coordenadoria que podem postar (Entrevista LAB-MG, CR 21).

Não é um percentual muito grande, mas tem muito funcionário que odeia WhatsApp e nem usa. (Respondente CR 22).

O envio de mensagens por grupos de WhatsApp se torna ineficiente, pois é um ambiente muito ruidoso onde todos falam ao mesmo tempo. Por isto, não participo de nenhum... (Respondente CR 192).

Uma observação, sou contra o uso de WhatsApp pois é uma mídia particular e não sou obrigado a me comunicar através da mesma e ainda utilizar meu aparelho celular particular para serviço (da organização) (Respondente Esec 271).

Na verdade, depois da ferramenta WhatsApp, muitos de nós usamos menos a intranet e telefones, reuniões, etc. (Respondente Esec, 302).

Desejo que a utilização do WhatsApp seja suprimida, uma vez que mensagens neste meio são consideradas lidas de imediato o que não é possível ter certeza; pois as vezes não estamos com celular (Esec, 367).

Infelizmente, os ofícios, memorandos, e-mails e instrutivos estão sendo substituídos por mensagens informais pelo WhatsApp... (Camg, 374).

Ponto negativo que o WhatsApp que a gente usa é o nosso pessoal (Entrevistado, Esec 31).

De maneira semelhante a alguma das opiniões relatadas neste estudo, Cabral (2020) obteve uma percepção positiva dos funcionários sobre o uso do WhatsApp para comunicação interna, mesmo não sendo a ferramenta utilizada oficialmente pela organização, verificando que sua utilização não representou incômodo para a realização do trabalho dos entrevistados.

Girão (2019) discorre sobre como o WhatsApp, mesmo não sendo adotada como ferramenta de comunicação oficial, vem ocupando espaços nas organizações para a comunicação interna. E apresenta casos como o do TCU e o da empresa Tigre. O TCU não utiliza o WhatsApp como ferramenta oficial, mas já identificou que ele vem substituindo outras da comunicação interna, sendo que o órgão está “programando iniciativas com orientações em relação ao uso do WhatsApp na comunicação interna” Girão (2019, p. 41). Já a empresa Tigre adotou o WhatsApp como meio oficial de informação da organização, abandonando os telefones fixos, disponibilizando celulares aos funcionários e treinando-os sobre boa utilização da ferramenta (Girão, 2019).

Neste estudo houve também manifestações negativas sobre o uso de aparelho próprio para utilizar a ferramenta. Cabral (2020, p. 53) também registrou esta ocorrência em pesquisa sobre o WhatsApp em uma organização, explicitando que o motivo mais relevante expresso pelos colaboradores para participarem de algum grupo (informal) de WhatsApp na organização foi por entenderem que ele facilita a comunicação interna (CABRAL 2020, p. 53) e porque já receberam demanda da organização pelo WhatsApp e que concordaram que a ferramenta é conveniente e os ajuda a completar tarefas sem nenhum problema O autor concluiu que os funcionários estavam receptivos a novos e avançados métodos de comunicação, como o WhatsApp, devido à sua modernidade e eficácia (CABRAL 2020).

Embora não oficializada como ferramenta de comunicação o WhatsApp como ferramenta organizacional.

Girão (2019, p. 42) aponta para a importância de compreender que:

O WhatsApp não está substituindo as plataformas, mas complementando a forma de trabalho, facilitando o dia a dia das pessoas. É necessário sim, uma orientação quanto aos conteúdos internos do órgão mais sigilosos ou restritos, para diminuir as chances de propagação de conteúdo incorretamente.

Cabral (2020) também destaca a importância de recomendar normas de comportamento para a utilização da ferramenta na organização e de respeitar o horário estabelecido para jornada diária de trabalho no uso da ferramenta.

Para Andrade (2021) o WhatsApp, sobretudo, a versão business possui muito potencial para favorecer a comunicação interna no ambiente organizacional, no entanto ainda é subutilizado nas organizações para esse fim. Acrescenta-se ao potencial do uso do WhatsApp nas organizações, a sua versão para internet, o WhatsApp Web, que não requer que os usuários utilizem o seu dispositivo móvel, podendo acessar as informações no computador ou notebook.

Com a possibilidade de vincular o número de um telefone fixo no celular, para uso o WhatsApp business e de acessar as informações do aplicativo na tela do computador, por meio do WhatsApp Web é possível minimizar os problemas de exposição do número pessoal do celular do servidor, bem como minimizar a utilização de equipamento próprio, pelo menos para os servidores que não estão em trânsito ou em atividades externas.

#### **4.5.5.3 Percepção sobre o uso do SEI**

Embora o SEI não tenha sido desenvolvido com o propósito de comunicação interna, seu uso como ferramenta no setor público para tramitação de documentos, faz com que grande parte dos conteúdos organizacionais tramitem por esta via. Neste sentido, o SEI foi a terceira ferramenta mais indicada pelos servidores lotados na capital (gráf. 19), sendo verificado que 88,9% (n=40) dos respondentes lotados na Cidade Administrativa indicaram o SEI como uma das ferramentas mais utilizadas, enquanto esta indicação foi de 66,3% (n=222) entre os respondentes lotados em outros locais (tab. 5).

Os servidores da Cidade Administrativa possuem 4 vezes mais chance de indicar o SEI como ferramenta mais utilizada na instituição que os das demais localidades ( $p=0,002$ ).

Tabela 5 – Indicação do SEI como ferramenta utilizada pelos respondentes da organização lotados na Cidade Administrativa e nas demais localidades.

Localidade	Outras ferramentas		SEI		Total
	(n)	%	(n)	%	
Outras	113 <sup>a</sup>	33,7	222 <sup>b</sup>	66,3	335
Cidade Administrativa	5 <sup>a</sup>	11,1	40 <sup>b</sup>	88,9	45
Total	118	31,1	262	68,9	380

Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

Notas (<sup>a,b</sup>) - Letras diferentes na mesma linha diferem ( $P < 0,05$ ).

A opinião sobre o SEI, dos servidores que foram entrevistados ou que se manifestaram por meio do questionário eletrônico está descrita abaixo. Foi considerada a segurança em manter as informações salvaguardadas, as limitações do SEI diante de muitos processos e a deficiência na implementação da ferramenta na instituição que vem limitando a utilização eficiente da ferramenta pelos Esecs.

Eu gosto do SEI porque além você fazer um Memorando, pedir para eles darem ciência, você pode colocar um bloco inteiro, ele nunca vai sumir, precisou voltar lá e ver o assunto. Ele está lá. (LAB-MG, Camg -sede 5).

O SEI tem suas limitações e vai acabar gerando muitos processos que podem se perder nas caixas de entrada (LAB-MG, Camg -sede 6).

O SEI foi extremamente mal implementado, muitos escritórios não sabem usá-lo. Também não houve padronização da sua organização, como a criação de blocos internos por assunto, o que facilitaria o acesso à informação. A divulgação de orientações e procedimentos via SEI só seria eficiente se os escritórios realmente soubessem usá-lo, o que não é o caso (até o momento) (Camg -sede, 374).

No interior, embora o SEI tenha sido a 3ª ferramenta mais indicada (gráf. 20), 79,3% dos servidores lotados nas Coordenadorias Regionais do interior (n=69) a indicaram como ferramenta mais utilizada (tab.6).

Tabela 6 - Indicação do SEI como ferramenta utilizada na organização pelos respondentes das Coordenadorias Regionais e das demais localidades.

Localidade	Outras ferramentas		SEI		Total (n)
	(n)	%	(n)	%	
Outras	101 <sup>a</sup>	33,4	193 <sup>b</sup>	65,6	335
Coordenadorias interior	18 <sup>a</sup>	20,7	69 <sup>b</sup>	79,3	45
Total	118	31,2	262	68,8	380

Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

Notas (a,b) - Letras diferentes na mesma linha diferem ( $P < 0,05$ ).

Foi possível estabelecer que os servidores das Coordenadorias Regionais do Interior possuem duas vezes mais chances de indicar o SEI como ferramenta que os das demais localidades ( $p=0,016$ ).

Embora os servidores das Coordenadorias Regionais tenham indicado que percebem o SEI como uma das ferramentas mais utilizadas, àqueles que se manifestaram na entrevista ou no questionário informaram que o SEI não é utilizado de maneira unânime, que há um interesse menor ainda na busca de algumas informações quando estão no SEI e que a busca de informações na plataforma é difícil.

O SEI também é outra coisa que tem que melhorar mais para o pessoal usar. Não é todo funcionário que usa o SEI (LAB-MG, CR, 16).

A grande dificuldade hoje como gestor, é motivar os servidores das unidades descentralizadas a se atualizarem sobre normas e procedimentos disponíveis, principalmente via SEI (CR, 78).

...É busca na plataforma do SEI dificultosa... (CR, 116).

Ao considerar a opinião dos respondentes dos Esecs do interior, foi verificado que 63,9% ( $n=124$ ) destes indicou o SEI como uma das ferramentas mais utilizadas, enquanto 74,2% ( $n=138$ ) dos servidores de outras localidades efetuaram esta indicação, identificando-se desta maneira, que servidores que não estão lotados nos Esecs do interior apresentam 1,6 vezes mais chance de indicar o SEI como uma das ferramentas mais utilizadas que os lotados nos Esecs ( $p=0,03$ ).

Tabela 7 - Indicação do SEI como ferramenta utilizada na organização pelos respondentes dos Escritórios Seccionais (Esecs) do Interior e dos das demais localidades.

Localidade	Outras ferramentas		SEI		Total (n)
	(n)	%	(n)	%	
Outras	48 <sup>a</sup>	25,8	138 <sup>b</sup>	74,2	186
Esecs interior	70 <sup>a</sup>	36,1	124 <sup>b</sup>	63,9	194
Total	118	31,1	262	68,9	380

Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

Notas (a,b) - Letras diferentes na mesma linha diferem (P<0,05).

A respeito do SEI, o relato dos servidores dos Esecs entrevistados e dos que manifestaram sua opinião na enquete, ficou evidente a dificuldade de encontrar as informações na plataforma e a quantidade elevada de informações que os servidores que atuam na ponta precisam acessar na ferramenta. Também foi relatada a falta de domínio por parte de diversos servidores em utilizá-la.

Tem muitas informações salpicadas. Tem informações que a gente sabe que existe, mas a gente tem dificuldade de encontrar. O SEI é uma forma de você salvar informação na nuvem para você ter os documentos guardados e arquivados digitalmente. O problema é eu achar essa informação de imediato. Como que eu vou achar essa informação para o produtor que está aqui na minha frente me esperando? (LAB-MG, Esec, 24).

No SEI a gente que não encontra nada lá se você não tiver o número do processo, aquilo é um buraco negro (LAB-MG, Esec, 25).

...Muitos manuais e orientações estão sendo enviados via SEI. A maioria dos servidores ainda não domina essa ferramenta, não conseguindo organizar as informações dentro da página. Acho que o SEI deve ser usado para tramitação de documentos (Esec 181).

As instruções de serviços muitas vezes ficam difíceis de serem encontradas no SEI. Muita coisa chega a nós via SEI, ele tem muita informação, as vezes até complicado de achar, seria bom um canal exclusivo entre servidores para novos recados e informações menos técnicas (Esec 371).

Pelos resultados apresentados verifica-se que, onde estão os centros de comando, Camg – sede e Coordenadorias Regionais há uma maior percepção da utilização do SEI como ferramenta, enquanto na ponta executora, sobretudo nos escritórios seccionais, o SEI ainda não está internalizado. Para estes há dificuldades em sua utilização, queixas do volume de processos que devem acessar, da quantidade e despadronização dos vários documentos tramitados por esta via, bem como sobre a dificuldade em encontrar as informações com agilidade.

Nascimento (2017, p.44) relata que o SEI foi instituído para tratar de questões de gerenciamento de documentos e trazer melhorias em termos de agilidade, produtividade, transparência, satisfação do usuário e redução de custos. O sistema foi estabelecido ainda, com a premissa de ser um ambiente seguro e confiável. No entanto, o autor, elencou alguns inconvenientes associados ao uso do SEI, identificados em seu estudo realizado na Universidade de Brasília - UNB, são eles:

Área de pesquisa ineficiente; Adaptação lenta por excesso de recursos e ferramentas; Não integra com outros órgãos que utilizam SEI; Não faz arquivamento de processos concluídos; Dificil disponibilidade para acesso externo; Classificação documental inadequada; Não faz avaliação documental (Nascimento, 2017, p.45).

Dentre os inconvenientes listados por Nascimento (2017), a dificuldade de encontrar os processos sem o conhecimento de seu número específico também foi relatada neste estudo. A lenta adaptação dos usuários internos à ferramenta e a falta de classificação documental são fatores que potencialmente podem interferir na sua utilização na organização.

A respeito da dificuldade de localizar processos no SEI, Nascimento (2017, p.44) relata que o campo de busca da ferramenta não é suficientemente eficiente para recuperar um determinado processo ou documento, a menos que o usuário tenha o Número de Protocolo Único (NUP). O sistema só reconhece estes metadados - número NUP - que não busca partes específicas do mesmo processo, tornando extremamente complicado a busca e a recuperação de informações.

Segundo Nascimento (2017, p 45), a adaptação lenta dos usuários ao SEI, na UNB, foi relacionada “ao grande número de recursos e ferramentas oferecidas pelo sistema” que foram combinadas com um “curso de capacitação ineficaz”, resultando numa experiência inicial lenta e confusa, que persistiu ao longo do tempo. Embora não tenha sido objeto específico do presente estudo, avaliar a qualidade da capacitação dos usuários do SEI pela organização, foi averiguado como se deu a implementação da ferramenta por meio de entrevista com um dos representantes do setor que faz a gestão da ferramenta no órgão:

Nascimento (2017, p.45) relata ainda contradições entre a proposta para o qual o SEI foi concebido com sua capacidade arquivística, segundo o autor:

O que causa maior contradição entre as funcionalidades divulgadas no Guia Prático SEI/UnB e o sistema implantado é a inexistência de

uma classificação arquivística dos documentos e processos. Isso significa que eles não estão sendo hierarquizados em relação às suas funções e atividades, tal fato, atrelado à impossibilidade de arquivamento desses processos e documentos impacta diretamente na gestão de documentos, ou seja, na ausência de diretrizes de gestão de documentos, conforme preconiza a legislação arquivística relacionada aos documentos públicos.

Segundo a escola do Ministério Público da União (2023) capacidade arquivística:

É a ação intelectual de agrupar documentos que tratam de um mesmo assunto/tema e, portanto, exercem a mesma função institucional, atribuindo-lhes um código numérico. Com isso, os documentos que cumprem a mesma função ficam reunidos e estruturados hierarquicamente, e o arquivo fica logicamente organizado. O código numérico é definido no Plano de Classificação de documentos da instituição.

A não percepção da ferramenta SEI nos Escritórios Seccionais e sua utilização ao nível das estruturas de comando implicam potencialmente na quebra do fluxo da comunicação descendente, que somada as dificuldades relatadas com o uso da ferramenta sinalizam a necessidade de orientar mecanismos para o registro do número de processos que estão sendo tramitados, a oferta frequente de capacitação, atualização e dicas para o uso da ferramenta, bem como salvaguardar documentos tramitados pelo SEI em outra ferramenta com finalidade arquivística, por assunto e tema, para que facilitem sua busca, acesso e guarda dos documentos institucionais.

#### **4.5.5.4 Percepção sobre o uso da intranet**

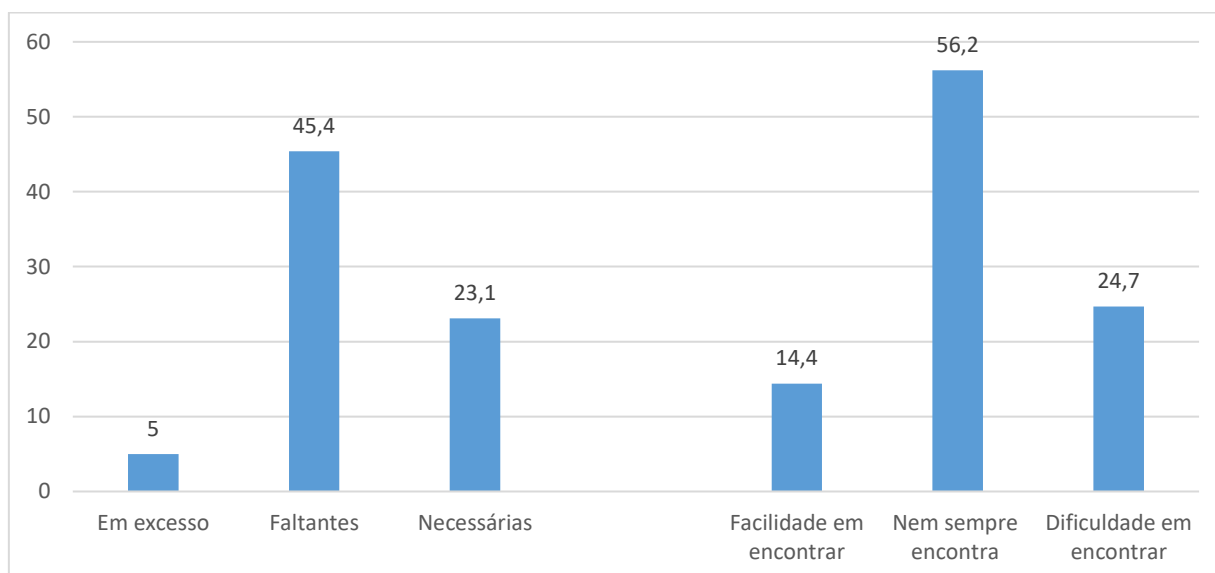
A Intranet é, primordialmente, um ambiente de comunicação” e “precisa ser pensada como uma rede que potencializa a circulação de informações de interesse da organização e de seus públicos internos e promove a interação entre a organização (sua direção e chefias) e os seus funcionários, bem como dos funcionários entre si” (Bueno 2008, apud Souza, 2008, p.21).

A intranet ocupou a quarta posição no ranking da percepção sobre as ferramentas mais utilizadas (Graf. 18), tanto na capital (55,6%, n=35), como no interior (52,1%, n=165) (Gráf. 19).

Como a intranet da organização disponibiliza diversas informações e contém diversos documentos de consultas para o servidor, procurou-se avaliá-la a partir da percepção dos mesmos. Neste sentido disponibilizou-se uma lista de opções para a escolha do servidor, sendo que poderia assinalar quantas alternativas

desejasse. No gráfico 20 está apresentado o percentual sobre a opinião a respeito das informações existentes na intranet.

Gráfico 20. Opinião dos respondentes (percentual) sobre a quantidade de informações na intranet (em excesso, faltantes ou necessárias) e sobre a facilidade de encontrar as informações (facilidade, nem sempre encontra e dificuldade em encontrar).



Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

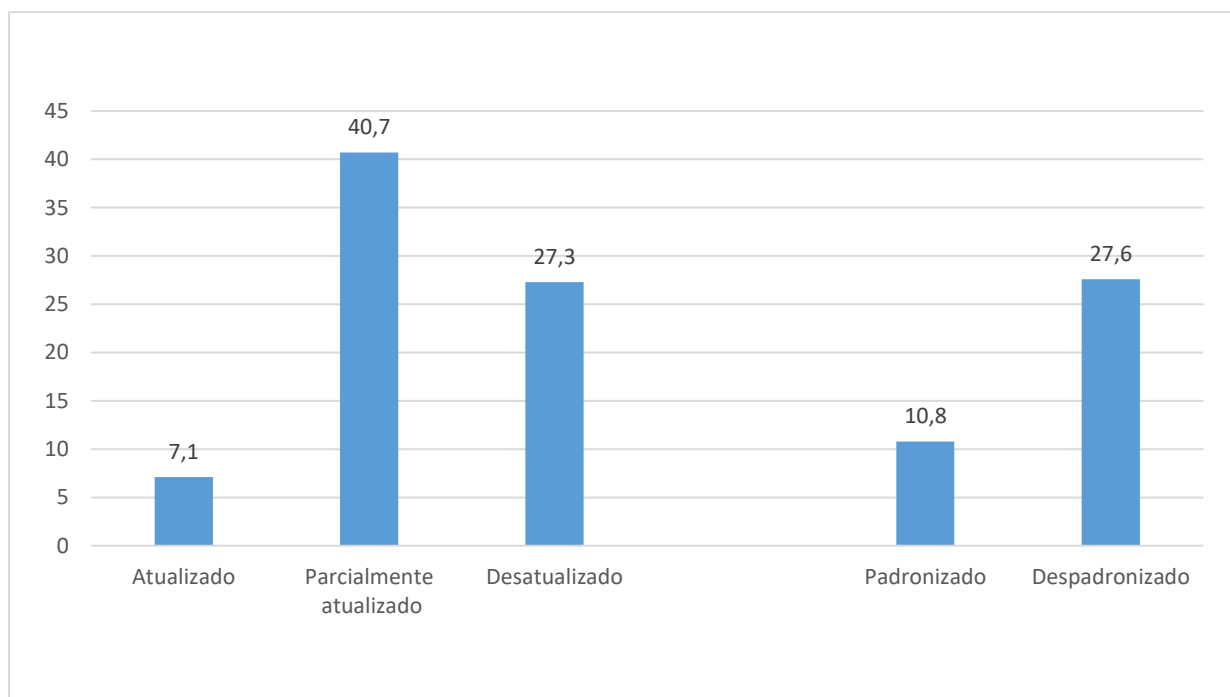
Dentre os respondentes, 173 (45,4%) indicaram que faltam informações na intranet e 214 (56,2%) que nem sempre encontram as informações que precisam (gráf. 20).

O percentual de respondentes que indicou que as informações que estão disponíveis são as necessárias (n=88), bem como que há dificuldades em encontrá-las (n=94) na intranet foi próximo dos 25% (gráf. 20).

Apenas 5% (n=19) indicou que há informações em excesso na intranet e 14,4% (n=55) que há facilidade em encontra-las (gráf. 20).

Foi consultado se o conteúdo na intranet se encontra atualizado e padronizado (gráf. 42). Para 40,7% (n= 155) o conteúdo se encontra parcialmente atualizado e para 27,6% (n=105) ele está despadronizado, sendo estes os maiores percentuais registrados dentro dos respectivos assuntos (gráf. 21). Para 27,3% (n=104) o conteúdo encontra-se desatualizado, enquanto apenas 7,1% o classificou como atualizado (gráf. 21).

Gráfico 21 - Opinião dos respondentes sobre a situação dos conteúdos disponibilizados na intranet referentes à atualização e padronização (percentual).



Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

A opinião dos entrevistados e dos respondentes sobre a intranet se referiram à sua importância, necessidade de padronização, atualização e sugestão de melhorias em suas funcionalidades. A seguir são apresentados estes relatos.

Sobre a padronização e atualização da intranet:

Eu acho que tinha que ter uma padronização de informação. Informação institucional tem que ser intranet e e-mail institucional (Entrevistado LAB-MG, CR 12).

Acredito que em relação a intranet deve-se levar em consideração a realidade de cada área/gerência, que se diferenciam entre si. Entendendo também, o que é viável ou não estar presente no site interno (da organização) (Respondente Camg-sede 8).

Há necessidade de informações chegarem mais rápido aos servidores, bem como o lançamento das atualizações de forma imediata na intranet (...) A intranet precisa ter um fórum de discussões também, com ferramenta para identificar os assuntos (Respondente CR 83).

Intranet atualizada diariamente ou outro canal de comunicação rápida, que atinja todos os servidores (Respondente CR 95).

As informações sobre quem são os assessores técnicos das Coordenadorias Regionais estão desatualizadas na intranet. Além disso, diversos e-mails institucionais estão incorretos na intranet [...] (Respondente Camg-sede 74).

Lista de contatos com nomes, lotações e funções dos colegas do central, poderiam ser melhor expostas na intranet (Respondente Esec 282).

Deveriam atualizar as informações na intranet frequentemente (Respondente Posto de atendimento 351).

Necessário e urgente a atualização da intranet (Respondente Esec 361).

#### A respeito da qualidade da ferramenta:

A Intranet (da organização) é uma excelente ferramenta! É uma pena que as gerências não atualizam os respectivos conteúdos para facilitar a consulta dos servidores. E muitas vezes o documento procurado não é nem encontrado na Intranet. (Respondente Esec 40)

Tá excelente a Intranet (Respondente Barreiras 333).

Eu vejo a intranet como um excelente canal de comunicação que deveria ser resgatado, totalmente repaginado e utilizado de forma padronizada para divulgação de procedimentos e relatórios (que também devem ser padronizados, cada coordenação faz de uma forma). (Respondente Camg-sede 374).

É necessário investir na melhoria da intranet, que no meu ponto de vista deveria ser a fonte de todas as informações para os servidores. Esse investimento passa pela reestruturação da ACS, melhoria na página, aumento da equipe e treinamento (Respondente, Camg-sede 3).

...É Intranet com manutenção lenta e diagrama deficitário... (Respondente 116).

A nossa intranet em termos de layout é fraca em comparação com outros estados (Entrevistado LAB-MG, CR 18).

#### Sobre a intranet ser a ferramenta institucional de referência:

Seria fundamental que a intranet (da organização) fosse a referência para todos os servidores consultarem procedimentos e formulários para todas as atividades (da organização). Infelizmente a intranet hoje conta com formulários desatualizados, procedimentos obsoletos e faltando diversos documentos necessários à nossa rotina. Existe um

lapso muito grande em relação a atualização de formulários e procedimentos feitos pelas gerências [...] (Respondente CR 315).

Eu acho que deveria colocar na intranet todas as comunicações que a gente faz no SEI e que sejam assim relevantes (Entrevistado LAB-MG, Camg-sede 7).

A intranet é questão de hábito, a pessoa tem que criar o hábito de acessar porque não chega uma notificação de algo novo na intranet para você (Entrevistado LAB-MG, Esec 28).

A intranet deveria ser melhor utilizada como veículo de comunicação interna (Respondente CR 208).

Acho que deve dar uma atenção melhor na intranet para a comunicação com os servidores. Muitos manuais e orientações estão sendo enviados via SEI. A maioria dos servidores ainda não domina essa ferramenta não conseguindo organizar as informações dentro da página. Acho que o SEI deve ser usado para tramitação de documentos. A divulgação de manuais, orientações, relatórios deve ser feita na Intranet (Respondente Esec 181).

Falta muita informação na intranet, muita coisa que recebemos pelo Sei, poderia ser disponibilizada também na intranet, pois considero a intranet mais fácil para localizar as informações. Devido à divisão disponível na intranet, acho um meio de informação pouco explorado e muitas vezes desatualizado (Respondente Esec 176).

Diante dos resultados e opiniões registradas, considerando que a intranet foi indicada como ferramenta importante para a disponibilização de vários conteúdos internos, sugere-se a criação de procedimentos para a padronização dos conteúdos a serem nela inseridos, com treinamento dos responsáveis pelas informações, revisão e atualização dos conteúdos disponibilizados, criação de rotina de atualização e melhoria do lay-out e de suas funcionalidades.

Neste sentido, Souza (2008) ressalta a importância de contar com pessoal comprometido com a inserção e acompanhamento dos conteúdos na intranet e da necessidade de disponibilizar ferramentas como fóruns, blogs, enquetes, comunidades virtuais para que a intranet seja interativa e favoreça o “aprendizado corporativo”. Um portal mais dinâmico favorece a interação dos usuários para que não consultem a intranet apenas para procura de conteúdo, mas para que possam também efetuar comentários, registrar dúvidas, manifestar-se, a possibilidade também de expor perfis com fotos e espaço para informações e notícias de todas as hierarquias estimulam a participação. Assim, a ferramenta deixa de ser apenas um banco de dados, que na opinião dos respondentes encontra-se desatualizado.

Importante considerar as recomendações de Brandão e Duarte (2013, p. 996) sobre potencializar o uso da intranet quando consideram que:

A intranet enquanto ferramenta da comunicação interna, é uma poderosa ferramenta ao serviço das organizações, devendo ser mais do que um repositório de informações que se pode acessar de forma rápida.

Porto (2008, p. 10) denomina de "portal corporativo" a intranet que serve como uma plataforma unificada de trabalho, que fornece os recursos necessários para as tarefas dos colaboradores. Esta plataforma gerencia a publicação de documentos que são criados de forma descentralizada (nas diferentes estruturas da organização) e garante acesso seguro aos vários sistemas da empresa através de um processo de autenticação centralizado.

#### **4.5.5.6 Percepção sobre de reuniões e seminários**

A percepção dos respondentes sobre a utilização de reuniões e seminários como ferramentas para transmissão de informações foi influenciada pelo fato dos servidores estarem lotados na capital (42,9%, n=27) ou no interior (15,1%, n=48) (tab. 8), sendo verificado que a chance de um servidor da capital indicar a ferramenta "reuniões e/ou seminários" é 4,2 vezes maior do que a daqueles lotados no interior ( $p=0,0001$ ).

Tabela 8 - Indicação de reuniões e seminários como ferramentas utilizadas da organização pelos respondentes da capital e do interior.

Localidade	Outras ferramentas		Reuniões e seminários		Total (n)
	(n)	%	(n)	%	
Capital	36 <sup>a</sup>	57,1	27 <sup>b</sup>	42,9	63
Interior	269 <sup>a</sup>	84,9	48 <sup>b</sup>	15,1	317
Total	305	80,3	75	19,7	380

Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

Notas (a,b) - Letras diferentes na mesma linha diferem (P<0,05).

Complementando as informações acima, foi verificado que 28,5% dos servidores que não estão lotados nos Esecs do interior (n=53) indicaram reuniões e seminário como ferramentas utilizadas pela organização e 11,3% dos respondentes dos Esecs (n=22) efetuaram esta indicação (tab. 9). Neste sentido, servidores que não estão lotados nos Esecs do interior apresentam 3,1 vezes mais chances de indicarem estas ferramentas como utilizadas da organização do que os lotados nos Esecs do interior (p=0,0001).

Assim, foi possível identificar que reuniões e seminários não fazem parte da rotina de quem está lotado no interior, sendo que os Esecs não as vivenciam no cotidiano.

Tabela 9 - Indicação de reuniões e seminários como ferramenta utilizada na organização pelos respondentes dos Escritórios Seccionais (Esecs) do interior e dos demais localidades.

Localidade	Outras ferramentas		Reuniões e seminários		Total (n)
	(n)	%	(n)	%	
Outras	133 <sup>a</sup>	71,5	53 <sup>b</sup>	28,5	186
Esecs Interior	172 <sup>a</sup>	11,3	22 <sup>b</sup>	11,3	194
Total	305	19,7	75	19,7	380

Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

Notas (a,b) - Letras diferentes na mesma linha diferem (P<0,05).

Os relatos dos respondentes a respeito das reuniões e seminários indicam a necessidade de se efetuar reuniões para os servidores para o esclarecimento de dúvidas, padronização e atualização das informações. Houve menção de que reuniões longas podem dispersar a atenção, não sendo a melhor ferramenta para transmitir informações. A seguir, os comentários dos respondentes.

Promover mais cursos e reuniões entre diretoria/gerências e servidores em geral (não somente entre chefes de Esec) (Respondente Esec 282).

Há determinado tipos de informações que é necessárias reuniões para sanar as dúvidas. Exemplo, é o caso da implantação do ponto digital onde surgiram muitas dúvidas sem que fosse feita reunião para esclarecer sobre o funcionamento do mesmo. Ocasionalmente ocasionando prejuízos financeiros a alguns e procura dos meios de justificativas para registros errados (Outros, 142).

Não existe reuniões com a Equipe Administrativa para padronização, atualização das informações (Respondente Esec 260).

Faltam reuniões esclarecedoras por falta da chefia (Respondente Outros, 177).

Reuniões não são a melhor forma, pior ainda se forem longas. As pessoas se dispersam e não apreendem o conteúdo. Melhor otimizar o tempo com outras ferramentas mais eficientes (Respondente Camgsede 374).

Por muitas vezes a ponta das fiscalizações não possui amparo suficiente para ações, justamente por falta de comunicação ágil, repasse de informações, ou orientações através de reuniões técnicas. Precisamos também de um site mais bem estruturado para acesso do produtor, além de nossa comunicação interna, pois segue as mesmas dificuldades de obter informações (Respondente Coordenadoria 103).

[Necessidade de] Reuniões presenciais mensais e remotas semanais (Respondente Esec 294).

#### **4.5.5.7 Percepção sobre o uso site da organização**

O site da organização foi indicado por 122 respondentes (32,1%) como uma das ferramentas mais utilizadas no IMA (gráf. 19), no entanto, foi verificado que 38,7% dos respondentes lotados nos Esecs no interior indicaram esta ferramenta, enquanto 25,3% dos lotados nas demais locais a indicaram (Tab. 10).

Os servidores lotados nos Esec possuem 1,8 vezes mais chances de indicar o site do IMA como uma das ferramentas mais utilizadas do que os lotados nos demais locais ( $p=0,005$ ).

Tabela 10 - Indicação do site da organização como ferramenta utilizada na autarquia pelos respondentes dos Escritórios Seccionais (Esecs) do interior e dos das demais localidades.

Localidade	Outras ferramentas		Site		Total (n)
	(n)	%	(n)	%	
Outras	139	74,7	47 <sup>b</sup>	25,3	186
Esecs Interior	119 <sup>a</sup>	61,3	75 <sup>b</sup>	38,7	194
Total	258	67,9	122	32,1	380

Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

Notas (a,b) - Letras diferentes na mesma linha diferem (P<0,05).

Quanto ao site, registrou-se o seguinte comentário de respondente:

Precisamos também de um site mais bem estruturado para acesso do produtor, além de nossa comunicação interna, pois segue as mesmas dificuldades de obter informações. (CR, 103)

#### 4.6 Perspectivas sobre o recebimento de informações

Foram registrados diversos comentários gerais a respeito do recebimento de informações, incluindo manifestações sobre a falta de padronização e organização dos documentos, o volume exacerbado de informações circulantes e sugestões de uso do SEI em parceria com a intranet ou whatsapp. A seguir os relatos obtidos:

A grande dificuldade hoje como gestor, é motivar os servidores das unidades descentralizadas a se atualizarem sobre normas e procedimentos disponíveis, principalmente via SEI. Normalmente aqui na CR, envio email reforçando algum assunto e utilizo também do grupo de whatsapp entre Chefes das unidades x CR. Vejo que o pessoal justifica que falta tempo para lerem tudo o que é enviado (CR, 78).

Deveria padronizar no SEI ou até na intranet, onde fosse informado TUDO, até informações de atualização de sistema, sistema fora do ar, pois um sistema fica fora e temos que sair perguntando a inúmeras pessoas até alguém informar q tá fora do ar. Tb manter sempre atualizado site (da organização) (CR, 39).

...A comunicação interna (da organização) é deficiente porque possuímos um volume alto de informações e de diversas áreas, sendo que as ferramentas que possuímos para nos comunicarmos, nem sempre oferecem organização favorável à construção e manutenção de memórias de acesso que possibilitem a busca integral e instantânea da informação. É sempre um e-mail que se perde, ou por troca de provedor, ou por quebra de equipamento (obsoleto que não atualiza o sistema); É Intranet com manutenção lenta e diagrama deficitário; É memória de computador incompatível com o volume de informação que precisamos armazenar; É busca na plataforma do SEI

difícil; é teletrabalho na Camg que dificulta o acesso aos servidores de lá aos servidores do interior (CR, 116).

Falta muita informação na intranet, muita coisa que recebemos pelo Sei, poderia ser disponibilizada também na intranet, pois considero a intranet mais fácil para localizar as informações. Devido à divisão disponível na intranet, acho um meio de informação pouco explorado e muitas vezes desatualizado. (Esec 176).

As instruções de serviços muitas vezes ficam difíceis de ser encontradas no SEI. Uma cola com o número dos processos e dizendo do que se trata cada processo ajudaria muito a acompanhar. Essa cola pode ser disponibilizada na intranet ou WhatsApp (Esec 259).

#### **4.6.1 Preferência por ferramentas de comunicação e formatos de conteúdo de acordo com o assunto a ser recebido**

No intuito de mapear possibilidades para a promoção de melhorias na comunicação interna, foi proposto que os participantes da enquete eletrônica efetuassem a opção de preferência por ferramentas de comunicação e pelo tipo de organização de conteúdo de acordo com o conteúdo a ser recebido. Foram propostos 8 tipos de assuntos; 7 tipos de ferramentas e 6 formatos de conteúdo, que estão discriminados no Quadro 1.

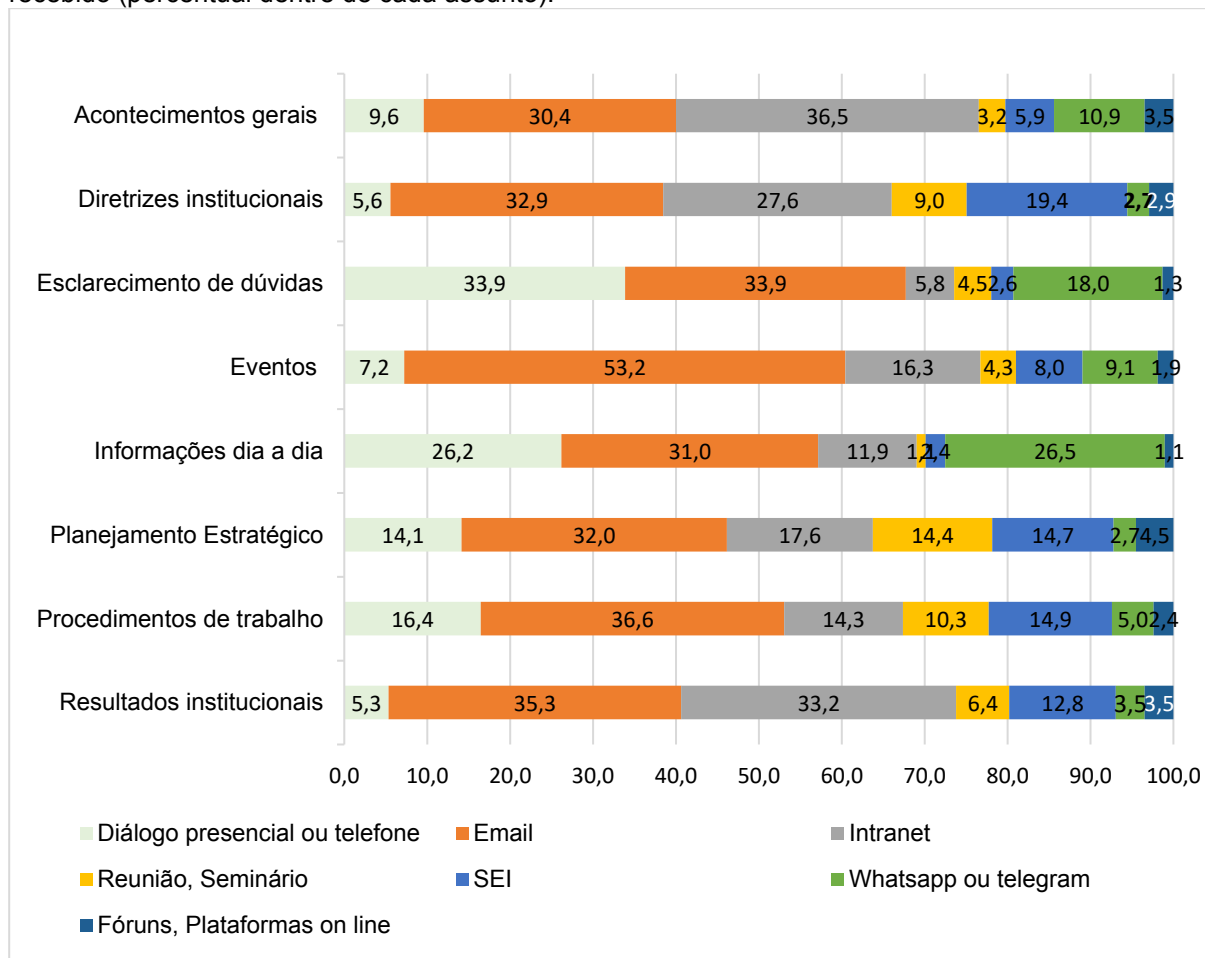
Quadro 1 – Tipos de assuntos a serem recebidos, ferramentas de comunicação e formas de organização de conteúdo disponibilizados para a associação pelos respondentes.

<b>Assunto a ser recebido</b>	<b>Ferramenta de comunicação</b>	<b>Formato de conteúdo</b>
Acontecimentos e informações gerais sobre a organização	Diálogo (presencial ou por telefone)	Boletins e/ou notícias;
Diretrizes institucionais	Email	Documentos oficiais (memorandos, ofícios, portarias);
Informações sobre o planejamento estratégico	Intranet	Mensagens informais (texto ou conversa);
Instruções sobre procedimentos de trabalho	Reunião e/ou Seminários	Relatórios;
Informações sobre eventos (treinamentos, cursos, outros)	SEI	Slides com apresentações;
Informações do dia a dia	Whatsapp e/ou Telegram	Vídeos explicativos.
Resultados institucionais	Fóruns e/ou plataformas on line	
Esclarecimento de dúvidas		

Fonte: Elaboração própria.

No gráfico 22 está apresentada a opção de ferramenta de acordo com o tipo de conteúdo indicada pelos respondentes.

Gráfico 22: Indicação da ferramenta de comunicação a ser utilizada de acordo com o assunto a ser recebido (percentual dentro de cada assunto).



Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

Exceto para o recebimento de informações sobre “acontecimentos gerais da organização” e para o “esclarecimento de dúvidas”, o email foi a ferramenta preferencialmente indicada pelos servidores para os demais tipos de informações a serem recebidas. Foi destaque como a ferramenta mais indicada para o recebimento de informações sobre “Eventos (treinamentos, cursos e outros)”, compondo 53,2% das respostas (n=199) (gráf. 22).

A intranet foi a segunda ferramenta mais indicada (gráf. 22), sendo que para o recebimento de assuntos relacionados aos “acontecimentos gerais da organização”, foi a ferramenta preferida (36,5%, n=137) e para o “esclarecimento de dúvidas”, foi indicada na mesma proporção que o email foram, ambos com 33,9% das indicações (gráf. 22).

A terceira ferramenta mais frequentemente indicada foi o SEI (gráf.22), porém numa frequência bem inferior à das anteriormente mencionadas.

O diálogo presencial ou por telefone e o uso do WhatsApp e/ou do telegram foram mais recorrentes (gráf. 22) para tratar do esclarecimento de dúvidas (33,9% e 18%, respectivamente) e para transmissão de informações do dia a dia (26,2% e 26,5, respectivamente).

O WhatsApp e o telegram também foram apontados para o recebimento de informações referentes aos acontecimentos gerais (10,09%) e sobre eventos (9,1%) (gráf. 22).

Quanto a maneira como os servidores gostariam que os conteúdos fossem organizados para serem transmitidos (gráf. 23), foi verificada uma preferência pela formalização da informação por meio de documentos oficiais (memorandos, ofícios e portarias) para assuntos relacionados às informações estratégicas e de orientação profissional. Este tipo de documento foi a preferência para informar: Diretrizes institucionais (50,7%, n=188), Planejamento Estratégico (40,4%, n=151) e Procedimentos de trabalho (51,7%, n=194). Para estes assuntos, a 2ª opção de organização foram os vídeos explicativos (gráf. 23).

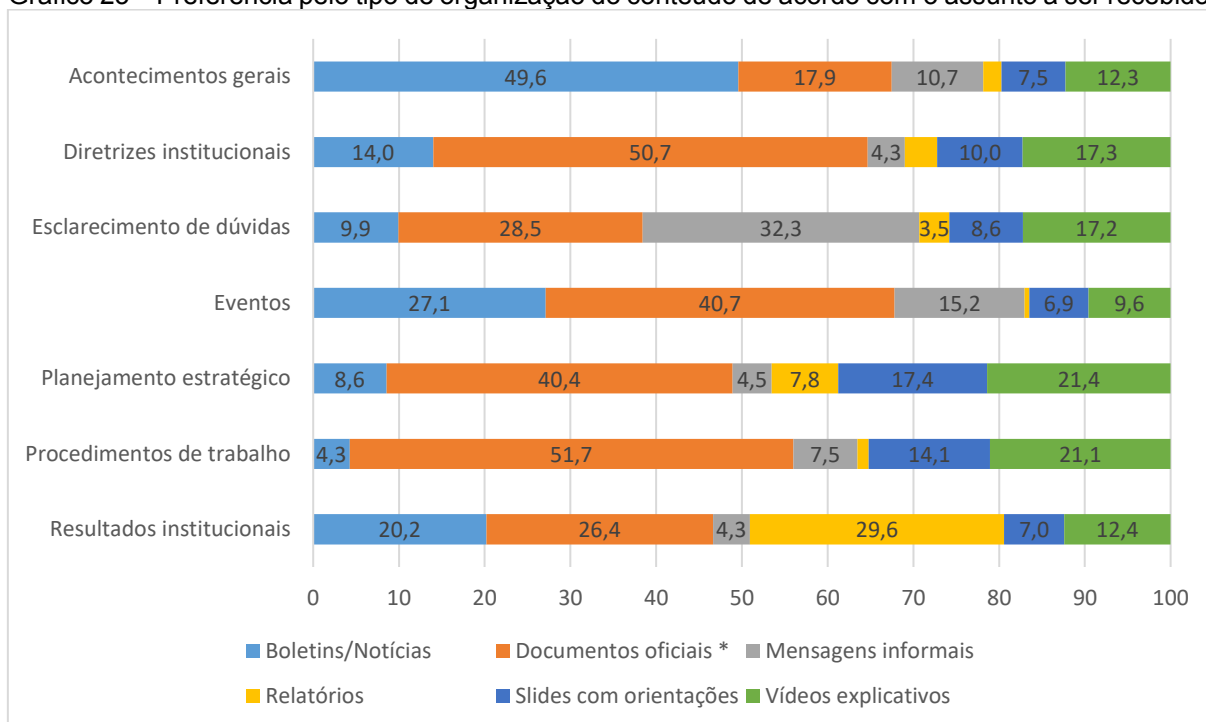
A opção preferencial por documentos oficiais também se deu para a divulgação de informações relacionadas aos eventos (40,7%, n= 153), como treinamentos, cursos, entre outros), sendo que a 2ª forma mais escolhida para este tipo de assunto foi a divulgação por meio de boletins e notícias (27,1%, n= 102) (gráf. 23).

Já para a divulgação de resultados institucionais a maneira de organizar o conteúdo mais indicada pelos respondentes foram os relatórios (29,6%, n= 110), seguida pelos documentos oficiais (26,4%, n= 98), o que também indica escolha por certa formalidade na apresentação da informação.

Apenas para a transmissão de assuntos relacionados aos acontecimentos e informações gerais da organização (gráf. 23) a forma preferencial de organização de conteúdos indicada foi “boletins e notícias” (49,6%, n= 186).

Para o esclarecimento de dúvidas, a preferência foi por mensagens informais (32,3%, n=120), seguida por documentos oficiais (28,5%, n= 106) e vídeos explicativos (16,8%, n= 64).

Gráfico 23 – Preferência pelo tipo de organização do conteúdo de acordo com o assunto a ser recebido.



Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

Nota – \* Memorandos, ofícios e portarias.

A preferência por ferramentas ou formato de organização de conteúdo variou de acordo com o tipo de assunto a ser recebido e/ou transmitido e com a localidade de lotação do respondente, identificando-se assim, a necessidade de maior detalhamento destas preferências.

A seguir são apresentadas as avaliações efetuadas de acordo com os seguintes tipos de conteúdo: Diretrizes e Resultados Institucionais; Planejamento Estratégico e Procedimentos de Trabalho; Informações cotidianas (dia-a-dia) e Esclarecimento de dúvidas; Eventos e Acontecimentos gerais d da organização.

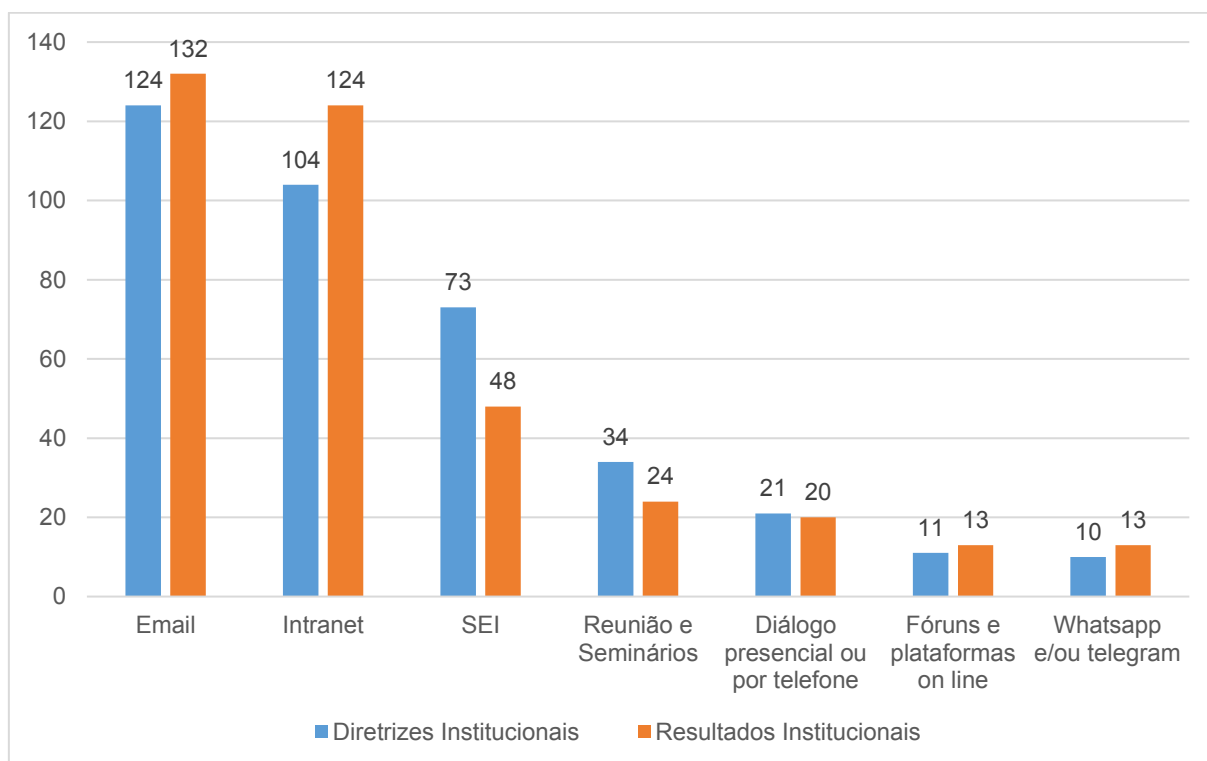
Ao final das explanações sobre cada tipo de assunto a ser recebido é apresentada uma figura contendo a síntese dos resultados obtidos para melhor compreensão sobre a situação atual e a desejada pelos respondentes.

Nas representações esquemáticas para cada assunto, estão apresentados o tipo de ferramenta e formatos de organização de conteúdo preferidos de acordo com as localidades que representam o principal fluxo de informação da organização: Cidade Administrativa-Sede, Coordenarias Regionais; Escritórios Seccionais e Barreiras Sanitárias. É indicada também a percepção geral sobre as ferramentas mais utilizadas e a frequência de recebimento dos diferentes formatos de organização do conteúdo na instituição.

#### 4.6.2 Perspectivas para o recebimento de diretrizes e resultados institucionais

Os perfis de indicação das ferramentas de comunicação para o recebimento de diretrizes e resultados institucionais foi semelhante (gráf. 24), apresentando a seguinte ordem decrescente de preferência: Email ( 32,9%, n=124 e 35,3%, n= 132); Intranet (27,6%, n= 104 e 33,2%, n= 124); SEI (19,4%, n= 73 e 12,8%, n= 48); Reuniões e Seminários (9%, n= 34 e 6,4%, n=24); Diálogo presencial ou por telefone (5,6%, n=21 e 5,3%, n= 20); Fóruns e plataformas on line (2,9%, n= 11 e 3,5%, n= 13) e Whatsapp e/ou telegram (2,7%, n= 10 e 3,5%, n= 13).

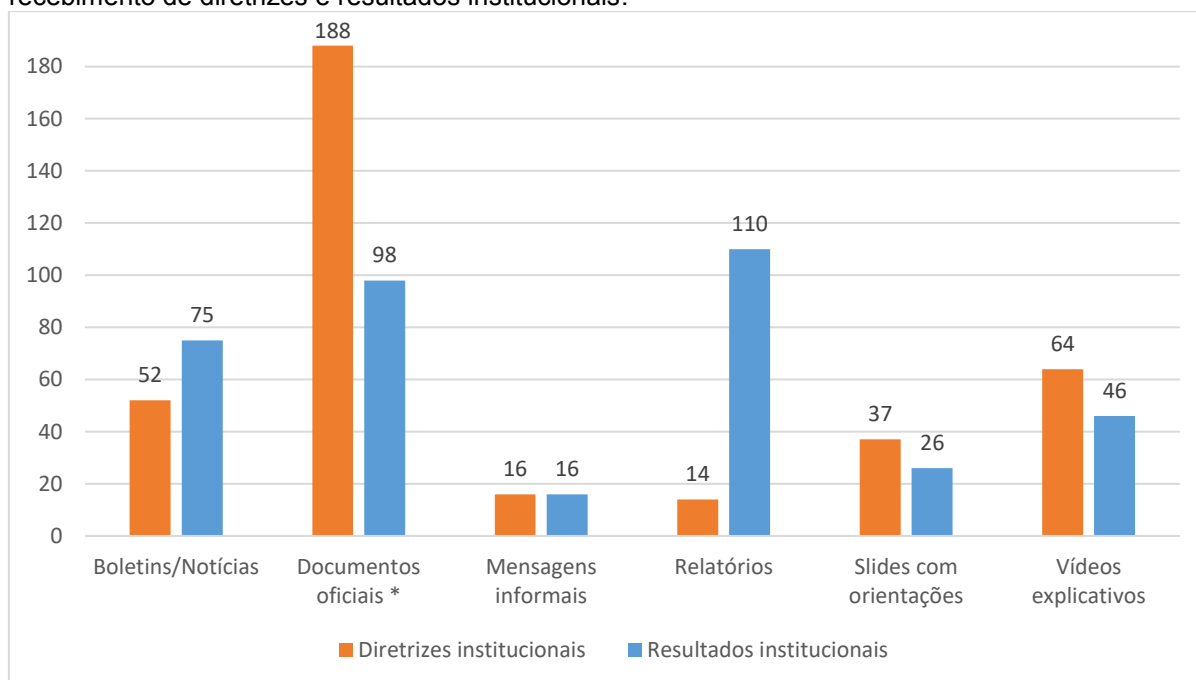
Gráfico 24 – Perfil de escolha dos respondentes sobre ferramentas de comunicação para o recebimento de diretrizes e resultados institucionais.



Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

Embora de maneira geral as ferramentas escolhidas para o recebimento de diretrizes e resultados institucionais tenham apresentado um perfil semelhante (gráf. 24), o perfil de respostas em relação ao formato preferido para a organização das informações sobre diretrizes e resultados institucionais foi diferente e pode ser visualizado no gráfico 25.

Gráfico 25 – Perfil de escolha dos respondentes sobre o formato de organização do conteúdo para o recebimento de diretrizes e resultados institucionais.



Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

Para o recebimento de diretrizes institucionais o formato mais indicado pelos respondentes foram os documentos oficiais (50,7%, n= 188), enquanto para o recebimento de resultados institucionais o formato preferido foi a organização dos materiais por meio de relatórios (29,6%, n=110). Ambos os formatos indicam a expectativa da organização formal destes tipos de conteúdo antes de serem transmitidos.

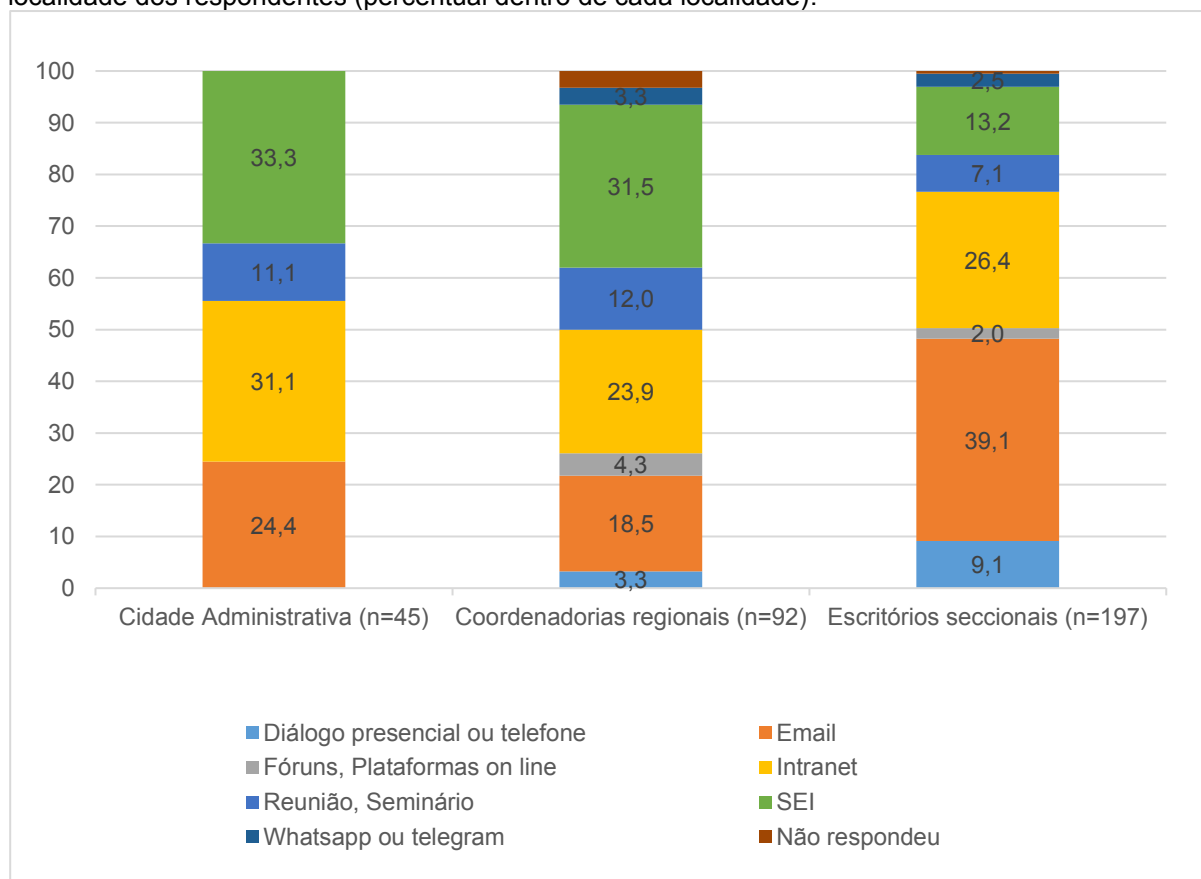
#### 4.6.2.1 Diretrizes institucionais – ferramentas preferidas

Para o recebimento de diretrizes institucionais, no contexto geral, a ferramenta mais indicada foi o email, com 32,9% de indicação geral (n=124) seguida pela intranet (n=104) e pelo SEI (n=73), com 27,6% e 19,4%, respectivamente (gráf. 24).

No entanto, ao estratificar-se esta preferência pela localidade de lotação dos respondentes (gráf. 26), identificou-se que para aqueles lotados na cidade administrativa (n=45) e nas coordenadorias regionais (n=92) a principal ferramenta indicada para o recebimento de diretrizes institucionais foi o SEI, com 33,3% (n=15) e 31,5% (n= 29) de indicações, respectivamente.

A segunda ferramenta mais indicada para estes grupos foi a intranet com 31,1%, (n= 14) da preferência na Cidade Administrativa e 23,9% (n= 22) nas Coordenadorias Regionais (gráf. 26).

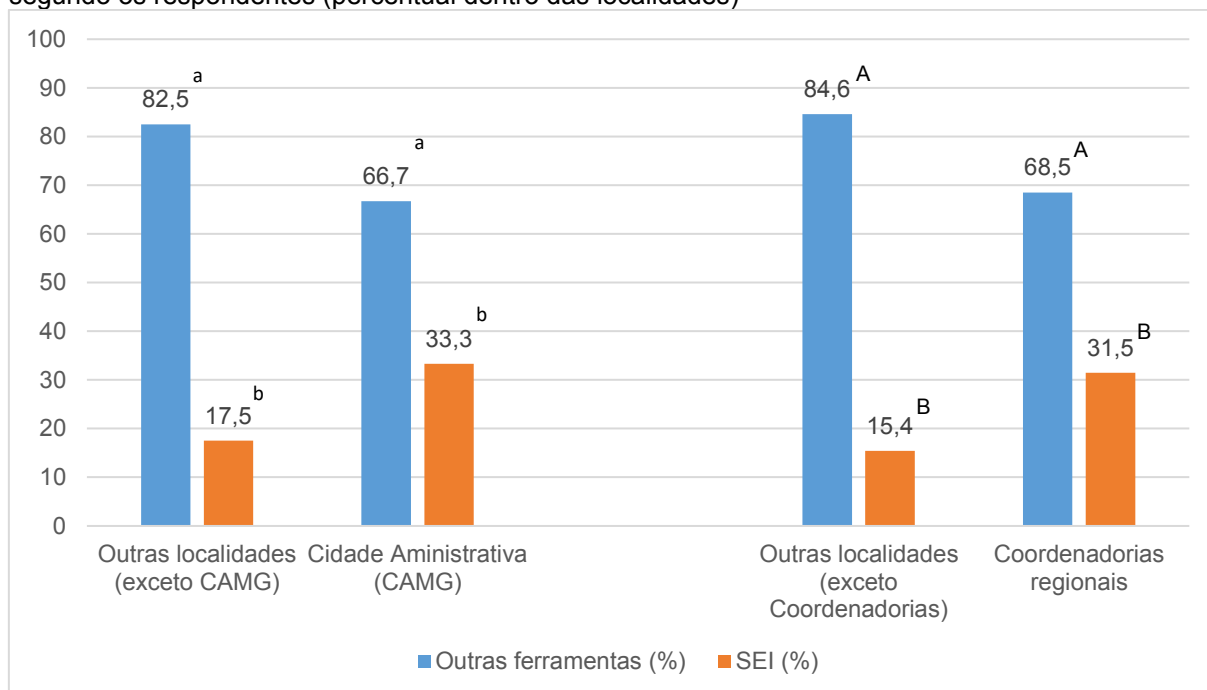
Gráfico 26 – Ferramentas indicadas para o recebimento de diretrizes institucionais de acordo com a localidade dos respondentes (percentual dentro de cada localidade).



Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

No gráfico 27 é possível verificar o percentual de indicação do SEI em relação aos respondentes da cidade administrativa e das coordenadorias regionais do interior em relação às demais localidades. Foi possível estabelecer que servidores da Cidade Administrativa e das Coordenadorias regionais do interior tem 2,35 e 2,75 mais chances, respectivamente, de indicar o SEI como ferramenta para o recebimento de diretrizes institucionais do que os servidores das demais localidades ( $p=0,012$  e  $p=0,0001$ , respectivamente).

Gráfico 27 – Indicação do SEI como ferramenta para o recebimento de diretrizes institucionais na Cidade Administrativa e nas Coordenadorias Regionais do interior em relação as demais localidades, segundo os respondentes (percentual dentro das localidades)



Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

Notas (a,b) - Letras minúsculas diferentes no gráfico diferem ( $p < 0,05$ ); (A, B) - Letras maiúsculas diferentes no gráfico diferem ( $p < 0,05$ ); Grupo de letras minúsculas e maiúsculas não são comparáveis entre si.

Já nos Esecs do interior, o e-mail foi a ferramenta mais indicada para o recebimento de diretrizes institucionais, com 39,4% ( $n=76$ ) das indicações dos respondentes, enquanto o percentual de resposta para esta ferramenta pelos das demais localidades foi de 25,7% ( $n= 47$ ). Foi possível inferir que os servidores lotados nos Esecs do interior possuem 1,88 vezes mais chances de indicar o email para o recebimento deste tipo de informação que os servidores das demais localidades ( $p=0,005$ ).

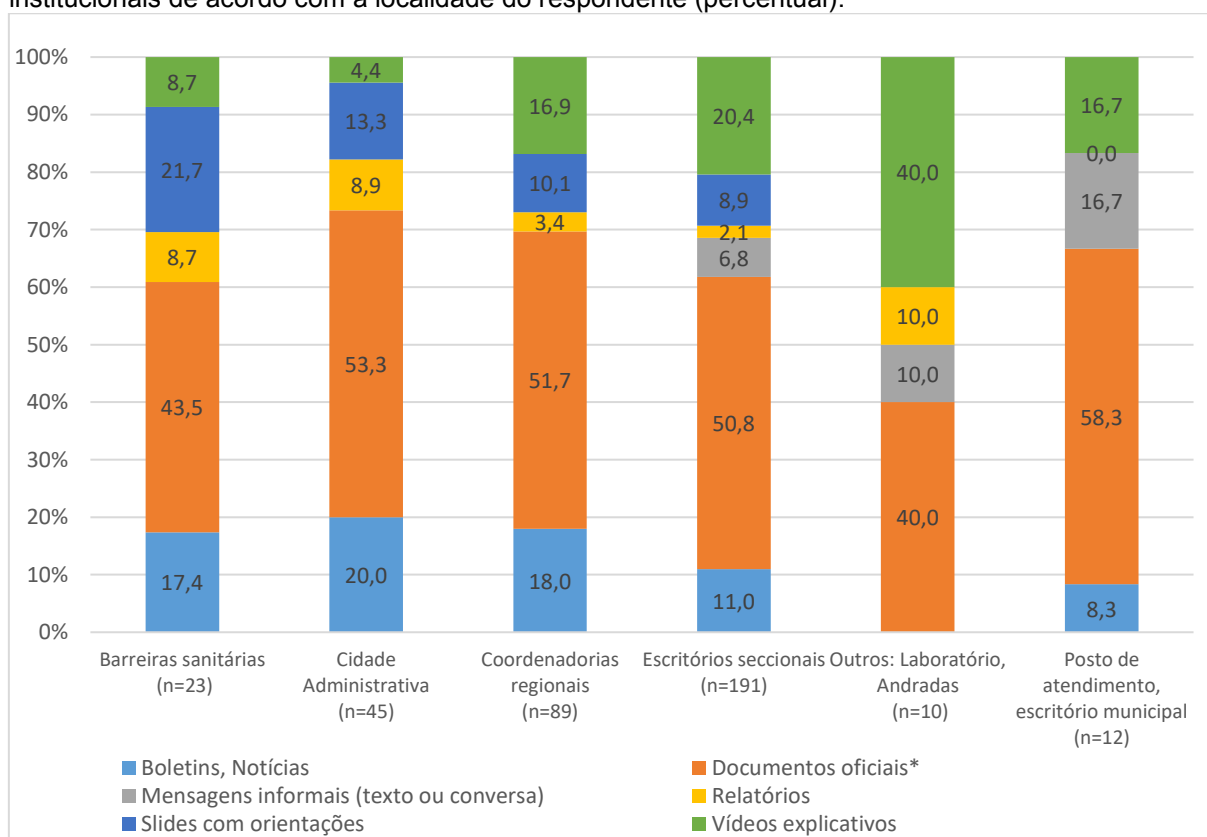
A preferência pelo SEI pela Camg-sede e pelas CRS e do email pelos Esecs do interior para o recebimento de diretrizes institucionais pode representar um hiato na comunicação entre as lideranças e o nível operacional, ao mesmo tempo que o email pode ser uma alternativa de canal a ser melhor explorado para favorecer o recebimento de diretrizes no interior.

Já os perfis sobre o formato de organização de conteúdo para o recebimento de diretrizes e para resultados institucionais foram diferentes e serão detalhados a frente (graf. 28 e 29).

#### 4.6.2.2 Diretrizes institucionais -formatos preferidos

A respeito da forma de organização de conteúdo sobre diretrizes institucionais, embora a primeira opção de organização de conteúdo tenha sido “documentos oficiais”, tanto no resultado geral (gráf. 25), quanto dentro das diferentes localidades, a segunda opção variou de acordo com a localidade do respondente (gráf. 28).

Gráfico 28 - Preferência pelo tipo de organização de conteúdo para o recebimento de diretrizes institucionais de acordo com a localidade do respondente (percentual).



Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

Nota – \* Memorandos, ofícios e portarias.

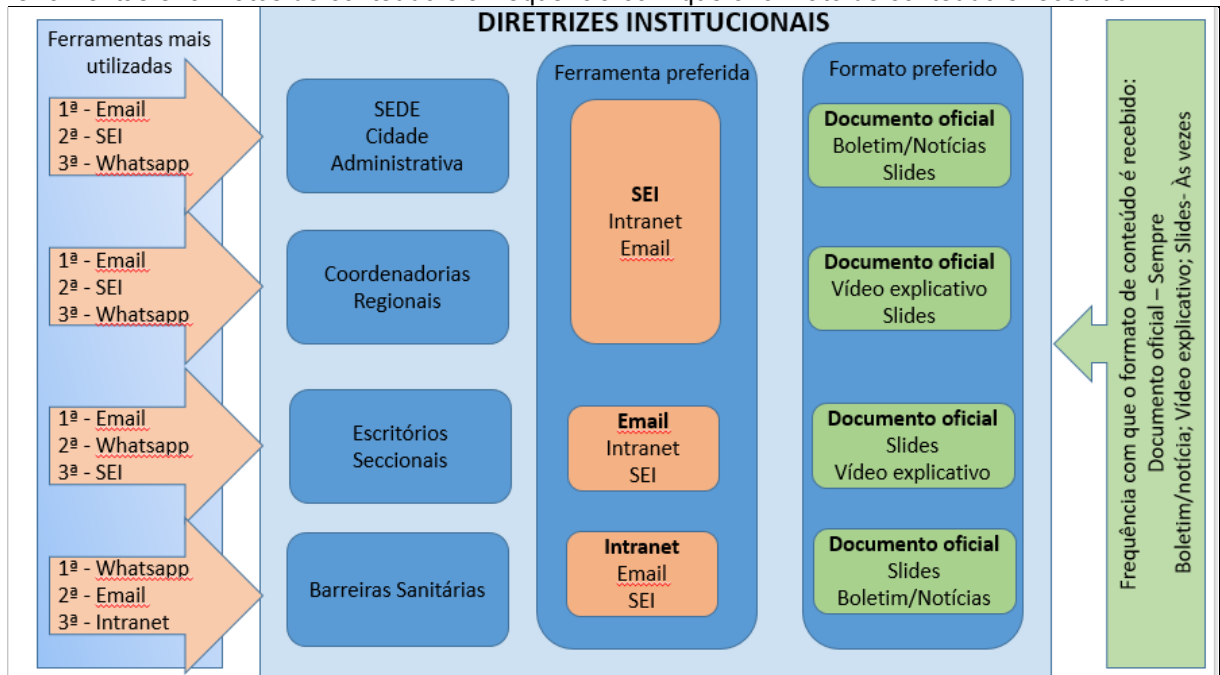
Embora a segunda opção geral tenha sido receber diretrizes institucionais por meio de vídeos explicativos (gráf. 25), esta foi a opção dos respondentes dos escritórios seccionais (20,4%, n=39), dos laboratórios e da Andradas (40%, n=4) e dos postos de atendimentos e escritórios municipais (n=16,7%, n=2). Para os respondentes dos laboratórios e Andradas a frequência de indicação de documentos oficiais e de vídeos foi a mesma (40%, n=4), ocupando a primeira opção (gráf. 28). Já nos postos de atendimento e escritórios municipais, vídeos explicativos e mensagens informais (n=16,7%, n=2) compuseram a segunda opção de tipo de organização de conteúdo (gráf. 28).

Na Cidade Administrativa e nas Coordenadorias Regionais, a segunda opção foi “boletins e/ou notícias”, com 20% (n= 9) e 18% (n=16), respectivamente (gráf. 28).

Para os respondentes das Barreiras sanitárias (gráf. 28) a segunda opção foi “slides com orientações” (21,7%, n=5), sendo possível inferir que os servidores das barreiras possuem 2,7 vezes mais chances de indicar slides com orientações para o recebimento de diretrizes institucionais que os servidores das demais localidades (P=0,052).

Na figura 5 estão esquematizados os resultados obtidos para o recebimento de diretrizes institucionais de acordo com a opinião dos respondentes

Figura 5 – Representação esquemática para o recebimento de diretrizes institucionais de acordo com a localidade do respondente, considerando as ferramentas mais utilizadas; a preferência por ferramentas e formatos de conteúdo e a frequência com que o formato de conteúdo é recebido.



Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

Para o recebimento das diretrizes institucionais, baseado nas respostas obtidas, houve um consenso para que sejam organizadas sob formato de documentos oficiais, mas não sobre a forma de acesso às informações.

Considerando o fluxo hierárquico descendente de informações, sugere-se que as diretrizes enviadas via SEI para Camg-sede e CRs sejam encaminhadas por e-mail para os Esecs e barreiras sanitárias ou que seja detalhado no e-mail o número

do processo no SEI e em qual arquivo se encontram as diretrizes que precisam ser seguidas.

Caso haja diretrizes institucionais a serem transmitidas diretamente aos Esecs e/ou barreiras pelas gerências ou Diretorias, diante de situações urgentes por exemplo, sugere-se enviá-las por e-mail para maior efetividade no seu recebimento e cumprimento.

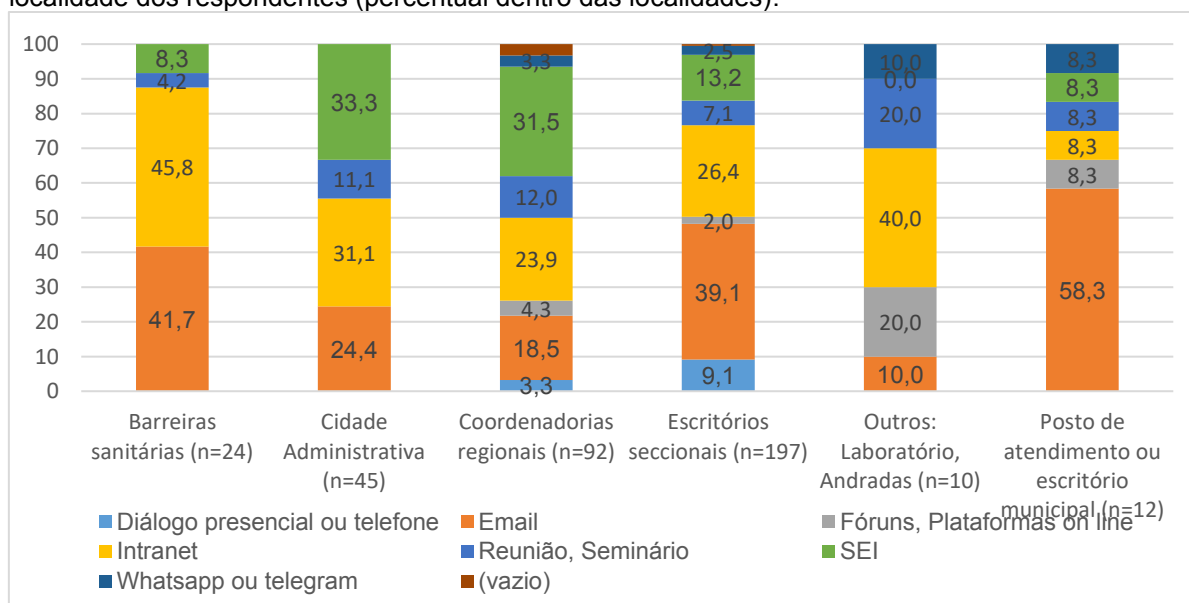
Para diretrizes gerais, sugere-se a inserção do conteúdo na intranet e o envio de e-mail informando o assunto com link remissivo para que as informações sejam acessadas.

Faz-se a ressalva que, se a instituição desejar que a comunicação ocorra via SEI, é necessário promover treinamentos sobre a ferramenta, como espaço para retirada de dúvidas e tutoria pós treinamento para que a ferramenta possa ser internalizada para a transmissão de diretrizes institucionais.

#### 4.6.2.3 Resultados Institucionais - ferramentas preferidas

O percentual de indicação das ferramentas de comunicação preferidas para o recebimento de resultados institucionais de acordo com a localidade dos respondentes está apresentado no gráfico 29.

Gráfico 29 – Ferramentas preferidas para o recebimento de resultados institucionais de acordo com a localidade dos respondentes (percentual dentro das localidades).



Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

Nota: O valor das porcentagens foi arredondado no gráfico para facilitar a visualização das informações.

Na avaliação geral (gráf. 24), o e-mail foi a ferramenta mais indicada para o recebimento dos resultados institucionais (35,3%, n=132), no entanto, no detalhamento pelas localidades dos respondentes (gráf. 29) verificou-se que ele foi a ferramenta preferida dos respondentes dos Esecs (43,1%, n=85); dos postos de atendimento e/ou escritórios municipais (50%, n=6) e foi indicada na mesma proporção que a intranet nas barreiras sanitárias (45,8%, n=11 para ambos).

É apresentado na tabela 11 que a porcentagem de escolha pelo e-mail no interior foi de 39,4% (n=122), enquanto na capital foi de 15,9% (n=10) Para o recebimento de resultados institucionais. Foi constatado que servidores do interior possuem 3,4 vezes mais chances de indicar o e-mail como ferramenta para o recebimento de resultados institucionais que os da capital ( $p=0,0001$ ).

Tabela 11 - Indicação do e-mail como ferramenta para o recebimento de resultados institucionais pelos respondentes da capital e do interior

Localidade	Outras ferramentas		E-mail		Total (n)
	(n)	%	(n)	%	
Capital	53 <sup>a</sup>	84,1	10 <sup>b</sup>	15,9	63
Interior	188 <sup>a</sup>	66,6	122 <sup>b</sup>	39,4	310
Total	241	64,6	132	35,4	373

Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

Notas (a,b) - Letras diferentes na mesma linha diferem ( $p<0,05$ ).

Ao detalhar esta preferência (tab. 12), verificou-se que o e-mail compôs 44,2% (n=84) das opções de ferramenta escolhida para receber resultados institucionais para o servidores lotados nos Esecs do interior, enquanto nas demais localidades a porcentagem desta opção foi de 26,2% (n=48), sendo identificado que servidores dos Esecs do interior possuem 2,2 vezes mais chances de indicar o e-mail para o recebimento de resultados institucionais que os servidores lotados em outras localidades ( $p= 0,0001$ ).

Tabela 12 - Indicação do e-mail como ferramenta para o recebimento de resultados institucionais pelos respondentes dos Escritórios Seccionais do interior e das demais localidades.

Localidade	Outras ferramentas		E-mail		Total (n)
	(n)	%	(n)	%	
Outras	135 <sup>a</sup>	73,8	48 <sup>b</sup>	26,2	183
Esecs interior	106 <sup>a</sup>	55,8	132 <sup>b</sup>	44,2	190
Total	241	64,6	132	35,4	373

Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

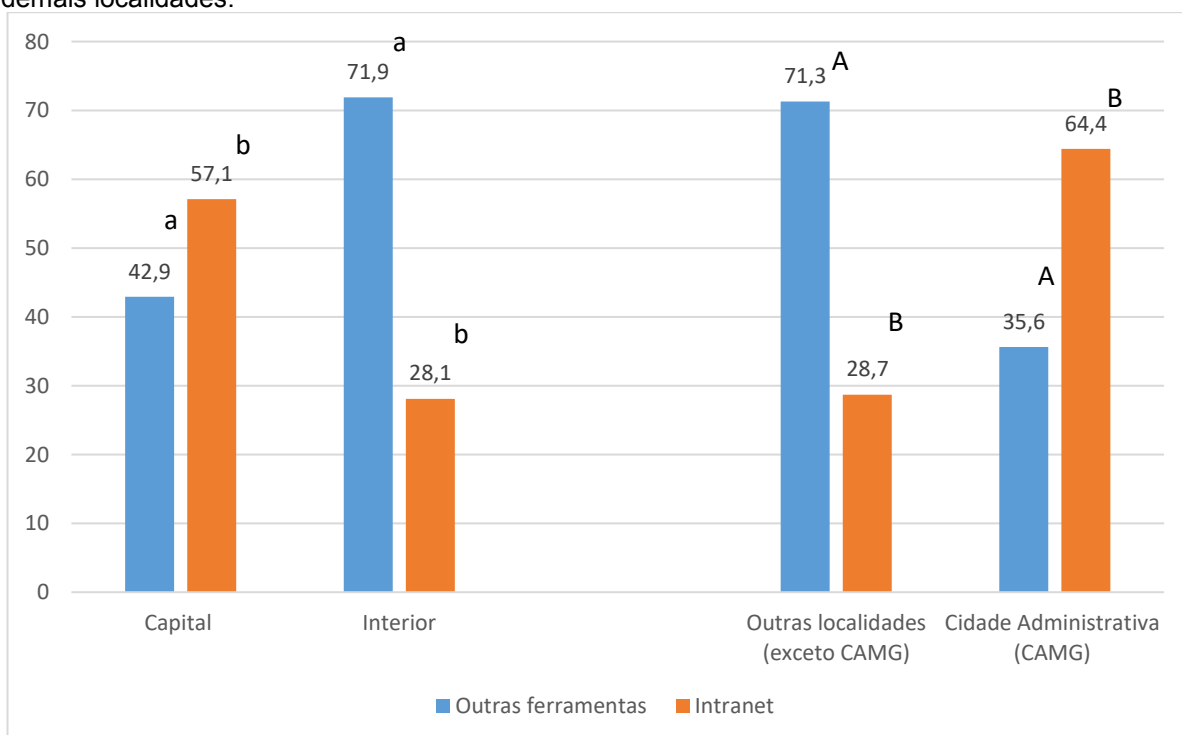
Notas (a,b) - Letras diferentes na mesma linha diferem ( $p<0,05$ ).

Já a intranet foi a segunda ferramenta mais indicada para o recebimento de resultados institucionais pelos respondentes (33,2%, gráf. 24).

Verificou-se que tanto os servidores da capital quanto do interior indicaram esta ferramenta (gráf. 30), no entanto, a frequência desta indicação pelos servidores da capital foi de 57,1% (n=36) enquanto a daqueles lotados no interior foi de 28,1% (n=87) quando comparada a indicação das outras ferramentas. Neste caso, foi possível estabelecer que os servidores lotados na capital possuem 3,4 vezes mais chances de indicar a intranet como ferramenta para receber resultados institucionais que os do interior ( $p=0,0001$ ).

Com o intuito de detalhar melhor esta preferência da intranet pela capital, foi averiguado que a intranet compreendeu 64,4% (n=29) da preferência para receber resultados institucionais pelos respondentes lotados na Cidade Administrativa, enquanto correspondeu a 28,7% (n=94) da opção dos respondentes de outras localidades (gráf. 30). Foi possível estabelecer que servidores da Cidade Administrativa possuem 4,5 vezes mais chances de indicar a intranet como ferramenta para receber resultados institucionais que os das demais localidades ( $p=0,0001$ ).

Gráfico 30 - Indicação da intranet como ferramenta para o recebimento de resultados institucionais pelos respondentes da capital e no interior e entre os respondentes da Cidade Administrativa e das demais localidades.



Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

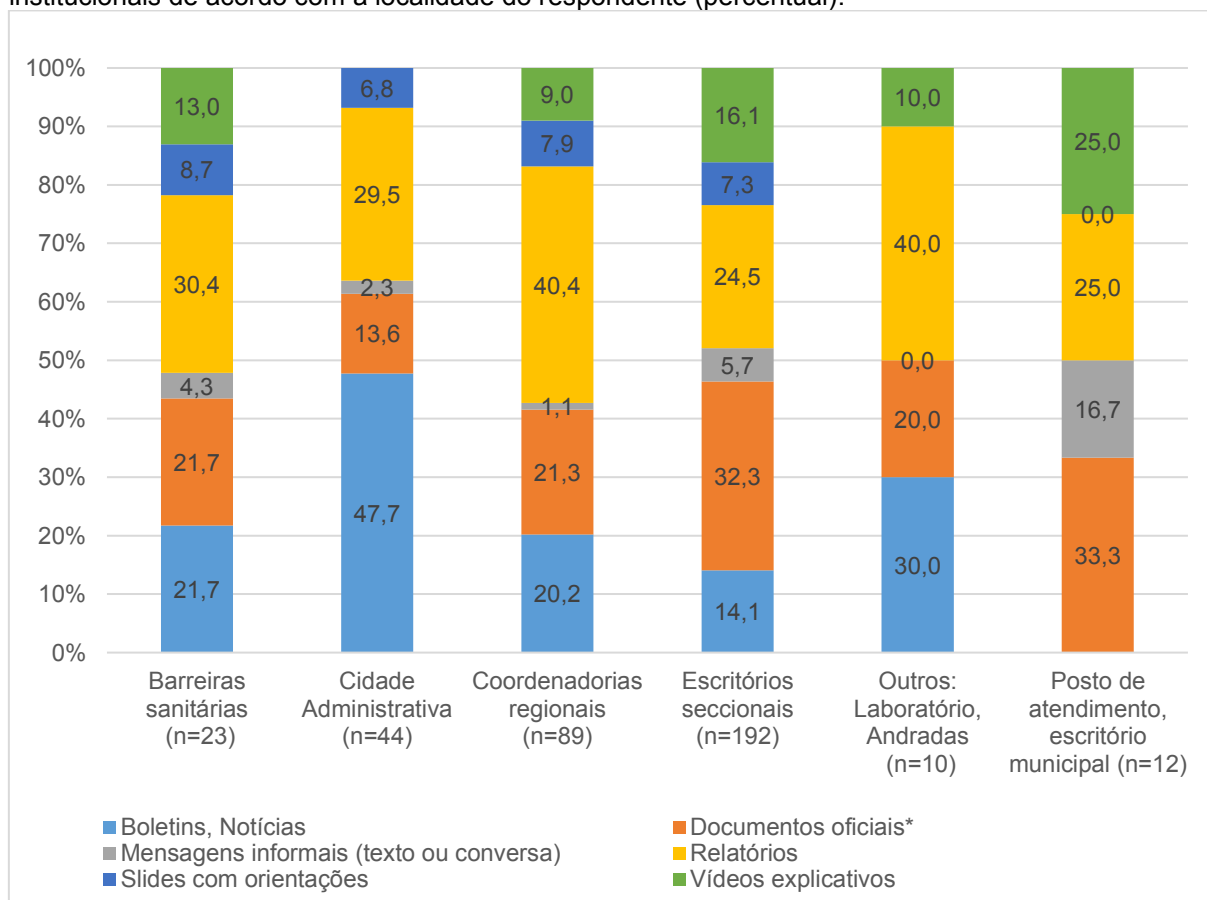
Notas (a,b) - Letras minúsculas diferentes no gráfico diferem ( $p<0,05$ ); (A, B) - Letras maiúsculas diferentes no gráfico diferem ( $p<0,05$ ); Grupo de letras minúsculas e maiúsculas não são comparáveis entre si.

Além da Cidade Administrativa, a intranet também foi a primeira opção de escolha dos respondentes lotados nas Coordenadorias Regionais (32,6%, n=30), nos laboratórios e Andradas (40%, n= 4), sendo indicada com o mesmo percentual que o e-mail pelos respondentes nas barreiras sanitárias (45,8%, n= 11, para ambos) (gráf. 30).

#### 4.6.2.4 Resultados institucionais- formatos preferidos

A preferência por receber resultados institucionais organizados sob o formato de relatórios (1ª opção) ou documentos oficiais (2ª opção) manteve o perfil geral apresentado no gráfico 24, para os respondentes das Barreiras Sanitárias, Coordenadorias Regionais, Escritórios Seccionais e Postos de atendimento e/ou escritórios municipais (gráf. 31).

Gráfico 31 - Preferência pelo tipo de organização de conteúdo para o recebimento de resultados institucionais de acordo com a localidade do respondente (percentual).



Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

Nota – \* Memorandos, ofícios e portarias.

Já para os respondentes da Cidade Administrativa a maneira preferida para receber resultados institucionais foi a organização sob o formato de boletins e/ou notícias, com 47,7% (n=18) das indicações, seguido por relatórios, com 29,5% (n=13) (gráf. 31). Foi possível estabelecer que servidores da Cidade Administrativa possuem 4,7 vezes mais chances de indicar os boletins e notícias como forma para receber resultados institucionais ( $p=0,0001$ ) que os das demais localidades.

Para os respondentes dos laboratórios e Andradas a segunda opção (gráf. 31) foi a organização dos resultados institucionais em formato de boletins e/ou notícias, com 30% (n= 3) das indicações.

Na figura 6 estão esquematizados os resultados obtidos para o recebimento de resultados institucionais.

Figura 6 – Representação esquemática para o recebimento de resultados institucionais de acordo com a localidade do respondente, considerando as ferramentas mais utilizadas; a preferência por ferramentas e formatos de conteúdo e a frequência com que o formato de conteúdo é recebido.



Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

#### 4.6.3 Perspectivas para o recebimento de informações sobre o planejamento estratégico e procedimentos de trabalho

Comparando-se a disposição geral da preferência de ferramentas pela informação a ser recebida, identificou-se que o perfil de resposta indicado para receber informações sobre o “planejamento estratégico” assemelhou-se ao do

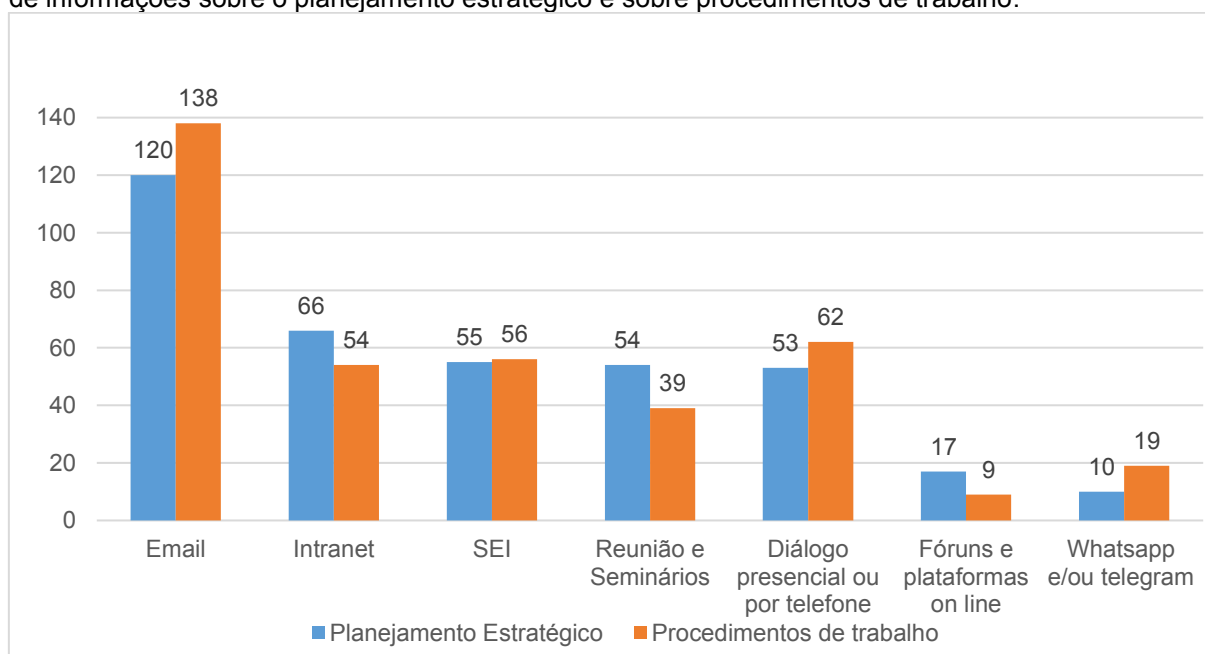
respondido sobre “instruções de procedimentos de trabalho” quando comparados aos demais perfis de respostas (gráf. 22).

Foi verificada a seguinte porcentagem de escolha de ferramentas para a divulgação do planejamento estratégico e procedimentos de trabalho, respectivamente (gráf. 32): E-mail: n=120 (32%) e n=138 (36,6%); Intranet: n=66 (17,6%) e n= 54 (14,3%); SEI: n=55 (14,7%) e n= 56 (10,3%); Reuniões e Seminários: n=54 (14,4%) e n= 39 (14,9%); Diálogo presencial ou por telefone n= 53 (14,1%) e n=62 (16,4%); Fóruns e plataformas on line: n=17 (4,5%) e n=9 (2,4%) e WhatsApp e/ou telegram: n=172,(7%) e n=9 (5%).

A primeira opção de ferramenta tanto para o recebimento de informações sobre o planejamento estratégico (n=120, 32%) quanto para procedimentos de trabalho (n=138; 36,60%) foi o e-mail (gráf. 32).

No gráfico 32 é possível identificar que o diálogo presencial ou por telefone foi a 2ª opção de ferramenta para receber instruções sobre os procedimentos de trabalho (n=62, 16,4%), enquanto para informações sobre o planejamento estratégico a 2ª opção foi a intranet (n=66, 17,6%).

Gráfico 32 – Perfil de escolha dos respondentes sobre ferramentas de comunicação para o recebimento de informações sobre o planejamento estratégico e sobre procedimentos de trabalho.

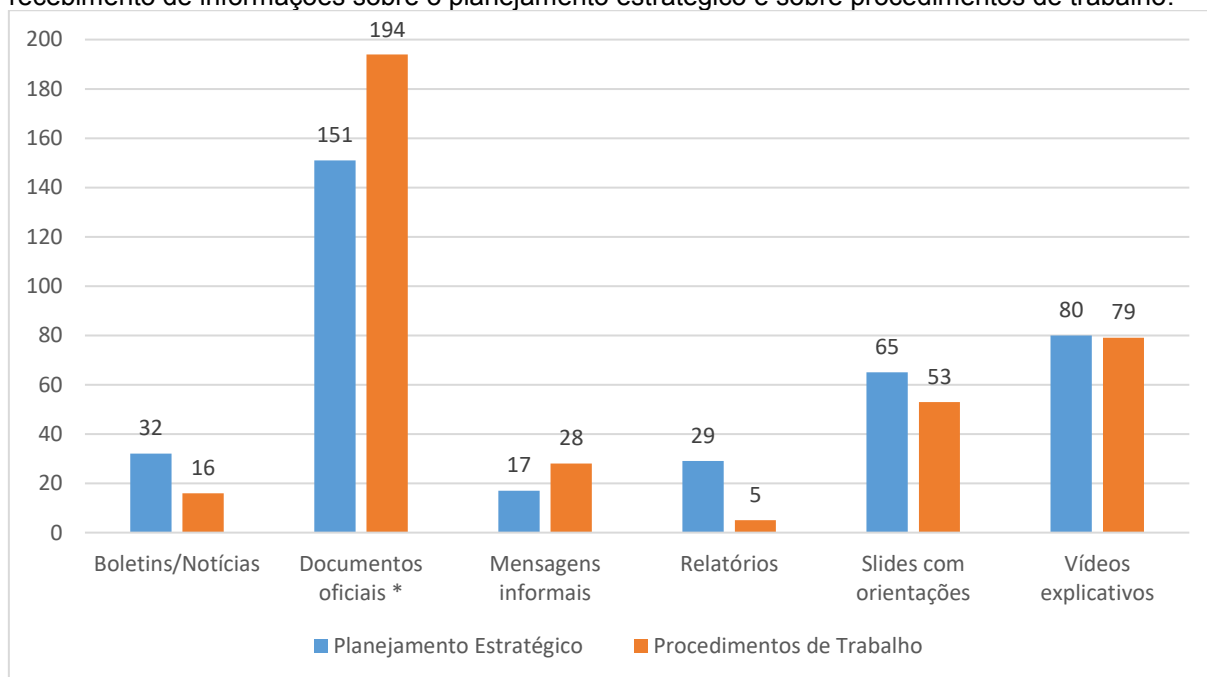


Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

O perfil de escolhas sobre o formato de organização de conteúdo preferido sobre o planejamento estratégico e procedimentos de trabalho também foi semelhante

(Gráf. 33), sendo a ordem de preferência: documentos oficiais (40,4%, n=151 e 51,7%, n= 194, respectivamente), vídeos explicativos (21,4%, n=80 e 21,1%, n= 79, respectivamente) e slides com orientação (17,4%, n=65 e 14,1%, n=53, respectivamente), além das demais formas, que estão representadas no gráfico 33.

Gráfico 33 – Perfil de escolha dos respondentes sobre formato de organização de conteúdo para o recebimento de informações sobre o planejamento estratégico e sobre procedimentos de trabalho.



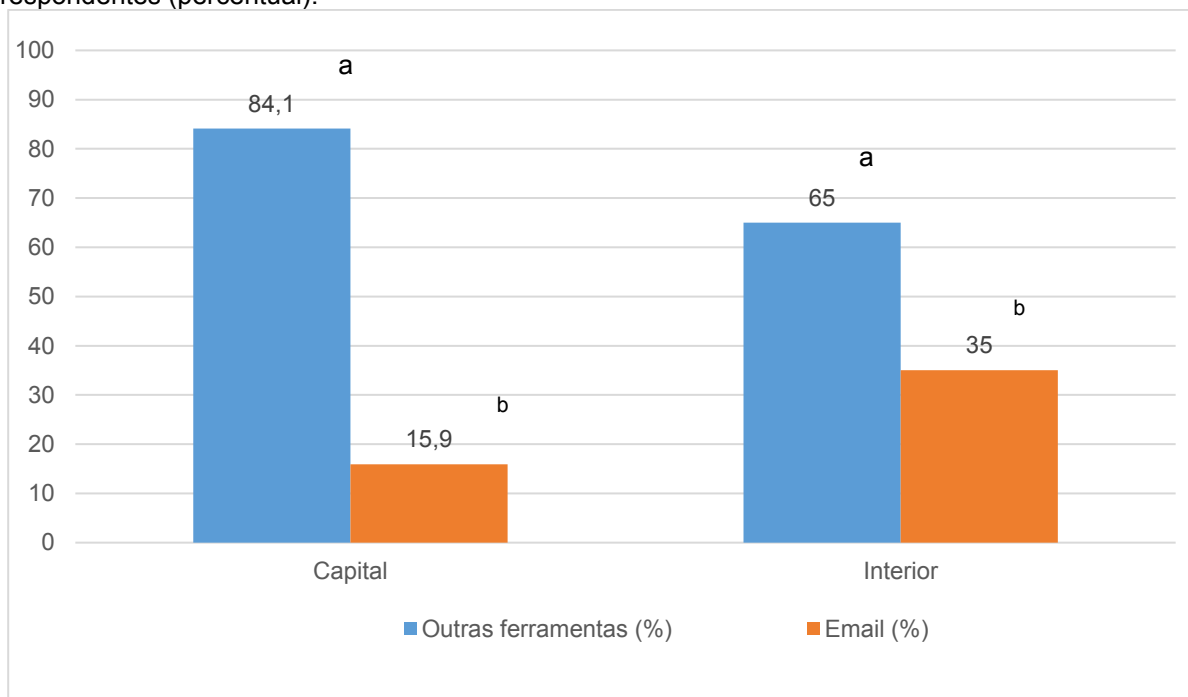
Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

A seguir são apresentadas em separado, as especificidades quanto às preferências por ferramentas para o planejamento estratégico e para procedimentos de trabalho e na sequência as informações sobre as preferências de formato de organização de conteúdo para ambos os assuntos.

#### 4.6.3.1 Planejamento estratégico- ferramentas preferidas

O e-mail foi a ferramenta preferida indicada para receber informações sobre o planejamento estratégico (32%, n= 120), sendo que dentre o percentual de respondentes do interior, 35% (n=109) indicou esta ferramenta, enquanto na capital o percentual foi de 15,9% (n=10) (gráf. 34). Neste sentido, foi possível estabelecer que servidores do interior possuem 2,9 vezes mais chances de indicar o e-mail para receber informações sobre o planejamento estratégico que os da capital ( $p=0,003$ ).

Gráfico 34 – Indicação do e-mail como ferramenta para o recebimento de informações sobre o planejamento estratégico na capital e no interior em relação às demais ferramentas, segundo os respondentes (percentual).

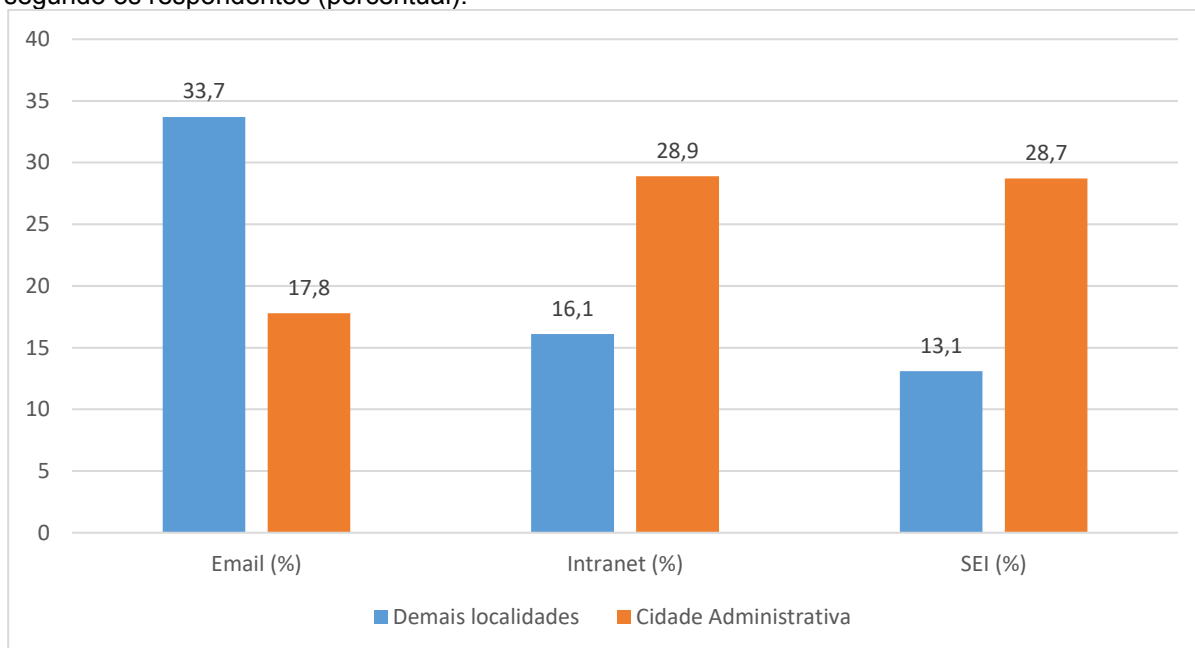


Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

Notas (a, b) - Letras minúsculas diferentes no gráfico diferem ( $p < 0,05$ ).

Já o percentual de respostas sobre a indicação das ferramentas: email, intranet e SEI para o recebimento de informações sobre o planejamento estratégico, considerando-se a lotação do servidor na Cidade Administrativa ( $n=45$ ) ou em outras localidades está apresentada no gráfico 35.

Gráfico 35 - Indicação do email, intranet e SEI como ferramentas para o recebimento de informações sobre o planejamento estratégico na Cidade Administrativa em relação às demais ferramentas, segundo os respondentes (percentual).



Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

Nota - Não há diferença significativa dentro de cada categoria de ferramenta entre as demais localidades e a cidade administrativa ( $p > 0,05$ ).

A proporção de respondentes não lotados na Cidade Administrativa que efetuou a opção pelo email foi 33,7% ( $n=111$ ) enquanto esta proporção foi de 17,8% ( $n=8$ ) para os lotados na Cidade Administrativa (gráf. 35), sendo verificado que servidores que não estão lotados na Cidade Administrativa tem 2,35 vezes mais chance de indicar o email como ferramenta para o recebimento de assuntos relacionados ao planejamento estratégico que os da Camg.

Já a frequência de indicação do uso da Intranet e do SEI pelos servidores da Camg foi de 28,9% ( $n=13$ ) e 28,7% ( $n=12$ ), respectivamente e a dos lotados em outras localidades foi de 16,1% ( $n=53$ ) e 13,1% ( $n=35$ ), respectivamente (gráf. 35).

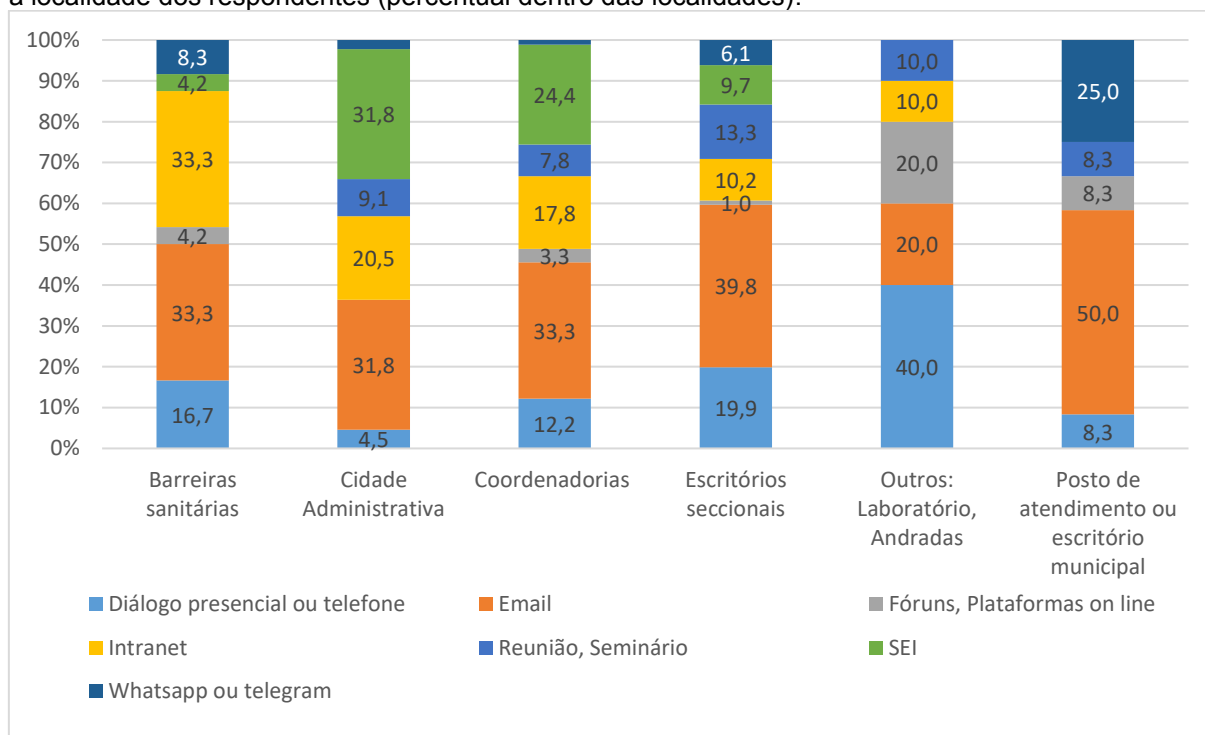
A possibilidade de chances de servidores da Camg indicarem a Intranet ou o SEI em relação a dos servidores lotados em outras localidades é a mesma, de 2,1 vezes para ambas as ferramentas ( $p=0,35$ ).

#### 4.6.3.2 Procedimentos de trabalho - ferramentas preferidas

No contexto geral, para o recebimento de instrução sobre procedimentos de trabalho, o email (36,6%,  $n=138$ ) foi a ferramenta preferida e a segunda foi o diálogo presencial ou por telefone (16,4%,  $n=62$ ) (gráf. 22).

No entanto, o diálogo presencial ou por telefone configurou a 4ª opção de ferramenta para os respondentes da Cidade Administrativa (gráf. 36), sendo que apenas 2 deles (4,5 %) a indicaram (tab. 13). Neste sentido, foi possível estabelecer que servidores que não estão lotados na Camg possuem 4,5 vezes mais chance de indicar o diálogo presencial ou por telefone como ferramenta para a finalidade apresentada do que aqueles lotados na Cidade Administrativa ( $p=0,025$ ).

Gráfico 36 – Ferramentas preferidas para o recebimento de procedimentos de trabalho de acordo com a localidade dos respondentes (percentual dentro das localidades).



Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

Tabela 13 - Indicação do diálogo presencial como ferramenta para o recebimento de procedimentos de trabalho pelos respondentes da Cidade Administrativa e das demais localidades.

Localidade	Outras ferramentas		Diálogo presencial ou por telefone (n)		Total (n)
	(n)	%	(n)	%	
Outras	273 <sup>a</sup>	82,2	59 <sup>b</sup>	17,8	332
Cidade Administrativa	42 <sup>a</sup>	95,5	2 <sup>b</sup>	4,5	44
Total	315	83,8	61	16,2	376

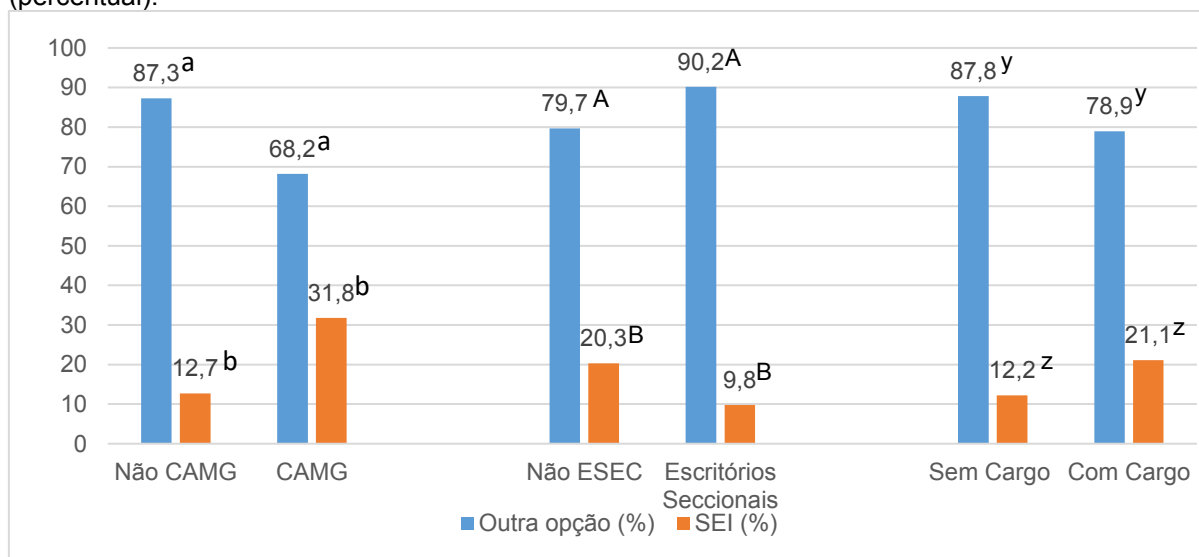
Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

Notas (a b) - Letras diferentes na mesma linha diferem ( $p<0,05$ ).

Quanto ao uso do SEI para o recebimento de instruções sobre procedimentos de trabalho, a opção por esta ferramenta esteve relacionada à

localidade da lotação do respondente e a situação de possuir ou não cargo de chefia (gráf. 37).

Gráfico 37 - Indicação do SEI como ferramenta para o recebimento de informações sobre procedimentos de trabalho na Cidade Administrativa e nos Escritórios Seccionais do interior, em relação às demais localidades e em relação a possuir ou não cargo de chefia, segundo os respondentes (percentual).



Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

Notas (a,b) - Letras minúsculas diferentes no gráfico diferem ( $p < 0,05$ ); (A, B) - Letras maiúsculas diferentes no gráfico diferem ( $p < 0,05$ ); (y,z) - Letras minúsculas diferentes no gráfico diferem ( $p < 0,05$ ). Grupos de a e b; A e B, y e z não são comparáveis entre si.

Na Cidade Administrativa, o email e o SEI constituíram a 1ª opção dos respondentes (gráf. 36), sendo indicados na mesma proporção (31,8%,  $n = 14$  para ambos) como ferramentas preferenciais para o recebimento de instruções sobre procedimentos de trabalho.

Para o SEI, foi verificado que 31,8% ( $n = 14$ ) dos respondentes lotados na Cidade Administrativa indicaram esta ferramenta, que foi indicada por apenas 12,7% ( $n = 42$ ) dos respondentes de outras localidades (gráf. 37). Neste sentido, foi possível estabelecer que os servidores da Cidade Administrativa possuem 3,2 vezes mais chances de indicar o SEI para o recebimento de instruções sobre procedimentos de trabalho que os dos demais locais ( $p = 0,001$ ).

Já nas Coordenadorias Regionais, o SEI foi a 2ª opção de ferramenta mais indicada, com 24,4% ( $n = 22$ ) das indicações (gráf. 35).

A estratificação da opção de ferramentas pelos respondentes dos escritórios seccionais (capital mais interior) está apresentada no gráfico 36. Considerando apenas os respondentes lotados nos Escritórios Seccionais no interior (gráf. 37), foi identificado que somente 9,8% ( $n = 19$ ) efetuou opção pelo SEI, enquanto esta opção, para os servidores lotados em outras localidades foi de 20,3% ( $n = 37$ ). De

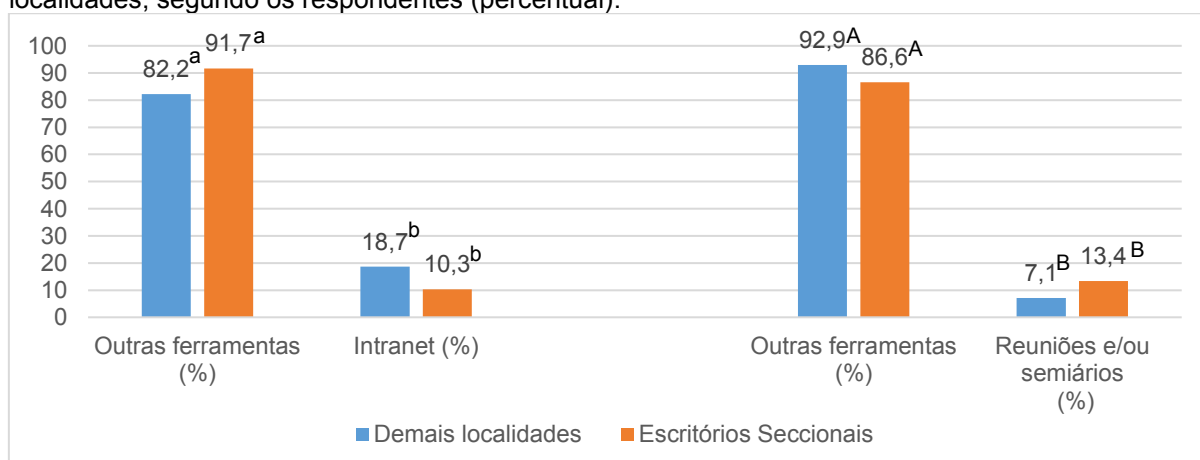
acordo com os resultados, foi possível estabelecer que estes últimos possuem 2,3 vezes mais chances de indicar o SEI para receber instruções sobre procedimentos de trabalho do que aqueles lotados nos Esecs do interior ( $p=0,004$ ).

A percentagem de servidores com cargo de chefia que indicou o SEI (gráf. 37) foi 21,1% ( $n=24$ ) e de 12,2% ( $n=32$ ) entre os que não possuem cargo de chefia. Para o recebimento de instruções sobre procedimentos de trabalho, foi possível constatar que servidores com cargo de chefia tem 1,9 vezes mais chance de indicar o SEI como ferramenta que os que não possuem ( $p=0,026$ ).

Sobre a preferência pela intranet (gráf. 38), esta foi indicada por 18,7% ( $n=34$ ) dos respondentes que não estão lotados nos Esecs e por 10,3% ( $n= 20$ ) dos respondentes dos Esecs do interior. Servidores que não são dos Esecs do interior apresentam 2 vezes mais chances de indicar esta ferramenta para o recebimento de procedimentos de trabalho que os dos Escritórios ( $P= 0,021$ ).

Por outro lado, 13,4% ( $n=26$ ) dos servidores lotados nos Esecs do interior indicaram a realização de reuniões e seminários como ferramenta para receber instrução sobre procedimentos de trabalho, enquanto 7,1% ( $n= 13$ ) dos lotados em outras localidades indicaram esta opção (gráf. 38). Este tipo de ferramenta foi a 3ª mais indicada respondentes dos Esecs (gráf.38) e foi possível inferir que servidores dos Esecs do interior possuem 2 vezes mais chances de indicar reuniões e seminários para obter orientações sobre procedimentos de trabalho que os de outros locais ( $p=0,047$ ).

Gráfico 38 – Indicação da intranet e de reuniões e seminários como ferramentas para o recebimento de informações sobre procedimentos de trabalho nos Escritórios Seccionais do interior e nas demais localidades, segundo os respondentes (percentual).



Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

Notas (a,b) - Letras minúsculas diferentes no gráfico diferem ( $p<0,05$ ); (A, B) - Letras maiúsculas diferentes no gráfico diferem ( $p<0,05$ ); Grupo de letras minúsculas e maiúsculas não são comparáveis entre si.

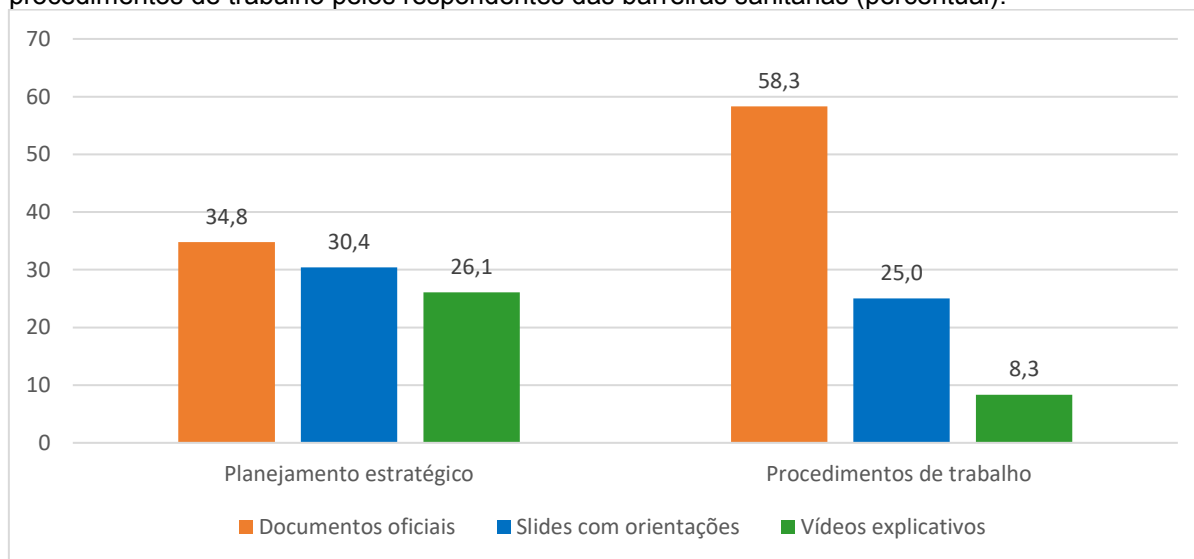
#### 4.6.3.3 Planejamento estratégico e procedimentos de trabalho - formato preferido

Para o recebimento de informações sobre o planejamento estratégico e sobre procedimentos de trabalho as formas preferidas de organização de conteúdo foram os documentos oficiais e os vídeos explicativos (gráf. 33). Este perfil de resposta foi mantido nas diferentes localidades, com exceção das barreiras sanitárias e dos laboratórios e Andradas.

Para as barreiras sanitárias (gráf. 39), os documentos oficiais configuraram a primeira opção de escolha tanto para o planejamento estratégico quanto para os procedimentos de trabalho com 34,8% (n=8) e 58,3% (n=14), respectivamente, coincidindo com o perfil apresentado no gráfico 22. No entanto, o perfil foi diferente do geral (gráf. 33) para a segunda (vídeos explicativos) e terceira opção (slides com orientações), sendo que os slides com orientações configuraram a 2ª opção e os vídeos explicativos a 3ª opção, respectivamente, para ambos os tipos de assuntos (gráf. 39).

Foi possível estabelecer que os servidores da barreira sanitária possuem 2,2 vezes mais chances de indicar slides com orientações como forma para organizar conteúdos referentes ao planejamento estratégico que os das demais localidades ( $p=0,08$ ).

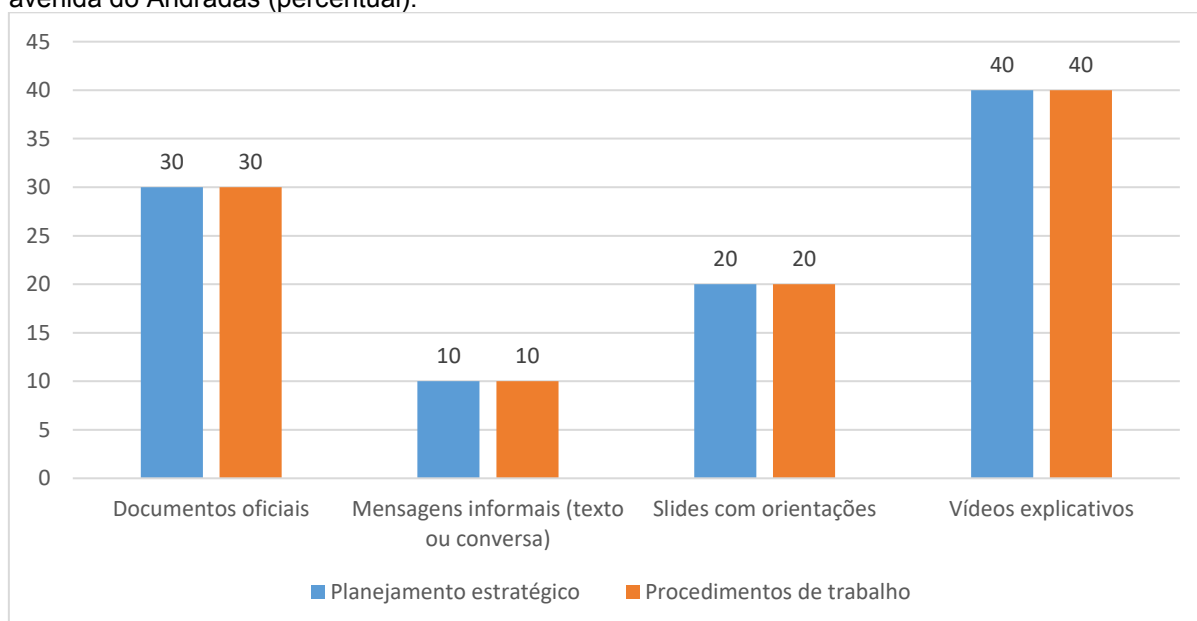
Gráfico 39 –Organização de conteúdo para informações sobre o planejamento estratégico e procedimentos de trabalho pelos respondentes das barreiras sanitárias (percentual).



Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

Foi verificado que, para os respondentes dos laboratórios e da Andradadas, o perfil de respostas sobre a maneira de organização de conteúdo foi idêntico tanto para as informações sobre o planejamento estratégico quanto para as instruções sobre procedimentos de trabalho (gráf 40). Os vídeos explicativos (40%, n=4) configuraram a primeira opção para estes conteúdos, seguidos pelos documentos oficiais (30%, n=3), slides com orientações (20%, n=20) e mensagens informais (10%, n=1) (gráf. 40).

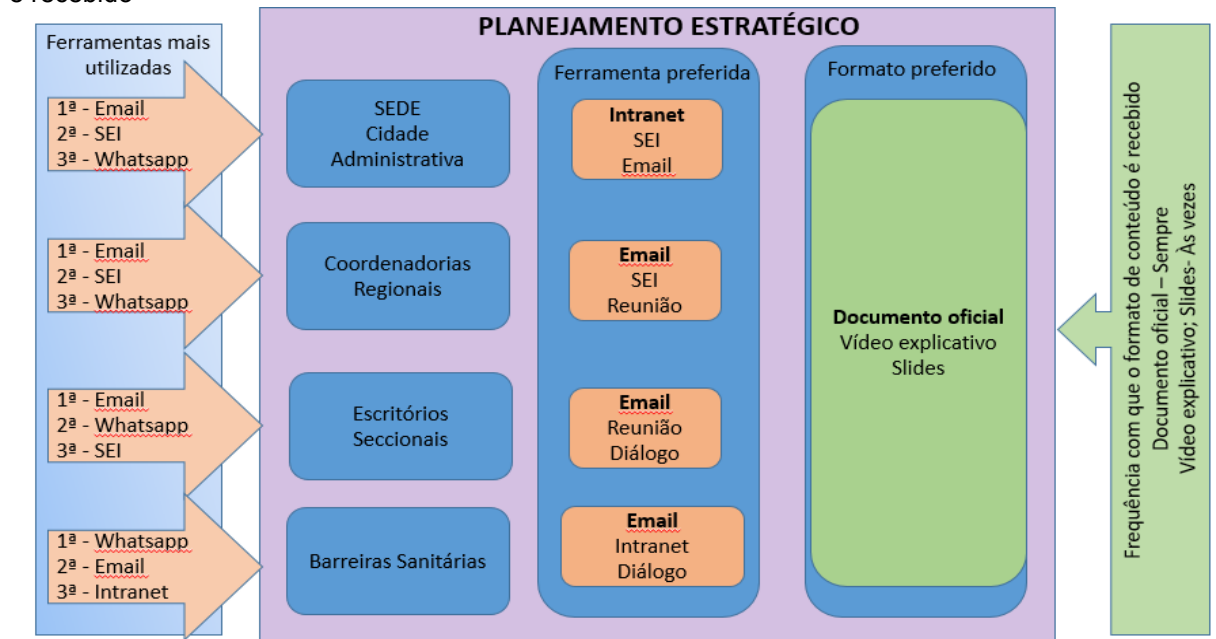
Gráfico 40 - Organização de conteúdo para informações sobre o planejamento estratégico e procedimentos de trabalho pelos respondentes dos laboratórios e da unidade da organização na avenida do Andradadas (percentual).



Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

Nas figuras 7 e 8 estão esquematizados os resultados obtidos para o recebimento de informações sobre o planejamento estratégico e sobre procedimentos de trabalho.

Figura 7 – Representação esquemática para o recebimento de informações sobre o planejamento estratégico de acordo com a localidade do respondente, considerando as ferramentas mais utilizadas; a preferência por ferramentas e formatos de conteúdo e a frequência com que o formato de conteúdo é recebido

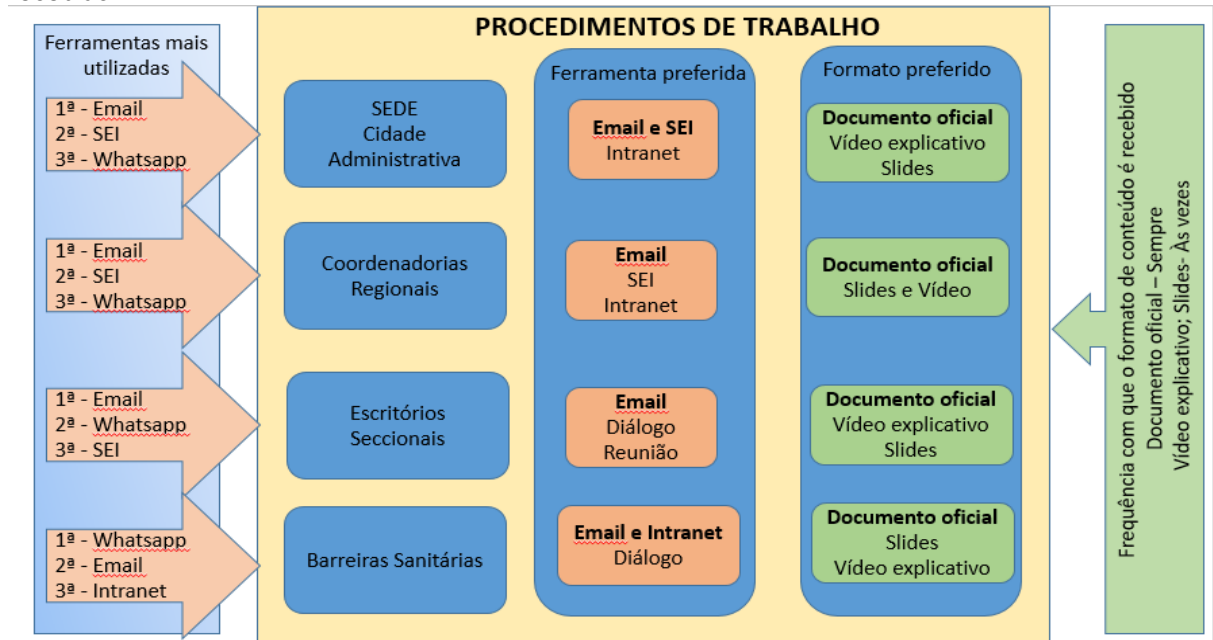


Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

Para assuntos referentes ao planejamento estratégico, houve um consenso em relação a que sejam organizados sob a forma de documentos oficiais e embora a primeira opção de ferramenta para consulta dessas informações pelos respondentes da Cidade Administrativa tenha sido a intranet, para que estas informações sejam reconhecidas nas demais instâncias da organização, sugere-se que elas sejam enviadas por e-mail para as CRs, Esecs e barreiras sanitárias.

Dependendo do material a ser enviado, propõe-se que sejam organizados em vídeos e/ou slides e que sejam promovidas reuniões nas CRs e Esecs ou fornecidas explicações sobre o assunto por meio do diálogo nos Esecs e barreiras sanitárias. Como os conteúdos referentes ao planejamento estratégico precisam ser internalizados pelo público interno, sugere-se que sejam disponibilizados na intranet também.

Figura 8 – Representação esquemática para o recebimento de informações sobre procedimentos de trabalho de acordo com a localidade do respondente, considerando as ferramentas mais utilizadas; a preferência por ferramentas e formatos de conteúdo e a frequência com que o formato de conteúdo é recebido.



Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

A ferramenta preferencial para o recebimento de procedimentos de trabalho foi o e-mail, para todos os níveis. Foi verificado que quem tem cargo de chefia prefere tramitar esse tipo de informação pelo SEI, ferramenta que aparece na preferência de quem está na Camg e nas CRS, mas não de quem está nos escritórios seccionais e nas barreiras. Interessante ressaltar que quem está na ponta executora indicou a importância do diálogo e de reuniões para o repasse de informações sobre procedimentos de trabalho.

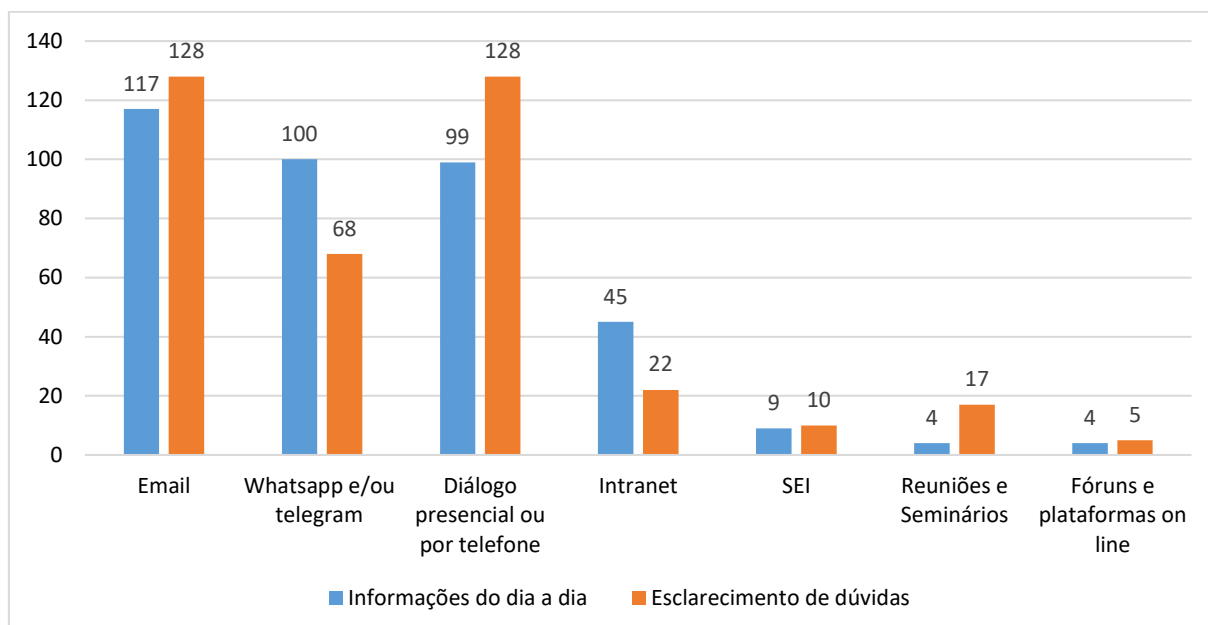
Para o envio de procedimentos de trabalho sugere-se organizá-los de maneira semelhante ao que foi proposto para as informações sobre o planejamento estratégico e que sejam enviadas por e-mail. O diálogo e a realização de reuniões com os Esecs e barreiras também ficam sugeridos, no intuito de promover uma melhor orientação a respeito dos procedimentos a serem efetuados.

#### 4.6.4 Perspectivas para o recebimento de informações cotidianas e para o esclarecimento de dúvidas

Para o recebimento de informações cotidianas (dia-a-dia) e o esclarecimento de dúvidas, o perfil de preferência por ferramentas obtido foi diferente dos descritos para os outros assuntos averiguados (gráf. 24).

As 3 primeiras ferramentas (gráf. 41), preferencialmente indicadas foram respectivamente: o E-mail (31%, n=117 e 33,9%, n= 128); o WhatsApp e/ou telegram (26,5%, n=100 e 18%, n= 68) e o diálogo presencial ou por telefone (26,2%, n= 99 e 33,9%, n=128).

Gráfico 41 - Perfil de escolha dos respondentes sobre ferramentas de comunicação para o recebimento de informações do dia a dia e sobre o esclarecimento de dúvidas.



Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

##### 4.6.4.1 Informações cotidianas – ferramentas preferidas

A respeito do recebimento de informações cotidianas (do dia a dia), o diálogo (presencial ou por telefone) foi indicado por 26,2% (n=99) dos respondentes, sendo que 32,1 % (n=62) dos servidores lotados nos Esecs do interior indicou esta ferramenta como preferencial para tratar deste tipo de assunto, enquanto esta opção foi feita por 20,1 % (n=37) dos de outras localidades (tab. 14).

Tabela 14 - Indicação do diálogo (presencial ou por telefone) como ferramenta para o recebimento de informações do cotidiano segundo os respondentes dos Escritórios Seccionais (Esecs) do interior e das demais localidades.

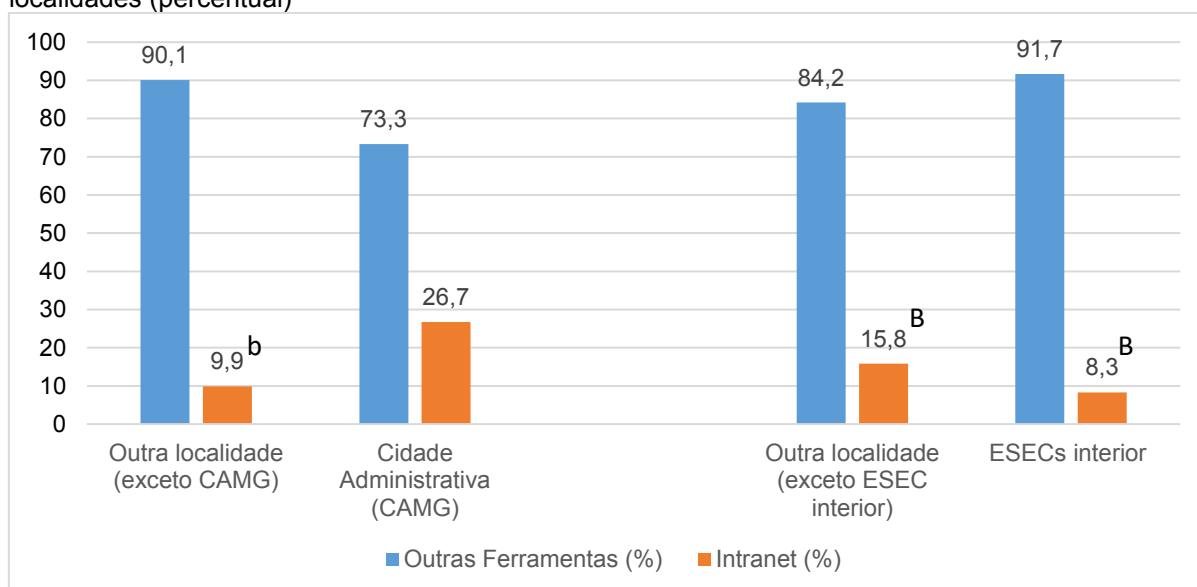
Localidade	Outras ferramentas		Diálogo presencial ou por telefone (n)		Total (n)
	(n)	%	(n)	%	
Outras	147 <sup>a</sup>	79,9	37 <sup>b</sup>	20,1	184
Esecs interior	131 <sup>a</sup>	67,9	62 <sup>b</sup>	32,1	193
Total	278	73,7	99	26,3	377

Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

Notas (a,b) - Letras diferentes na mesma linha diferem ( $p < 0,05$ ).

A intranet foi a 4<sup>a</sup> opção de ferramenta para o recebimento de informações do dia a dia (gráf. 42), com apenas 11,9% das opções ( $n=45$ ), sendo, no entanto, indicada por 26,7% ( $n=12$ ) dos servidores respondentes da cidade administrativa e por 9,9% ( $n=33$ ) dos de outras localidades (gráf. 42).

Gráfico 42 - Indicação da intranet para o recebimento de informações cotidianas pelos respondentes da Cidade Administrativa (Camg), dos Escritórios Seccionais (Esecs) do interior e das demais localidades (percentual)



Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

Notas (a,b) - Letras minúsculas diferentes no gráfico diferem ( $p < 0,05$ ); (A, B) - Letras maiúsculas diferentes no gráfico diferem ( $p < 0,05$ ); Grupo de letras minúsculas e maiúsculas não são comparáveis entre si.

Quando verificada a preferência por esta ferramenta nos Esecs do interior (gráf. 42) identificou-se que, dentre os respondentes, 8,3% ( $n=16$ ) indicou esta ferramenta, enquanto 15,8% ( $n=29$ ) dos das demais localidades a indicaram, tendo

os servidores lotados em outras localidades, que não nos escritórios seccionais, 2 vezes mais chances de indicar a intranet para receber informações do dia a dia que aqueles dos Esecs do interior ( $p=0,025$ ).

Já a chance dos servidores da Camg indicar a intranet é de 3,3 vezes a dos lotados nas demais localidades ( $p=0,001$ ).

Apesar da ferramenta preferida ter sido o e-mail a indicação do WhatsApp e do diálogo foi representativa, indicando a necessidade de interação entre os atores.

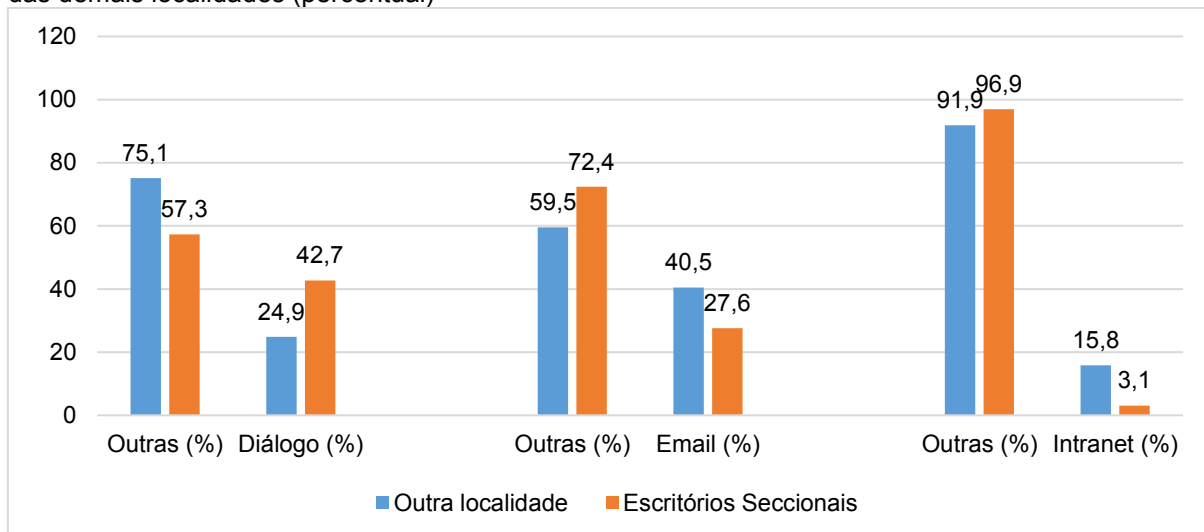
A preferência diferente entre os servidores do interior e da Camg-sede deve ser considerada em relação a expectativa de se inserir informações do cotidiano como forma de comunicar na intranet, mas da informação não atingir o público do interior, sobretudo dos escritórios seccionais.

#### **4.6.4.2 Esclarecimento de dúvidas - ferramentas preferidas**

O diálogo presencial ou por telefone (33,9%,  $n=128$ ) e o e-mail (33,9%,  $n=128$ ) foram as ferramentas preferidas pelos respondentes para o recebimento de esclarecimentos sobre dúvidas, possuindo ambas a mesma porcentagem de indicação (gráf. 22).

Ao considerar a lotação do respondente, foi verificado que, para os respondentes lotados nos Esecs do interior, 42,7 % ( $n=82$ ) optou pelo diálogo (presencial ou por telefone) e 27,6% ( $n=53$ ) pelo e-mail, enquanto os respondente das demais localidades que indicaram o diálogo foi 24,9 % ( $n=46$ ) e o e-mail, 40,5 % ( $n=75$ ) (gráf. 43).

Gráfico 43 – Indicação das ferramentas: diálogo, e-mail e intranet para o recebimento de esclarecimento sobre dúvidas pelos respondentes dos Escritórios Seccionais (Esecs) do interior e das demais localidades (percentual)



Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

Notas (a,b) - Letras minúsculas diferentes no gráfico diferem ( $p < 0,05$ ); (A, B) - Letras maiúsculas diferentes no gráfico diferem ( $p < 0,05$ ); (y,z) - Letras minúsculas diferentes no gráfico diferem ( $p < 0,05$ )

Grupos de a e b; A e B, y e z não são comparáveis entre si.

Diante das indicações obtidas foi possível estabelecer que os servidores lotados nos Esecs possuem 2,25 vezes mais chance de escolher o diálogo como ferramenta para o esclarecimento de dúvidas que os lotados em outros locais ( $p = 0,0001$ ).

Já para o email e para a intranet, os servidores não lotados nos Esecs do interior, possuem, respectivamente 1,8 e 2,8 vezes mais chance de indicarem estas ferramentas para o esclarecimento de dúvidas que aqueles dos Esecs do interior ( $p = 0,008$  e  $p = 0,035$ ).

No gráfico 43 também está apresentado o percentual de respondentes que optaram pela intranet nos Esecs do interior (3,1%,  $n = 6$ ) e nas demais localidades (8,1%,  $n = 15$ ).

A intranet foi a ferramenta mais indicada pelos respondentes para o recebimento de informação sobre acontecimentos gerais da organização (36,5%,  $n = 137$ ), seguida pelo e-mail (30,4%,  $n = 144$ ), WhatsApp e/ou telegram (10,9%,  $n = 41$ ); diálogo presencial ou por telefone (9,6%,  $n = 36$ ) e demais ferramentas (gráf. 22).

A intranet foi indicada por mais da metade dos servidores respondentes lotados na capital (50,8%,  $n = 32$ ) e por 33,8% ( $n = 105$ ) dos respondentes lotados no interior (tab. 15), sendo possível estabelecer que servidores lotados na capital

possuem 2 vezes mais chances de indicar a intranet para receber informação sobre acontecimentos gerais da organização que os do interior ( $p=0,011$ ).

Tabela 15 - Indicação da intranet para o recebimento de informações sobre acontecimentos gerais da organização do cotidiano segundo os respondentes da capital e do interior.

Localidade	Outras ferramentas		Intranet		Total (n)
	(n)	%	(n)	%	
Capital	31 <sup>a</sup>	49,2	32 <sup>b</sup>	50,8	63
Interior	206 <sup>a</sup>	66,2	105 <sup>b</sup>	33,8	311
Total	237	63,4	137	36,6	374

Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

Notas (a,b) - Letras diferentes na mesma linha diferem ( $p<0,05$ ).

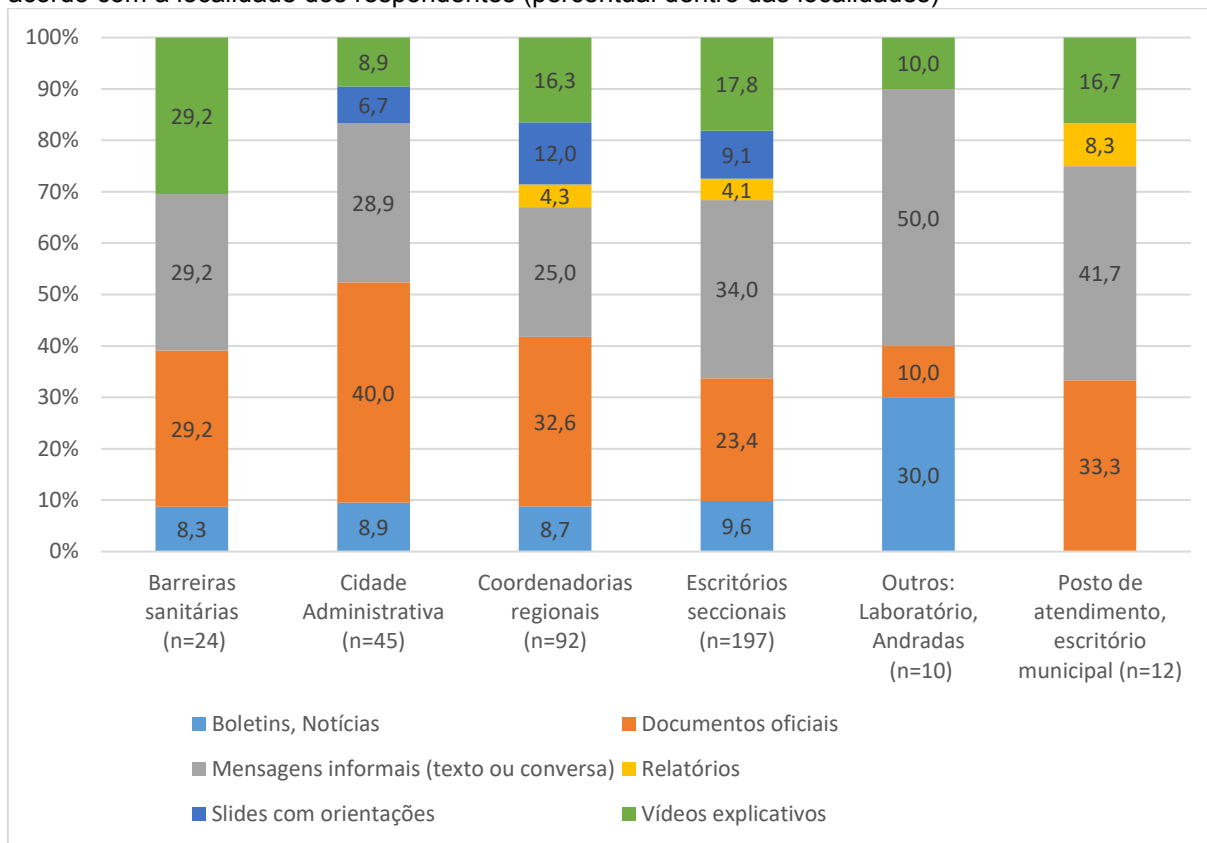
Ao detalhar as preferências entre a capital e o interior, foi verificado que, para os escritórios seccionais o e-mail (35,2%,  $n= 68$ ) foi a ferramenta mais indicada para receber informações sobre acontecimentos gerais, seguida pela intranet (28,9%,  $n= 56$ ).

#### 4.6.4.3 Esclarecimento de Dúvidas – formato preferido

A preferência geral de organização de informações para o esclarecimento de dúvidas foram as mensagens informais (31,5%,  $n=120$ ), seguida pelos documentos formais (27,8%,  $n=106$ ) e pelos vídeos explicativos (16,8%,  $n=64$ ) (Gráf. 22).

As preferências de formato de organização das informações sobre os esclarecimentos de dúvidas de acordo com a localidade dos respondentes estão representadas no gráfico 44.

Gráfico 44 – Formatos preferidos de organização de conteúdo para o esclarecimento de dúvidas de acordo com a localidade dos respondentes (percentual dentro das localidades)



Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

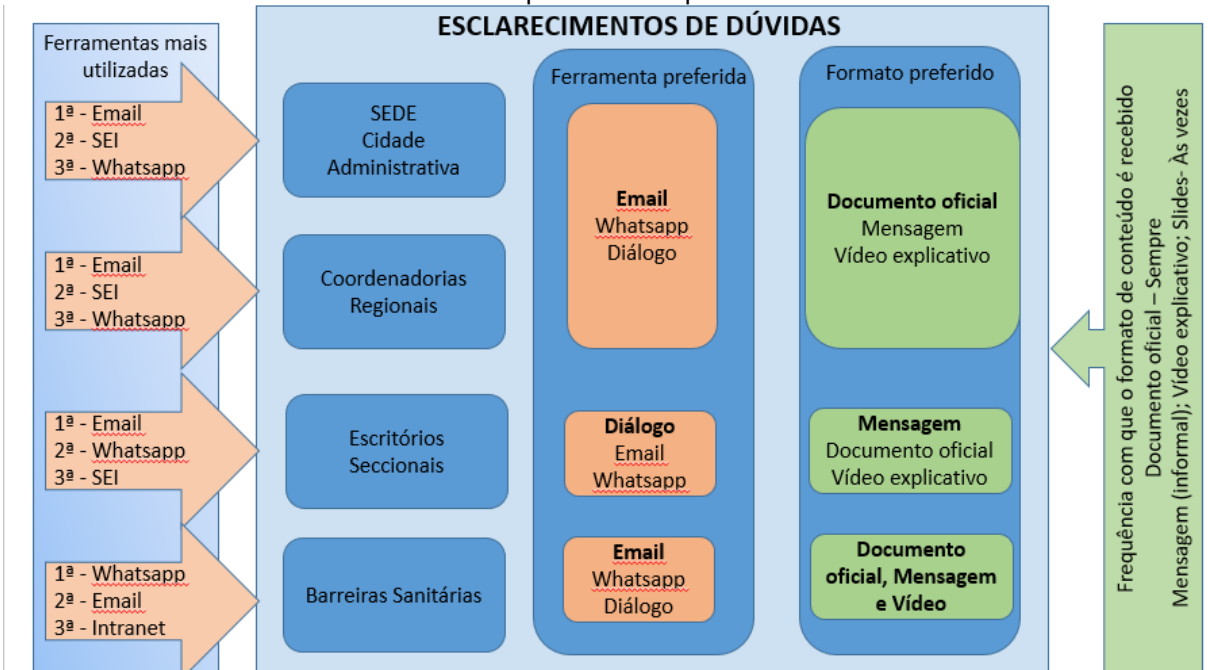
Embora no contexto geral, “mensagens informais” tenha sido indicada como o formato preferido para o recebimento de esclarecimentos de dúvidas (31,5%, n= 120) (Fig. 22), este não foi o formato preferido dos respondentes da Cidade administrativa- sede (28,9%, n= 13) e Coordenadorias Regionais (25%, n= 23), cujo formato preferido foram os documentos oficiais (memorandos, portarias e ofícios) (Camg – sede: 40%, n= 18 e CRs: 32,6%; n=30) (Gráf. 44). Para estes respondentes a 2ª e a 3ª opção foi: mensagens informais e os vídeos explicativos, respectivamente (gráf. 44).

Para os respondentes dos Escritórios Seccionais e dos postos de atendimentos a preferência foi, pela ordem: mensagens informais (Esecs:34%, n= 67 e PA: 41,7%, n=5); documentos oficiais (Esecs: 23,4%, n=46 e PA: 33,3%, n= 4), e vídeos explicativos (Esecs: 17,8%, n= 35 e PA:16,7%, n= 2) (gráf. 44).

Os respondentes das barreiras também designaram estes formatos, porém todos na mesma proporção (29,2%, n= 7, para os três formatos) (gráf. 44).

Já os respondentes lotados nos laboratórios/Andradas indicaram mensagens (50%, n=5) e boletins (30%, n=3), como a primeira e segunda opção, respectivamente e na mesma frequência, como terceira opção: documentos oficiais e vídeos explicativos (10%, n=1) (gráf. 44).

Figura 9 – Representação esquemática para o recebimento de esclarecimento de dúvidas de acordo com a localidade do respondente, considerando as ferramentas mais utilizadas; a preferência por ferramentas e formatos de conteúdo e a frequência com que o formato de conteúdo é recebido



Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

Para o esclarecimento de dúvidas é que foi verificada a indicação do uso do WhatsApp como ferramenta recorrente, sem que, no entanto, ele fosse relacionado como ferramenta preferida (fig. 9).

Sugere-se atenção à disponibilidade em dialogar (presencialmente ou por telefone) com os servidores dos Esecs para o esclarecimento das dúvidas, bem como formalizar para todos, os esclarecimentos por meio do e-mail.

Como há dúvidas que podem ser generalizadas ou individuais, os emissores precisarão ter o discernimento em organizar o esclarecimento por meio de documentos oficiais, mensagens ou vídeo de acordo com o que está sendo demandado.

A opção de preferência pelo formato de organização de conteúdo para assuntos do dia-a-dia não foi questionada aos participantes da pesquisa.

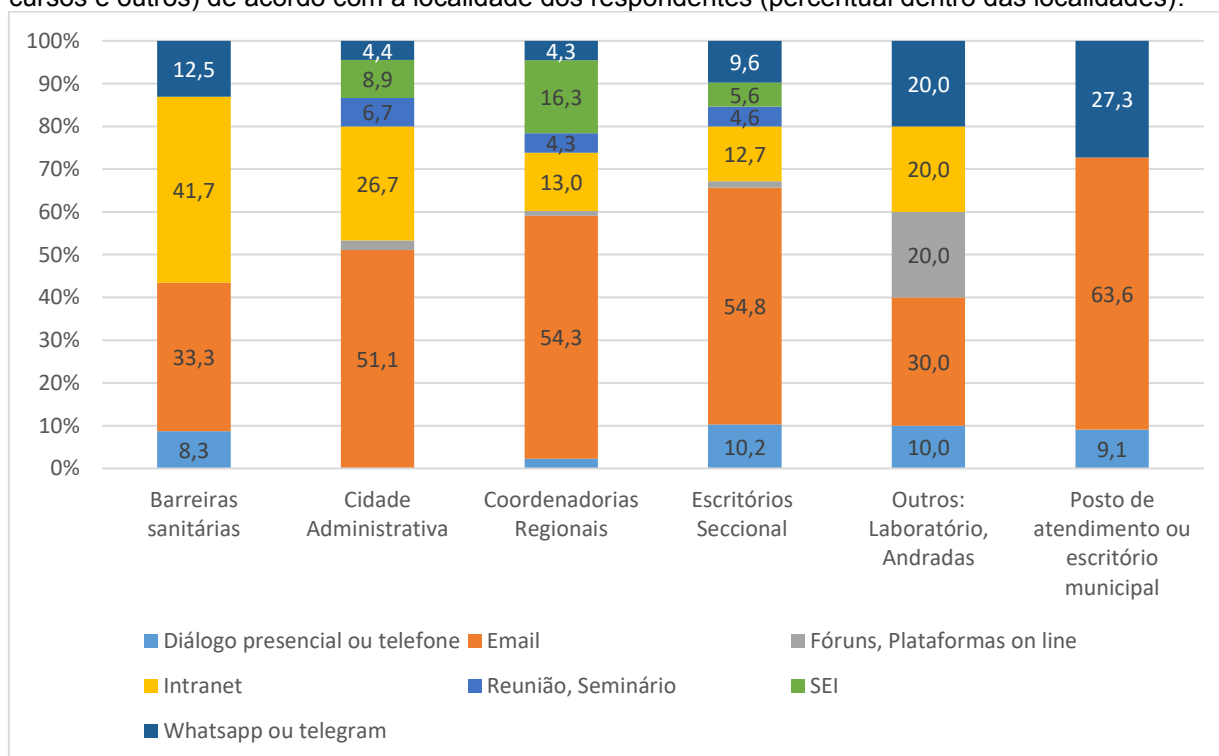
## 4.6.5 Perspectivas para o recebimento de informações sobre eventos

### 4.6.5.1 Eventos – Ferramentas preferidas

Para o recebimento de informações sobre eventos (gráf. 22) a ferramenta preferencialmente indicada foi o e-mail, com 53,2% (n=199) das indicações, seguido pela intranet (16,3%, n= 61), WhatsApp e/ou telegram (9,1%, n= 34); SEI (8%, n= 30); diálogo presencial ou por telefone (7,2%, n= 27); Reuniões e/ou seminários (4,3%, n= 16) e Fóruns (1,9%, n= 7).

Nas barreiras sanitárias (Gráf. 45), a ferramenta preferencialmente indicada para o recebimento de informações sobre eventos foi a intranet, sendo que 41,7% (n=10) dos respondentes optou por esta ferramenta e 33,3% (n=8) indicou o e-mail.

Gráfico 45 - Ferramentas preferidas para o recebimento de informação sobre eventos (treinamentos, cursos e outros) de acordo com a localidade dos respondentes (percentual dentro das localidades).



Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

Nas demais localidades a ferramenta preferida foi o e-mail, com grande margem de preferência em relação às demais ferramentas indicadas (Gráf. 45). A segunda opção variou de acordo com a localidade do respondente, sendo indicada a intranet pela Camg – Sede (26,7%, n= 12); Esecs (12,7%, n=25) e Laboratórios/Andradas (20%, n=2). Já nas Coordenadorias Regionais a segunda

opção mais indicada foi o SEI (16,3%, n=15), enquanto nos postos de atendimento foi o WhatsApp/telegram (27,3%, n=3) (gráf. 45).

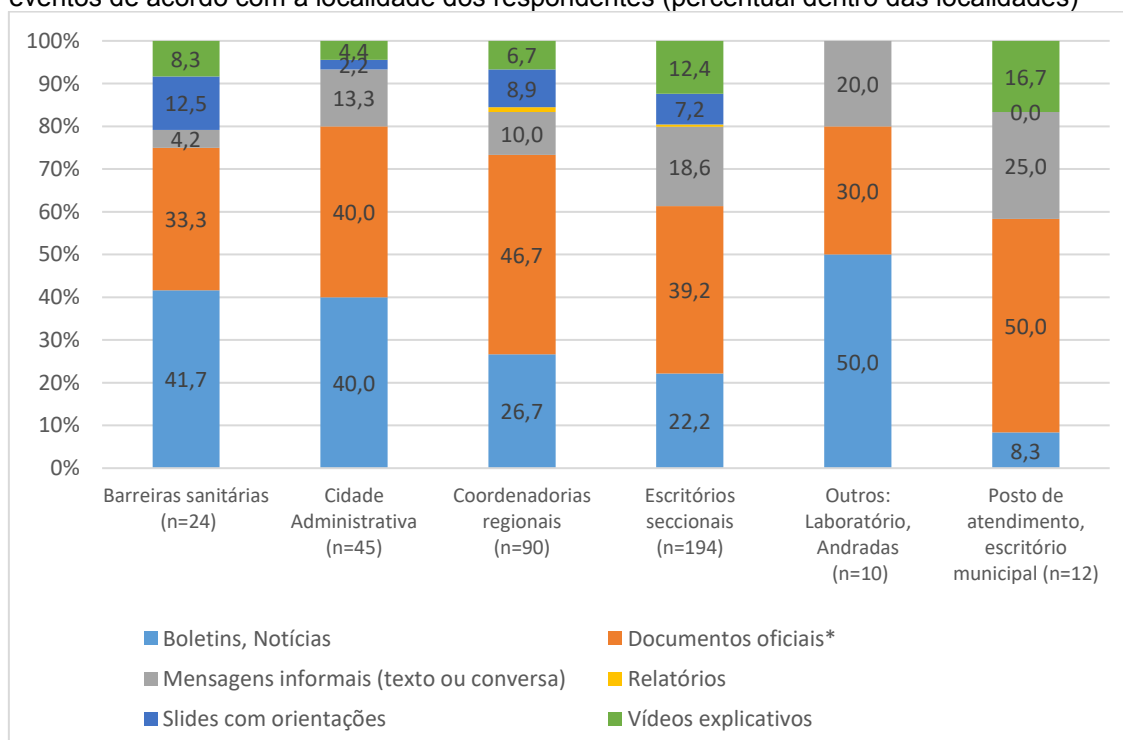
#### 4.6.5.2 Eventos - Formato preferido

Para a divulgação de eventos, no contexto geral, as formas preferidas de organização dos assuntos para serem recebidos foram os documentos oficiais (40,2%, n=153) e boletins e/ou notícias (26,8%, n=102), como primeira e segunda opção, respectivamente (gráf. 23).

Na especificação de acordo com a localidade dos respondentes (gráf. 46), identificou-se que para os lotados na Cidade Administrativa a frequência de indicação dos documentos oficiais e dos boletins e/ou notícias foi a mesma, de 40% (n= 78 para ambos), enquanto “mensagens informais” foi indicada por 13,3% (n=6).

Já para os respondentes das barreiras sanitárias e dos laboratórios e Andradas (gráf. 46) a opção mais indicada foi “boletins e/ou notícias” com 41,7% (n=10) e 50% (n=5), respectivamente, seguida de documentos oficiais, com 33,3% e 30% respectivamente.

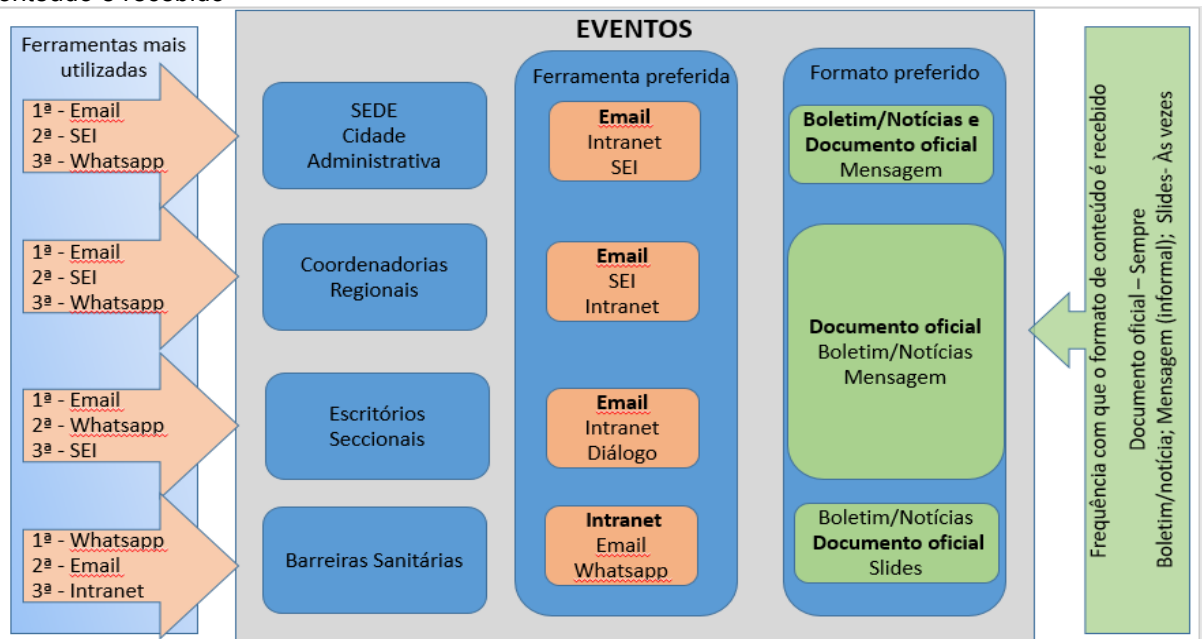
Gráfico 46 –Formatos preferidos de organização de conteúdo para o recebimento de informações sobre eventos de acordo com a localidade dos respondentes (percentual dentro das localidades)



Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

Nas Coordenadorias Regionais e nos Escritórios Seccionais obteve-se a seguinte ordem de preferência: Documentos oficiais (CRs: 46,7%, n=42 e Esecs: 39,2%; n=76), Boletim/notícias (CRs: 26,7%, n=24 e 22,2%, n=43) e Mensagens informais (CRs: 10,0%, n=9 e Esecs: 18,6%, n=36) (gráf. 46).

Figura 10 – Representação esquemática para o recebimento de informações sobre eventos (curso, treinamentos e outros) de acordo com a localidade do respondente, considerando as ferramentas mais utilizadas; a preferência por ferramentas e formatos de conteúdo e a frequência com que o formato de conteúdo é recebido



Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

Para a divulgação de eventos, o e-mail e a intranet foram as opções comuns indicadas pelos respondentes da Sede, CRs, Esecs e Barreiras sanitárias, enquanto os boletins e/ou notícias e documentos oficiais foram os formatos preferidos sem que, no entanto, houvesse um consenso entre as localidades.

Sugere-se a formalização da informação sobre os eventos e envio por e-mail quando se tratar de eventos cuja participação seja obrigatória ou necessária para a formação do servidor e a divulgação por meio de boletins e/ou notícias na intranet como reforço nestas situações e para divulgar outros tipos de eventos.

#### **4.6.6 Perspectivas para o recebimento de informações sobre Acontecimentos Gerais**

No contexto geral, a intranet foi a ferramenta mais indicada pelos respondentes para o recebimento de informações sobre acontecimentos gerais sobre a organização (36,5%, n=137), seguida pelo e-mail (30,4%, n= 144), WhatsApp e/ou telegram (10,9%, n=41); diálogo presencial ou por telefone (9,6%, n=36) e demais ferramentas (gráf. 22).

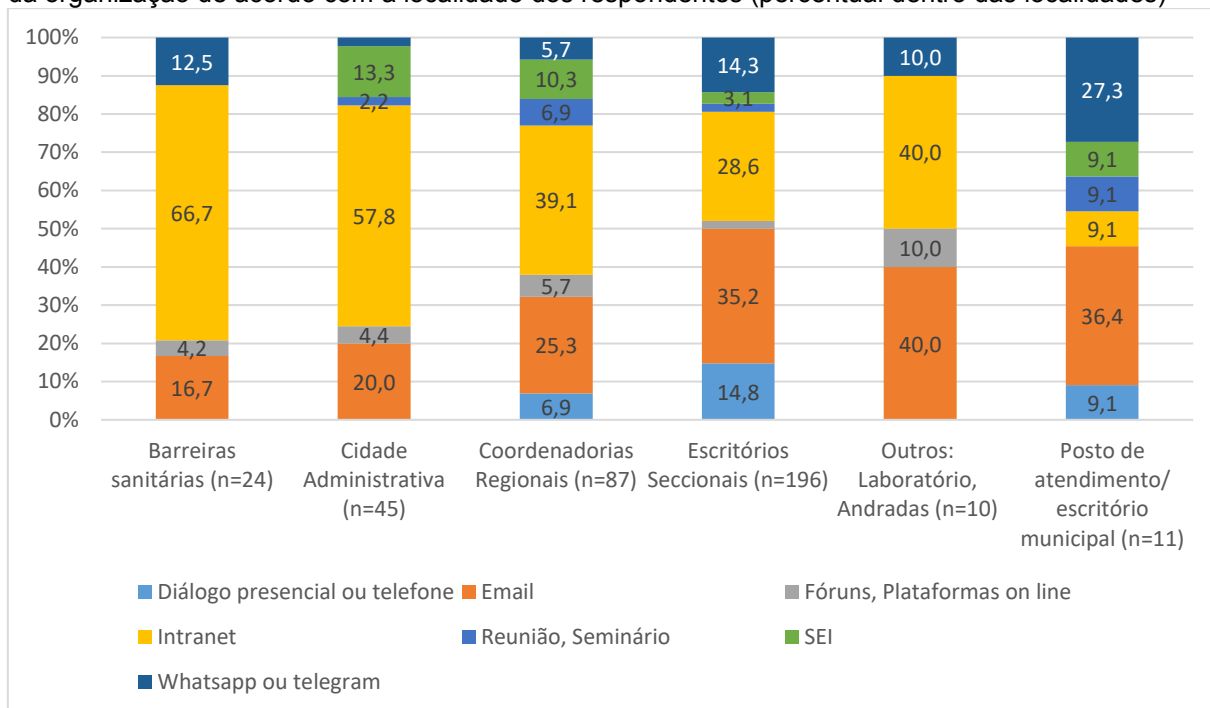
Em relação ao formato de organização de conteúdo, “boletins e/ou notícias” constituiu o formato preferido, com 49,6% (n=186) das indicações, seguido por documentos oficiais e vídeos explicativos, com 17,9% (n= 67) e 12,3% (n=46), respectivamente (gráf. 23).

##### **4.6.6.1 Acontecimentos Gerais – ferramentas preferidas**

No gráfico 47 está apresentada a preferência pelas ferramentas de comunicação para o recebimento de informações sobre acontecimentos gerais da organização, de acordo com a localidade dos respondentes.

A intranet correspondeu à preferência dos respondentes das barreiras sanitárias (66,7%, n=16), da Camg – Sede (57,8%, n= 26) e das Coordenadorias Regionais (39,1%, n= 34) mas não dos respondentes Escritórios Seccionais (28,6%, n=56) e dos postos de atendimento e ou escritórios municipais (9,1%, n= 1) (Graf. 47). Para estes a ferramenta preferida foi o e-mail, com 35,3 (n=69) e 36,4% (n=4) das indicações respectivamente (Graf. 47).

Gráfico 47 - Ferramentas preferidas para o recebimento de informação sobre acontecimentos gerais da organização de acordo com a localidade dos respondentes (percentual dentro das localidades)



Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

A intranet correspondeu à preferência dos respondentes das barreiras sanitárias (66,7%, n=16), da Camg – Sede (57,8%, n= 26) e das Coordenadorias Regionais (39,1%, n= 34) mas não dos respondentes Escritórios Seccionais (28,6%, n=56) e dos postos de atendimento e ou escritórios municipais (9,1%, n= 1) (Graf. 47). Para estes a ferramenta preferida foi o e-mail, com 35,3 (n=69) e 36,4% (n=4) das indicações respectivamente (Graf. 47).

Já nos Laboratórios/Andradras o percentual de indicação para a intranet e o e-mail foi semelhante, de 40% (n=4 para ambos).

A intranet foi indicada por mais da metade dos servidores respondentes lotados na capital (50,8%, n= 32) e por 33,8% (n= 105) dos respondentes lotados no interior (tab. 16), sendo possível estabelecer que servidores lotados na capital possuem 2 vezes mais chances de indicar a intranet para receber informação sobre acontecimentos gerais da organização que os do interior (p=0,011).

Tabela 16 - Indicação da intranet para o recebimento de informações sobre acontecimentos gerais da organização segundo os respondentes da capital e do interior.

Localidade	Outras ferramentas		Intranet		Total (n)
	(n)	%	(n)	%	
Capital	31 <sup>a</sup>	49,2	32 <sup>b</sup>	50,8	63
Interior	206 <sup>a</sup>	66,2	105 <sup>b</sup>	33,8	311
Total	237	63,4	137	36,6	374

Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

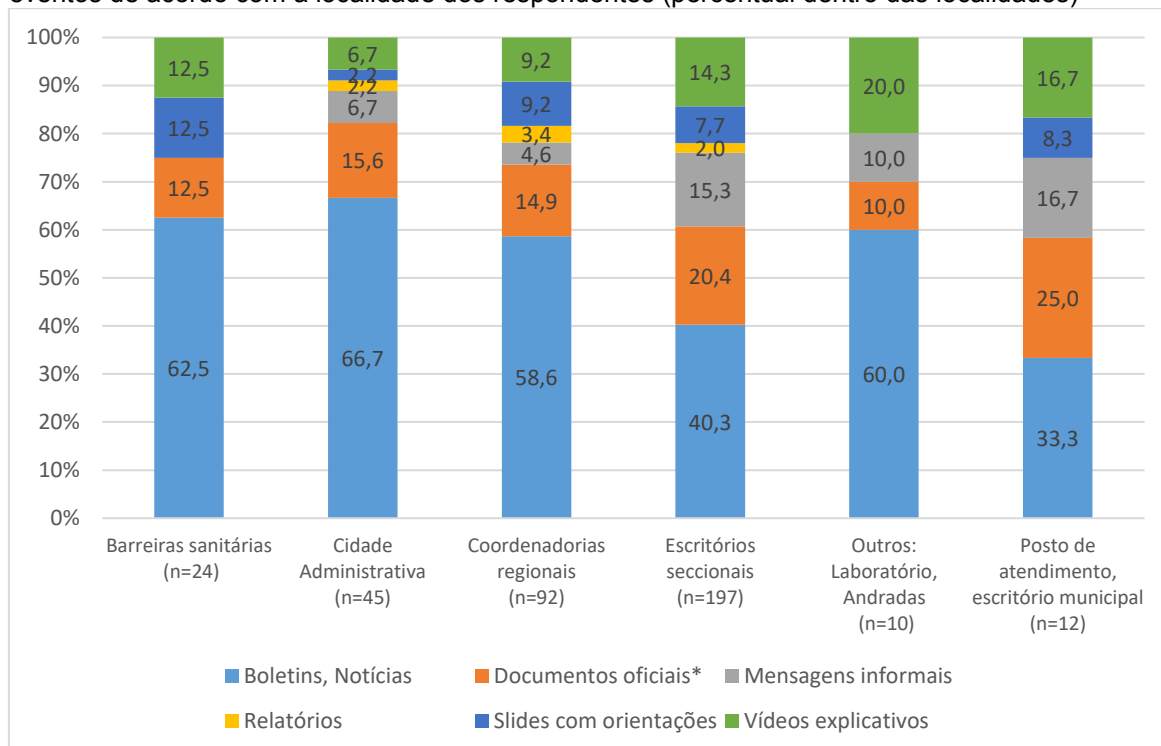
Notas (a,b) - Letras diferentes na mesma linha diferem ( $p < 0,05$ ).

Ao detalhar as preferências entre a capital e o interior, foi verificado que, para os escritórios seccionais do interior, o e-mail (35,2%,  $n = 68$ ) foi a ferramenta mais indicada para receber informações sobre acontecimentos gerais, seguida pela intranet (28,9%,  $n = 56$ ). Foi possível estabelecer que servidores dos Esecs do interior possuem 1,6 vezes mais chances de indicar o e-mail como ferramenta para esta finalidade do que aqueles lotados nas demais localidades ( $p = 0,029$ ).

#### 4.6.6.2 Acontecimentos gerais – formato preferido

Quanto ao formato preferido para o recebimento de informações sobre acontecimentos gerais da organização, verificou-se unanimidade entre servidores das diferentes localidades em indicar “boletins e/ou notícias” para esta finalidade (Gráf. 48).

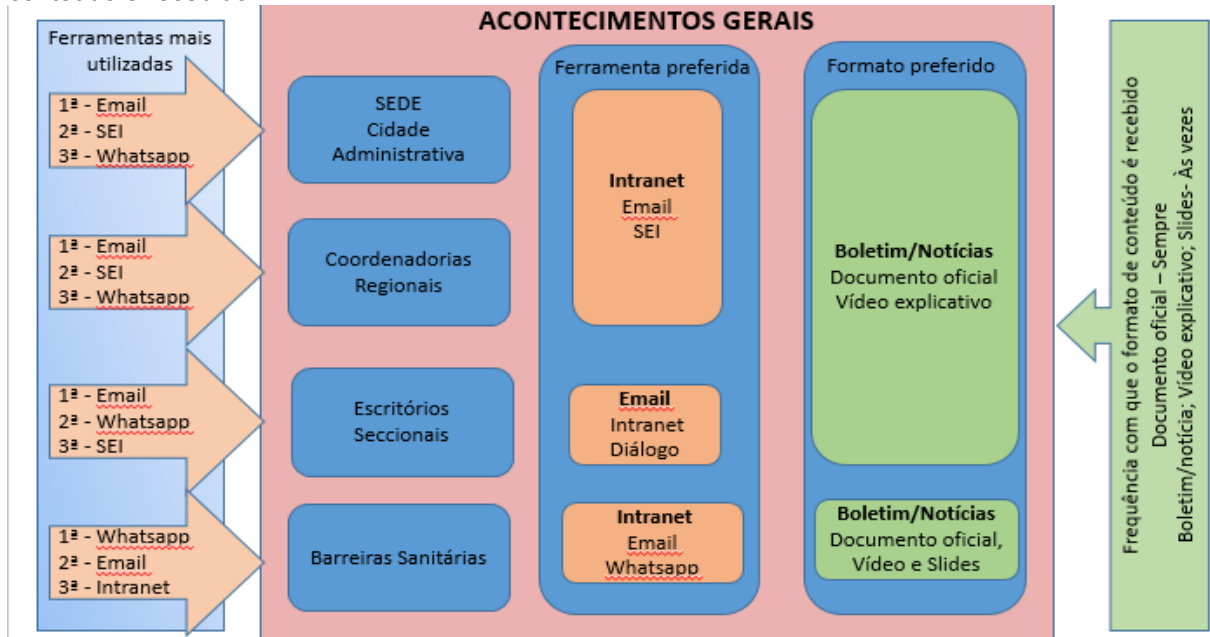
Gráfico 48 –Formatos preferidos de organização de conteúdo para o recebimento de informações sobre eventos de acordo com a localidade dos respondentes (percentual dentro das localidades)



Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

Os documentos oficiais constituíram a segunda preferência para os respondentes da Camg-Sede, Coordenadorias Regionais, Escritórios Seccionais e dos Postos de atendimento/escritórios municipais. Já para os respondentes dos laboratórios e Andradás, a opção foi “vídeos explicativos”. Os respondentes das barreiras indicaram na mesma proporção os formatos de: documentos oficiais, slides e vídeos explicativos (graf. 48).

Figura 11 – Representação esquemática para o recebimento de informações sobre acontecimentos gerais da organização de acordo com a localidade do respondente, considerando as ferramentas mais utilizadas; a preferência por ferramentas e formatos de conteúdo e a frequência com que o formato de conteúdo é recebido.



Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

Para a divulgação de acontecimentos gerais relacionados à organização, atendendo a preferência verificada na pesquisa, sugere-se que seja adotada a rotina de organizar as informações no formato de boletins e/ou notícias e que estas informações sejam disponibilizadas na intranet.

Considerando que os respondentes dos escritórios seccionais indicaram preferência em receber este tipo de informação por e-mail, deve-se considerar, de acordo com o teor do assunto a ser repassado, esta via. No entanto, indica-se a importância de gerar estímulos aos servidores para adquirirem o hábito de consultar informações na intranet, visto que constitui local virtual de fácil acesso para inserir as informações sobre a instituição.

#### **4.7 Síntese dos desafios da comunicação organizacional interna**

A partir dos resultados analisados e discutidos foi possível identificar que a comunicação organizacional interna do órgão público estudado não possui um planejamento específico das suas ações. Ela acontece de maneira desorganizada e despadronizada, sendo identificado que os usuários internos têm dificuldade em reconhecer de que maneira eles poderão receber as informações necessárias para suas atividades e que ocorrem problemas no trabalho por falhas na comunicação, bem como a desmotivação em decorrência dessas falhas.

A instituição não possui um manual de comunicação organizacional ou qualquer documento norteador sobre esse assunto.

As diferentes instâncias internas de comando localizadas na sede da organização enviam, por meio de diferentes ferramentas, diversos conteúdos às instâncias intermediárias e executoras. O que tem promovido a percepção de que, embora as ferramentas de comunicação utilizadas sejam suficientes, a divulgação das informações não é eficiente, sendo classificada como regular pela maioria, com o agravante de chegarem em cima da hora.

Não foi identificada a existência de cultura de divulgação dos resultados institucionais, aquele resultante do esforço coletivo em busca do alcance dos objetivos institucionais, sendo registrado que às vezes, informações importantes da organização são divulgadas primeiramente para o público externo ao invés do público interno, gerando desmotivação e descredibilidade aos servidores que trabalham diretamente com o público externo.

O fluxo comunicacional da organização é preferencialmente descendente, condizente com o sistema de comunicação da maioria das instituições públicas que são hierarquizadas e de organização burocrática. Neste sentido, a maior percepção foi de pouca interação entre os servidores com o alto escalão representado pelas diretorias e o primeiro nível de comando abaixo dessas lotadas na sede da organização, na Cidade Administrativa. Também foi possível estabelecer que os servidores lotados neste local possuem aproximadamente quatro vezes mais chances de indicar que se sentem totalmente seguros para desempenhar as suas funções do que os que estão em outras localidades, talvez pelo acesso mais facilitado à fonte das informações.

Evidenciou-se a necessidade de incrementar os fluxos comunicacionais no sentido ascendente, horizontal e longitudinal, sobretudo em relação ao feedback (retroalimentação) das demandas dos níveis hierárquicos operacionais, como o esclarecimento de dúvidas. Para este assunto, foi relatada a preferência por interações por meio do diálogo e reuniões, que usualmente não é efetuada com esse público.

A percepção sobre as ferramentas mais utilizadas na instituição: E-mail, WhatsApp, SEI e Intranet variou de acordo com o nível hierárquico, bem como a preferência por ferramentas de acordo com o tipo de conteúdo a ser transmitido, refletindo uma ausência de alinhamento interno entre as esferas de trabalho da organização para a transmissão de informações.

O e-mail foi a ferramenta preferencialmente identificada como a mais utilizada na instituição, no entanto, foi indicada como a preferida apenas para o recebimento de informações relacionadas aos procedimentos de trabalho e divulgação de eventos.

Sobre esta ferramenta várias foram as ponderações a respeito da sua baixa eficácia diante da capacidade limitada de armazenamento do e-mail corporativo e às inseguranças relativas à perda de mensagens, indicando a preferência por utilizar outras contas alternativas de e-mail.

Considerou-se uma fragilidade o uso de e-mail não corporativo diante do risco de não recebimento de informações institucionais necessárias pelo servidor para execução do trabalho e sobretudo em sua interface com o público externo, pelo enfraquecimento da imagem institucional e pelos riscos relacionados à segurança dos dados tramitados por e-mail extraoficial.

O WhatsApp foi a 2ª ferramenta mais percebida na instituição, com mais destaque nas unidades executoras (escritórios seccionais e barreiras sanitárias), mas não foi evidenciada como ferramenta preferida para receber conteúdos institucionais, mas sim, para o esclarecimento de dúvidas. Apesar da indicação verificada, foi detectada a existência de vários grupos informais de WhatsApp para diversos assuntos e níveis hierárquicos da organização. Registrou-se várias indicações pela implementação de WhatsApp oficial na instituição e algumas críticas sobre utilizar dispositivo móvel pessoal e o uso desordenado da ferramenta, misturando mensagens profissionais e pessoais num mesmo canal.

O SEI foi percebido como a terceira ferramenta mais utilizada pelos servidores lotados nos locais onde ocorrem as tomadas de decisões, na sede e nas coordenadorias regionais, sendo, por outro lado, indicado como ferramenta preferencial por estas instâncias apenas para o recebimento de diretrizes institucionais. No entanto, na opinião da ponta executora, o SEI não perfilou como uma das ferramentas mais utilizadas, nem foi indicado como ferramenta principal para o recebimento de nenhum dos conteúdos propostos na pesquisa. Registrou-se opiniões criticando a maneira como a ferramenta foi implementada na organização, a dificuldade em localizar processos e o volume excessivo de informações tramitados por esta via direcionados às unidades finalísticas.

Já a intranet ocupou o 4º lugar de ferramenta mais percebida na organização, mas foi citada como ferramenta para o recebimento da maioria dos conteúdos propostos, sendo exceção apenas para o esclarecimento de dúvidas, tendo uma preferência maior pelos servidores da sede em relação aos das demais localidades.

Foi verificado que a intranet da organização passa por severas dificuldades tecnológicas e de pessoal de apoio. No momento da finalização deste trabalho, por exemplo, a intranet havia entrado em colapso e perdido diversas de suas informações. Considerando que a intranet deveria ser o portal corporativo de informações internas, a perda desta referência vem fazendo com que esta ferramenta seja menos utilizada, o que representa um desperdício de oportunidade de comunicação alinhada e sem filtros para as diferentes unidades administrativas.

A respeito do uso de reuniões e seminários para a transmissão de informações institucionais foi identificado que essas ferramentas não são percebidas como utilizadas pela maioria dos servidores, sendo verificado que elas ocorrem preferencialmente entre os servidores da capital que possuem 4 vezes mais chances de reconhecerem o uso destas ferramentas em relação aos do interior. Por outro lado, houve manifestações sobretudo das unidades descentralizadas sobre a necessidade deste tipo de interação para o alinhamento e atualização das informações, bem como houve a indicação dessas ferramentas para tratar de conteúdos referentes aos procedimentos de trabalho e planejamento estratégico por este público.

Em relação à falta de padronização sobre o tipo de ferramentas e conteúdo foi identificado, por exemplo, que há unidade de comando que realiza todos os seus processos dentro do SEI, enquanto outras instâncias encaminham informações por e-

mail ou até mesmo pelo WhatsApp, dependendo da formalidade da informação. Embora pareça que a formalização da informação pelo SEI seja benéfica para a organização, foi indicada a banalização da utilização desta ferramenta, com a abertura de diferentes processos para o mesmo assunto e o envio de assuntos que não requerem a assinatura ou formalização da informação por esta ferramenta. Aliado ao uso pouco planejado do SEI, percebeu-se que as instâncias de comando apresentam preferência por esta ferramenta, enquanto as executoras manifestaram dificuldade e pouca familiaridade com a ferramenta, o que potencialmente compromete o desempenho da organização.

Supõe-se que a utilização massiva do e-mail na organização possa se dar pela falta de atualização e modernização da intranet e pela adoção despadronizada do SEI.

Neste sentido, sugere-se a realização de treinamentos ou orientações para que seja possível adotar medidas que possibilitem a salva de e-mails para que o servidor não experimente os problemas de limite de capacidade de armazenamento da ferramenta de e-mail provida pela instituição e não perca informações importantes que são disparadas aos mailings da organização.

Os desafios identificados corroboram com os verificados na bibliografia consultada sobre a necessidade de planejar a comunicação interna (KUNSCH, 2020, FELIX, 2020); promover a atuação sinérgica de todas as áreas da organização (KUNSCH, 2003); gerir os canais de comunicação (MENDES, 2011; MAYON, MARSON, NOGUEIRA, 2013; TORQUATO, 2015) ; promover outros fluxos além do descendente, ouvir e promover o feedback (BARROS e MATOS, 2015; CYGANZUK, JUNIOR; JUNIOR, 2018; LIMA, 2022) e favorecer o diálogo (PIMENTEL, 2017). Além daqueles relacionados especificamente às ferramentas analisadas, como a intranet cujo mau uso, falhas na gestão e uso apenas como banco de dados comprometem sua eficiência (PORTO, 2008; MEDEIROS, 2017), e sobre as dificuldades da implementação e do uso SEI (NASCIMENTO, 2017).

#### **4.8 Gestão estratégica da comunicação uma etapa anterior à comunicação estratégica**

É reconhecida a importância da comunicação estratégica nas organizações, que é aquela focada em compartilhar as informações do planejamento estratégico a fim de promover o alinhamento para o alcance dos objetivos

organizacionais. Neste sentido os termos “comunicação estratégica” e “comunicação interna” parecem se confundir. Para que haja uma comunicação estratégica eficiente fortalecendo a imagem institucional internamente e externamente é essencial que a comunicação interna seja funcional e eficaz. Assim, mediante os resultados verificados, entende-se que a organização primeiramente precisa organizar os trâmites da comunicação interna para depois ou paralelamente promover a comunicação relacionada ao seu planejamento estratégico, justamente porque há a possibilidade da mensagem não chegar de forma adequada ao público alvo.

Segundo Durán (2020, p. 75), na comunicação estratégica todas as formas de comunicação devem estar disponíveis ao serviço dos objetivos institucionais de maneira que “a comunicação não pode ser estratégica se não for gerenciada”. Por outro lado, efetuar a gestão da comunicação não significa executar comunicação estratégica.

No presente estudo identificou-se que a organização não efetua planejamento para as ações de comunicação interna e não possui plano ou política de comunicação organizacional, o que implica que, segundo o raciocínio acima de Durán (2020) “de que a comunicação só pode ser estratégica se for gerenciada”, na organização estudada, à luz dos resultados obtidos, infere-se que não há nem gestão estratégica da comunicação interna, nem comunicação estratégica.

Diante dos resultados obtidos, nos quais verificou-se grandes fragilidades em relação à comunicação interna, depreende-se que a comunicação estratégica (àquela voltada para a divulgação e fortalecimento dos referenciais e objetivos estratégicos da instituição) também vem sendo afetada por falhas na comunicação organizacional. Neste sentido, foi verificado que até as informações do planejamento estratégico da instituição que vem sendo divulgadas pela intranet, poderiam ser mais bem assimiladas pelo público das unidades descentralizadas (interior) se fossem transmitidas por e-mail ou por meio de reuniões específicas, se fossem atendidas a preferência deste público-alvo.

Neste contexto, Lima (2012) relata a importância de identificar maneiras mais efetivas de se comunicar com os diferentes públicos da organização para garantir a transmissão das informações organizacionais. Para tal, salienta a necessidade de identificar as “características e os interesses” desses públicos, adequar “os diferentes meios de comunicação e tipos de linguagens” para favorecer

a “compreensão da informação” a ser transmitida, efetuando assim a “comunicação dirigida” (Lima, 2012, p. 26).

Segundo a autora:

A comunicação dirigida contribui para a efetividade do processo de comunicação, atuando na construção de um processo de informação que contribui para a geração de respostas junto aos variados públicos, o que pode refletir na credibilidade da organização (LIMA, 2012, p. 28).

A respeito da divulgação sobre o planejamento estratégico da instituição, identificou-se ainda um agravante à situação mencionada. No momento da discussão deste trabalho, por problemas tecnológicos relacionados ao funcionamento da intranet, a aba referente ao planejamento estratégico havia sido retirada da intranet, sem que houvesse sido disponibilizada outra alternativa de comunicação para que os servidores se informassem sobre o mesmo.

Fica evidente que “estratégias de comunicação” precisam ser implementadas para garantir o êxito da “comunicação estratégica” para internalização, alinhamento e alcance dos objetivos estratégicos da instituição. Assim, pelos resultados, percebe-se a importância de efetuar o planejamento estratégico da comunicação interna da organização antes mesmo de se falar da “comunicação estratégica”.

Alves (2017, p. 105) menciona que “órgãos públicos têm enorme resistência em reconhecer a comunicação interna como recurso estratégico para a corporação” e destaca o poder de mediação da comunicação, apontando um novo olhar sobre o modo de atuação dos comunicadores das instituições públicas, que devem ser “estrategistas”.

Para Kunsch (2020, p.101) as ações comunicativas devem ser resultantes de um processo de planejamento estratégico, fundamentado em análises de cenários, pesquisas e auditorias com conhecimento da organização como um todo.

O diagnóstico efetuado nesta pesquisa, a respeito da comunicação interna da organização fornece subsídios importantes para o planejamento estratégico da comunicação interna da organização.

De acordo Kunsch (2020, p. 99):

A comunicação interna deve ser planejada em torno de propósitos claramente definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados lançando mão de metodologias e técnicas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica.

A missão da área da comunicação é resumida de maneira simples por Apocalypse (2021, l. 933) como “informar, capacitar, inspirar e engajar os funcionários”.

No intuito de seguir as recomendações de Kunsch (2020) e Apocalypse (2021, l. 933), diante dos cenários levantados neste estudo, propõe-se sete fortes propósitos como principais linhas de ação a serem contempladas no planejamento estratégico da comunicação interna da organização: analisar, documentar; ouvir para engajar; adequar fluxos e ferramentas; capacitar; inovar e gerenciar.

## **4.9 Linhas de ação para o planejamento estratégico da comunicação organizacional interna**

### **4.9.1 Analisar**

Analisar refere-se a efetuar um diagnóstico da situação na organização para subsidiar o planejamento da comunicação interna. O diagnóstico efetuado neste trabalho a partir da análise documental da organização e da interface realizada com os servidores por meio da enquete eletrônica e a posterior análise dos dados gerou importantes subsídios para verificar gargalos e estipular novos rumos, com maior assertividade.

Felix (2020, p. 152) destaca a importância de levantar informações e envolver os diferentes públicos da organização nas etapas prévias ao planejamento, que pode se dar por meio de “rodadas de brainstorming, levantamento do diagnóstico situacional do modelo de comunicação e compreensão das necessidades de comunicação e dos níveis de dissonância ou consonância”.

### **4.9.2 Documentar**

Documentar refere-se à necessidade urgente de estabelecer a “Política de Comunicação Organizacional” e elaborar o “Plano da Comunicação Interna”, a partir do planejamento estratégico da comunicação, considerando os aspectos discutidos nesta pesquisa.

Como exposto no início deste trabalho, a realização deste estudo foi estimulada pela identificação de informações levantadas pelo planejamento estratégico, recém iniciado na organização, que sinalizava, sem um mapeamento aprofundado, a existência de deficiências na comunicação interna.

No decorrer desta pesquisa, vários fatores que comprometem a comunicação interna e potencialmente o desempenho institucional foram identificados e analisados. A ausência de um “Plano de comunicação interna”, bem como da “Política de comunicação organizacional” refletem a ausência do planejamento das ações de comunicação da organização (tanto interna, quanto externa), o que possivelmente justifica as fragilidades da comunicação interna analisadas neste estudo.

A política de comunicação é um documento que tem como objetivo esclarecer a função da comunicação da organização, fornecendo diretrizes, métodos e premissas. Segundo UNIVERSIDADE ESTADUAL DE SANTA CATARINA -UDESC (2014) a política de comunicação corresponde ao:

Conjunto de valores, princípios, diretrizes, normas e posturas que objetivam orientar o planejamento e a execução de ações, estratégias, canais de relacionamento e produtos de comunicação, tendo em vista a interação de uma organização com os seus públicos estratégicos (*stakeholders*).

A política de comunicação “qualifica e formaliza a comunicação organizacional” e também atribui responsabilidades, “permitindo às diferentes instâncias organizacionais e aos diversos públicos de relacionamento identificar e bem conviver com os caminhos de interação da empresa” (FELIX, 2020, P. 147).

De acordo com Felix (2020, P. 152), a política de comunicação é um esforço da organização como um todo, requerendo a participação de todos os departamentos ou unidades. Para garantir que todos sigam a política, é importante envolvê-los durante seu desenvolvimento. O processo de elaboração pode envolver sessões de brainstorming, realização de pesquisas para avaliar o modelo de comunicação existente, “compreensão das necessidades e do nível de dissonância ou consonância com os resultados em comunicação”.

O presente trabalho, que compilou e analisou a opinião de número significativo de servidores iniciou ações de envolvimento e participação dos colaboradores, bem como apontou elementos importantes segundo a opinião dos envolvidos a serem trabalhados para a melhoria da comunicação organizacional interna, fornecendo informações importantes para subsidiar também a elaboração da Política de Comunicação Organizacional.

Após a internalização da política de comunicação o “ambiente interno tende a ficar mais harmonioso uma vez compreendida a postura comunicativa. A força de grupo na comunicação virá, assim, como consequência (FÉLIX, 2015, p.26).

O plano de comunicação deriva-se da Política de comunicação. Ele “caracteriza-se por sua perspectiva eminentemente prática ou operacional”. Contém os objetivos e metas que precisam ser alcançados, num tempo pré-definido, “viabilizando-se por meio de ações concretas que visam incrementar o relacionamento com os públicos estratégicos e consolidar a imagem, a reputação e a marca de uma organização” (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE SANTA CATARINA, 2023).

Segundo (FELIX, 2020, P. 147),

A comunicação se faz não apenas com a implantação dos Planos de Comunicação, mas também com a fluência da Comunicação Interna e da Comunicação Externa”, daí a necessidade de institucionalizar e certificar.

Recorrendo às orientações de Felix (2020, P. 147) de que a Política de Comunicação “nasce das diretrizes maiores da organização, tais como do Plano Diretor ou do Planejamento Estratégico Organizacional” (FELIX, 2020, P. 147), considerando que o planejamento estratégico da organização está sendo elaborado, há subsídios bastante fundamentados por este estudo que poderão nortear a elaboração de ambos os documentos: a política de comunicação organizacional e o plano de comunicação interna.

#### **4.9.3 Ouvir para engajar**

Como o público interno é o principal disseminador da imagem da empresa, é preciso que ele seja considerado prioritário no desenvolvimento das políticas de comunicação, sendo permanentemente ouvido e consultado, para que as ações realizadas sejam eficazes e fortaleçam a missão, visão e valores (PIMENTEL, 2017, p. 11).

Ouvir refere-se à necessidade de estabelecer mecanismos para que as entregas, opiniões, demandas e dúvidas sejam rapidamente identificadas, processadas e retroalimentadas (feedback), sobretudo aos servidores que atuam na base do fluxo hierárquico da comunicação (operacional), para que haja agilidade e aprimoramento contínuo da comunicação interna.

Cyganczuk, Junior e Junior (2018, p. 66) relatam que “uma das barreiras de comunicação mais importantes é a falta de feedback” às equipes “ocasionando a desmotivação dos funcionários”.

Colaboradores sem informação começam a se sentir pouco engajados e desestimulados, especialmente por considerarem que a atividade que desempenham não vem recebendo o devido destaque nos veículos, ao lerem somente matérias oficiais, positivas e do universo corporativo “cor de rosa” (PIMENTEL, 2017, p. 6).

Nassar (2005) descreve quatro características principais da estrutura de comunicação: emissor; meio ou canal de transmissão; receptor e respostas ou feedback. O emissor é o indivíduo ligado à organização que inicia a mensagem. O meio ou canal de transmissão é a ferramenta de comunicação usada para transmitir a mensagem. O receptor é o público interno que recebe a mensagem. Por fim, respostas ou feedback referem-se aos resultados da comunicação.

Segundo Tavares (2011, p.260) a "comunicação surge, equacionada por muitos, como a troca de informação entre o emissor e o receptor, ou seja, como uma ação bidirecional", ou seja, não adianta a instituição focar somente em informativos e disseminação de mensagens, ela precisa estar aberta para escutar os colaboradores através de muitos meios.

“Ouvir o público interno é oportunizar o diálogo com quem faz a organização acontecer” (COSTA; OLIVEIRA, 2020, p. 403), sendo fundamental “ouvir e apoiar as necessidades do público interno relacionadas às demandas comunicacionais” para que existam contribuições para o “planejamento e implementação de ações” (FELIX, 2020, p. 157).

Alves (2016, p. 105) também destaca para os órgãos públicos a necessidade de incluir seus colaboradores nas estratégias da comunicação, inferindo que:

[...] as instituições públicas precisam ouvir os seus funcionários quanto aos pontos de melhorias e estabelecer canais que permitam um relacionamento transparente em todos os níveis hierárquicos, de toda a direção com os empregados.

O ouvir sugerido aqui relaciona-se também ao engajar, despertar no servidor o sentimento de pertencimento à organização, de sua importância como colaborador na construção do sucesso coletivo, de uma instituição que ele orgulha de pertencer.

Neste sentido, Mello (2018, p. 7) destaca que:

A comunicação torna-se cada vez mais multidisciplinar e se une a estratégias de administração e recursos humanos, como o engajamento, ou seja, a construção de uma cultura participativa diretamente ligada à consolidação do capital humano de uma organização.

Vale destacar também a percepção de Porem e Guaraldo (2020, p. 196), que tratam da importância de reconhecer que as experiências de vida influenciam na maneira dos indivíduos relacionarem-se com a organização no alcance de seus objetivos, o que atualmente, não pode ser mais desconsiderado.

As organizações são construídas por sujeitos que criam significados ao interagirem e compartilharem suas visões de mundo, competências, experiências, emoções, personalidades e interesses uns com os outros, em confrontação e/ou conformação com as objetividades organizacionais.

Várias informações colhidas neste estudo, correspondentes às opiniões dos colaboradores precisam ser consideradas no planejamento da comunicação interna para seu aprimoramento, além de ser necessário estabelecer caminhos que favoreçam o entrosamento e a participação colaborativa, não só para melhorias da comunicação interna, mas como propósito de modernização das relações interpessoais e implementação de uma cultura mais participativa.

#### **4.9.4 Adequar**

Adequar está relacionado aos fluxos e às ferramentas comunicacionais, que devem ser planejados e padronizados considerando-se os tipos de mensagens e o público-alvo. Neste íterim, como discutido anteriormente, os resultados deste trabalho colaboram plenamente para ajustar os fluxos e ferramentas de acordo com os tipos de conteúdo que foram avaliados.

Segundo Brandão e Souza (2006) o público interno é muito exigente e de alta importância para a organização, sendo necessário programar estratégias e ferramentas de comunicação que promovam a credibilidade e o respeito sobre a organização, da mesma maneira como se investe em veículos de comunicação para o público externo.

Felix (2020, p. 157) aponta para a responsabilidade da comunicação interna em criar e manter “fluxos formais de comunicação com caráter informativo, educativo e dinâmico para envolvimento com os produtos/serviços e missão institucional.

Kunsch (2020, p. 93) caracteriza a comunicação interna em várias dimensões, referindo-se à dimensão instrumental como “funcional e técnica”, sendo aquela que “trata da comunicação responsável para transmitir as informações e viabilizar os processos e o funcionamento da organização”. Segundo a autora, ela “é necessária e sempre existirá”, caracterizando-se como comunicação assimétrica, visto que “os canais utilizados são de uma só via”, representando uma visão linear da comunicação, pois ignora “contextos e outros aspectos mais subjetivos”.

A dimensão instrumental da comunicação interna, ficou bem caracterizada no estudo, no qual identificou-se sobretudo o fluxo predominantemente descendente da organização, cujo objetivo, segundo Torquato, (2015 USP) “é o de assegurar o desempenho correto de cada papel na organização”

Foram evidenciadas necessidades de melhorias neste fluxo (descendente), referentes à clareza das informações, ao tempo para o recebimento de diretrizes e ao uso despadronizado das ferramentas de comunicação que vem interferindo na segurança e na motivação dos servidores em executar suas funções.

Além de ajustes no fluxo descendente, fundamental se faz estimular a coexistência de outros fluxos comunicacionais, como o ascendente (da base para o topo), o horizontal (entre membros de um mesmo setor) e o transversal ou longitudinal (em direções independentes da hierarquia. O fluxo horizontal da organização foi bem avaliado pelos respondentes, com a maioria das respostas contidas no segmento de “bom” e “excelente”, mas não houve elementos suficientes que permitissem avaliar o fluxo transversal.

Segundo Torquato (2015, p. 55) em organizações mais flexíveis com gestão participativa e integrada é mais comum a ocorrência dos fluxos transversais que facilitam “o acesso de qualquer colaborador à voz, em qualquer direção”, adotando uma hierarquia menos rígida. Para o autor, os diversos fluxos se complementam, sendo importante também considerar que redes informais de comunicação se estabelecem nas organizações e que não devem ser combatidas ou ignoradas (TORQUATO 2015).

Costa e Oliveira (USP) ao comentarem sobre a importância de processos de comunicação eficientes que facilitam o relacionamento entre os diferentes níveis da organização, para uma gestão organizacional eficaz, consideraram fundamental que sejam evitadas interrupções no fluxo de informações e que se melhorem os canais de comunicação.

A respeito dos canais de comunicação, Santos, (2018, p. 27) complementa que “para que a comunicação seja bem-sucedida, é fundamental usar o canal mais adequado para transmitir a mensagem, minimizando assim as chances de interferência”.

No presente estudo, além de ajustar os fluxos comunicacionais também foi identificada a necessidade de ajustes para melhorar a utilização dos canais de comunicação utilizados na organização.

Kunsch (2003, p. 123) considera que a função estratégica da comunicação interna é "abrir canais de comunicação entre a organização e seus públicos em busca de confiança mútua, construindo a credibilidade e valorizando a dimensão social da organização, enfatizando sua missão e seus próprios propósitos e princípios". Segundo Vilalba (2009, p. 23) “os canais de comunicação podem ser definidos como os meios pelos quais as mensagens serão transmitidas”.

Neste trabalho, considerando os canais avaliados, ou seja, as ferramentas de comunicação, ficou evidente a falta de alinhamento sobre sua utilização pelos emissores e a expectativa dos receptores. Como não há padronização de ferramentas de acordo com os tipos de conteúdo ou documentos a serem tramitados, as preferências identificadas no trabalho podem orientar melhores práticas de comunicação.

Assim torna-se necessário que se oriente ou normatize o envio de informações, considerando sua finalidade ao uso mais eficiente das ferramentas que já são familiares aos servidores (SEI, e-mail, WhatsApp, intranet e reuniões ou seminários).

Os aspectos relacionados ao melhor uso destes canais foram discutidos anteriormente e fornecem elementos importantes para que sejam adequados aos propósitos da comunicação interna.

A respeito do uso do e-mail, destaca-se a necessidade de driblar a baixa capacidade de armazenamento do e-mail corporativo pela organização; a orientação

sobre o uso obrigatório do e-mail institucional para os relacionamentos internos e externos; a padronização das assinaturas dos e-mails institucionais; sua utilização de acordo com a preferência identificada neste estudo, de acordo com o público alvo; e a orientação sobre o bom uso do e-mail corporativo, da linguagem simples e da redação empresarial, para favorecer ao receptor a melhor compreensão da mensagem enviada.

VALID CERTIFICADORA DIGITAL (2022) apresenta algumas práticas para o melhor uso do e-mail corporativo que incluem: atentar para o limite de armazenamento, transferindo e-mails para um arquivo de dados do Outlook e excluindo e-mails antigos e desnecessários; efetuar backup de segurança; nunca utilizá-lo para assuntos pessoais; disponibilizar links para o envio de arquivos grandes ao invés de anexá-los, para que não haja falhas de envio; cuidar de aspectos relativos à segurança como utilizar assinatura digital, ativar a detecção de spam e utilizar senhas fortes; reler o e-mail, conferir o destinatário e evitar o uso corriqueiro da expressão urgente.

A respeito do uso do SEI ficou evidenciada a necessidade de diminuir a distância entre os diferentes níveis hierárquicos para uma comunicação efetiva por este meio. Destaca-se a necessidade de padronizar quais tipos de documentos deverão ser tramitados por esta via, orientar, treinar e atualizar as equipes para o bom uso da ferramenta e salvaguardar os documentos processados pelo SEI, arquivando-os por assunto e tema em outra ferramenta para facilitar o acesso e a guarda (na intranet, por exemplo).

Ressalta-se que o SEI não foi indicado como ferramenta principal para o recebimento de nenhum dos conteúdos propostos na pesquisa, o que ratifica a necessidade de dar atenção especial aos ajustes de uso desta ferramenta, visto que é ferramenta adotada oficialmente pelo governo do estado de Minas Gerais.

Embora no site da Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado (MINAS GERAIS, [2017?]) estejam disponibilizadas as informações a seguir sobre as funcionalidades do SEI, na organização estudada, ainda não foi possível identificar a eficiência administrativa preconizada, nem a interface amistosa.

O Sistema Eletrônico de Informações (SEI) é uma plataforma que engloba um conjunto de módulos e funcionalidades que promovem a eficiência administrativa. Trata-se também de um sistema de gestão de processos e documentos eletrônicos, com interface amigável e práticas inovadoras de trabalho [...].

Nascimento (2017, p 44 e 45) também evidenciou alguns aspectos negativos sobre o uso SEI, entre eles destacou:” um campo de pesquisa ineficiente, em que havendo a necessidade de busca e recuperação de algum processo ou documento específico, isso será extremamente difícil” [...] “a lenta adaptação por parte dos usuários creditada ao grande número de recursos e ferramentas oferecidas pelo sistema”, e no caso da organização que estudou o “curso de capacitação ineficaz” utilizado para a familiarização com a ferramenta.

Sobre adequar considera-se fundamental ainda, atualizar a intranet da organização tanto quanto ao uso de tecnologias mais modernas, tornando-a mais interativa e dinâmica, quanto à atribuição de responsabilidade à pessoal qualificado para sua reelaboração, padronização, manutenção e gerenciamento.

Andrade (2023) aponta alguns elementos que devem ser considerados para uma intranet mais efetiva, como a necessidade de uma boa hospedagem para maximizar a produtividade da equipe, visto que defeitos na ferramenta atrapalham a rotina; contar com equipe de suporte adequada para que a ferramenta não fique fora do ar; customizá-la para a organização para aumentar o engajamento e conter atributos para servir como um canal direto para processos internos, como preenchimento de formulários, abertura de chamados internos e realização de pesquisas de clima organizacional.

#### **4.9.5 Capacitar**

Capacitar refere-se a programar e efetuar a capacitação do público interno para melhor uso das ferramentas de comunicação já existentes e de novas que poderão ser implementadas, bem como dos líderes para que sejam comunicadores eficientes dentro dos propósitos organizacionais.

Apocalypse (2021, l. 1286) destaca que a área de comunicação já não tem mais a missão de somente “comunicar internamente os assuntos da empresa deixou de produzir somente conteúdo” mas se tornou área responsável em atuar na capacitação e promover o bom uso de tecnologias e promover “conversas colaborativas entre os funcionários sobre temas estratégicos da empresa”.

Há necessidade de promover capacitações para o bom uso do SEI, do e-mail, de reuniões produtivas, do uso do WhatsApp, entre outras.

O estudo possibilitou identificar que a capacitação proposta para o uso do SEI não tem alcançado o objetivo de promover o uso adequado da ferramenta,

gerando receios e dificuldades em sua utilização sobretudo nas unidades descentralizadas, sendo registrado também sua banalização para o envio de quaisquer informações institucionais. Esses aspectos tornam evidentes a necessidade de instituir estratégias para driblar esses contratempos e de promover uma nova maneira de treinar ou qualificar os servidores para o uso eficaz da ferramenta.

Identificou-se também que há dificuldades em driblar a baixa capacidade de armazenamento da caixa do e-mail corporativo, desencorajando seu uso, além da falta de padronização das assinaturas nos e-mails institucionais, situações que podem ser sanadas pela aproximação das áreas responsáveis com os usuários das ferramentas por meio de oficinas, vídeos curtos, dicas que promovam a sinergia no uso do e-mail corporativo.

Outras qualificações podem ser implementadas como a de redação empresarial, linguagem simples, boas práticas para uma reunião eficiente, entre outras.

Importante ressaltar a necessidade de promover as qualificações com ferramentas modernas e olhar específico para as demandas da organização, com intuito de promover o engajamento. A avaliação da participação e do feedback das qualificações realizadas também é fundamental para a efetividade das mesmas.

Considera-se fundamental também a necessidade de qualificar os líderes para adquirirem habilidades comunicacionais.

Boas habilidades de comunicação são necessárias para uma liderança eficaz, pois permitem que os líderes transmitam claramente seus pensamentos e ideias aos membros da equipe. Os líderes que conseguem articular sua visão e suas metas de forma convincente e inspiradora podem motivar os membros da equipe a trabalhar para alcançá-las. A comunicação também é importante para criar confiança e relacionamento com os membros da equipe.

Santos (2018) concluiu em seu trabalho que a liderança desempenha um papel fundamental na comunicação organizacional, pois ajuda a coordenar e facilitar os esforços de indivíduos e grupos, levando à realização de objetivos comuns. O autor complementa que muitas empresas investem uma quantia considerável de seu orçamento para “treinar os funcionários nas habilidades de comunicação” e considera este “um dinheiro bem gasto” (SANTOS, 2018, p. 21).

#### 4.9.6 Inovar

As organizações podem se beneficiar do uso de tecnologias de informação e comunicação para comunicação interna, visto que oferecem métodos de comunicação únicos e rápidos. Assim, a comunicação em rede pode levar à participação ativa e a interação entre os funcionários (BRANDÃO; DUARTE, 2013, p. 991).

No mundo de hoje, a tradicional relação linear entre emissor e receptor foi substituída por plataformas de mídia social participativas e colaborativas. Essas plataformas oferecem um espaço para o público se expressar de várias maneiras, resultando em multidirecionalidade, equivalência de vozes e auto geração de conteúdo (CORREA, 2016, p. 69).

O inovar refere-se a considerar o uso de outras alternativas tecnológicas que já vem fazendo parte da rotina dos servidores fora do ambiente de trabalho, no ambiente organizacional. Trata-se de abrir espaço na organização para o uso de redes e mídias sociais que fazem ou farão parte da vida do cidadão na organização para estimular a interação e a colaboração.

Temos como definição que redes sociais são locais projetados para que as pessoas se comuniquem e se envolvam com outras, elas possibilitam que os usuários publiquem, compartilhem e distribuam informações para seus amigos, o que leva à interação entre eles ou com outras pessoas. já as mídias sociais abrangem o conteúdo que é publicado na Internet como convívio social (vídeos, fotos, notícias, mensagens e entre outros).

Apocalypse (2021, l. 933) fala da importância de se pensar “no momento em que estamos vivendo [...] em meio a uma revolução [...] “uma nova era, a digital que impacta todos os setores”, e complementa:

Assim há de repensar antigas formas de comunicação, há que fazer uso de novas tecnologias para atingir as pessoas. Essa transformação se dá com o uso de novos meios, novos sistemas e fluxos de comunicação, mas não é só isso. É um novo modo de pensar uma nova cultura, uma cultura digital.

É benéfico para a comunicação reconhecer “os sujeitos para além da organização” considerando como se estabelecem “suas relações no contexto social independentemente da organização em que trabalham” (CARRAMENHA, 2021, l. 845). Dessa forma Carramenha (2021, l. 845) destaca que ao reconhecer que

“trabalhadores são cidadãos do mundo e interagem dentro e fora das organizações”, compreende-se que, no contexto das organizações, a interação se dará de maneira análoga a do contexto social, com limites estabelecidos pela cultura organizacional.

Esses limites organizacionais estão relacionados também ao uso das redes e mídias sociais nas práticas de comunicação. As plataformas digitais oportunizam ambiente propício para interações entre as organizações e seus públicos, pois facilitam o diálogo e a participação. No entanto, as empresas ainda não exploram totalmente estes benefícios. Se por um lado há empresas com atitudes ditatoriais contra o seu uso, há outras que entendem as vantagens destas ferramentas e as utilizam ativamente para se comunicar com seus funcionários, reconhecendo seus colaboradores como cidadãos globais e seus impactos fora do local de trabalho. (CARRAMENHA, 2021, l. 845).

O WhatsApp, por exemplo, foi apontado no presente estudo, como utilizado de maneira informal, mas com fins de utilidade para a organização. Sua institucionalização pode ser planejada por meio do WhatsApp business e pela adoção do uso de listas de transmissão, dinamizando a interação e o fluxo de informações, respectivamente. A ferramenta já existe, já está internalizada pela maioria das pessoas, no entanto requer boas práticas para seu uso profissional.

Andrade (2021, p. 7) caracteriza o WhatsApp como uma ferramenta tanto de rede como de mídia social e destaca suas qualidades como ferramenta para comunicação organizacional, ressaltando a necessidade de seu uso estar alinhado ao planejamento estratégico da comunicação organizacional. Tanto no WhatsApp “pessoal quanto no Business” é possível organizar grupos “nos quais serão transmitidos todos os tipos de informação administrativa, o que fará com que o fluxo de comunicação se dinamize, bem como diminua os ruídos”; sendo possível ainda manter o “registro do que foi discutido e acertado, tanto para efeitos de memória como até jurídico”.

Outras formas de redes sociais podem ser estabelecidas, ajustadas ou personalizadas para o uso organizacional.

Cabral (2020, p. 63) destaca a necessidade de implantar “estratégia de investimento no relacionamento interno da instituição” para que a comunicação ocorra de forma transversal e ascendente” investindo, por exemplo, na implantação de uma rede social corporativa para fornecer “aos colaboradores um mecanismo interativo,

com características similares às redes sociais” para ampliar “tanto o acesso às informações quanto a integração entre os colaboradores e a organização”.

Apocalypse (2021, l. 1289) também defende o uso de redes sociais dentro das empresas e propõe uma nova maneira de atuar da área da comunicação interna, como curadores “do que os funcionários já produzem” visto que muitos já produzem conteúdo ativamente em suas redes sociais, assim, a autora sugere aproveitar essa expertise para se falar sobre o trabalho da organização em redes colaborativas internas. É proposto que sejam utilizados conteúdos produzidos pelos funcionários sobre a organização, agrupando, contextualizando e complementando os assuntos quando necessário. Estimula-se ainda a formação de comitês multiplicadores, a indicação de pessoas com perfil de influenciadores e o estabelecimento de pautas a serem trabalhadas de maneira colaborativa.

A organização estudada possui perfil na rede social Instagram, com aproximadamente 10 mil seguidores. Embora não tenha sido o objeto de análise desta pesquisa, as mídias publicadas nesse canal focam fatos da organização divulgados principalmente para o público externo, mas tem seus “likes” advindos majoritariamente do público interno. Neste estudo, identificou-se pequena indicação das mídias sociais como veículo da comunicação interna (7%, n= 28). Estas informações indicam a existência de potencial para utilização de redes colaborativas internas, na qual os servidores também sejam sujeitos ativos nas postagens sobre os assuntos organizacionais, sob a “curadoria” da Assessoria de Comunicação da organização, como proposto por Apocalypse (2021).

O governo do estado de Minas Gerais provê o sistema Expresso- MG para a administração pública que, de acordo com as informações contida no site oficial (PORTAL EXPRESSO MG, 2023) “é uma solução para comunicação corporativa totalmente baseada em software livre, que reúne e-mail, agenda, catálogo de endereços, AntiSpam e antivírus, bem como mensagens instantâneas em um único produto”. Além das ferramentas mencionadas, disponibiliza também aos servidores o serviço de Web conferência que possibilita a realização de reuniões “on line”, com duração ilimitada.

Apesar dessas funcionalidades, da existência de tutoriais para o uso das ferramentas disponibilizadas e das vantagens apresentadas pelo fornecedor (PORTAL EXPRESSO MG, 2023), como:

Alta escalabilidade; utilização de protocolos padrões; credibilidade e autenticidade ao utilizar um domínio oficial (mg.gov.br); integração com dispositivos móveis; padrão de segurança da informação [...] e tráfego seguro (criptografia dos pacotes de dados).

com exceção do e-mail corporativo, o uso das demais ferramentas não está internalizado na organização. A avaliação da ferramenta de chat como alternativa a uma rede social corporativa poderia ser avaliada futuramente, quanto aos seus benefícios como ferramenta oficial para interações internas.

Há ainda outras alternativas apresentadas por Apocalypse (2021) para promover a interação e o engajamento aos conteúdos organizacionais. São propostos dias de interação, com apresentações breves sobre os assuntos da organização, do tipo TED talk (sigla de Technology, Entertainment and Design); oportunização de momentos (virtual ou presencial) para apresentação de novos colaboradores, fatos interessantes da organização e entregas relevantes; elaboração de conteúdos curtos para atrair o interesse do servidor, com links para maiores detalhamentos se necessário, promoção nas redes colaborativas de espaço para interação com os dirigentes e a utilização de multicanais de circulação da informação.

Apocalypse (2021, I. 1366) complementa, porém, que o êxito da comunicação multidirecional não depende apenas do uso de novas tecnologias, mas principalmente da cultura da organização, assim “se a empresa tem uma cultura em que os funcionários receiam expor sua opinião em público com medo de o chefe não gostar, eles não vão fazer isso em rede social”. Destaca também a necessidade de preparar os “líderes para se comunicarem melhor” com as “equipes, de maneira mais assídua, transparente e relevante, fomentando uma cultura de parceria e entendimento”.

No setor privado há mais flexibilidade para implementar inovações, seja na comunicação interna ou em qualquer área, fica salientada a necessidade do setor público acompanhar as modernizações contemporâneas com práticas e investimentos que favoreçam as práticas comunicacionais e o engajamento dos servidores, ainda mais, porque motivar sempre será um desafio, diante da carreira estável e longínqua dentro das organizações.

#### 4.9.7 Gerenciar

Gerenciar ou monitorar significa empreender esforços para verificar se as metas planejadas no plano de comunicação interna serão atingidas a fim de se alcançar os objetivos preconizados.

Como proposto anteriormente, tratando o plano de comunicação interna como um projeto institucional vinculado ao planejamento estratégico da organização, o monitoramento do plano de ação é fundamental. No entanto para a verificação dos benefícios e melhorias contínuas no projeto propõe-se estabelecer-lo no ciclo PDCA-Plan-Do-Check-Act (planejar, fazer, verificar, ajustar).

O ciclo PDCA é uma ferramenta de gerenciamento popular utilizada para garantir a melhoria contínua em uma empresa ou organização. O ciclo consiste em quatro etapas: Planejar: envolve identificar o problema ou a oportunidade a serem trabalhados, definir metas e objetivos, elaborar plano de ação, contemplando recursos, cronograma e indicadores para avaliação do progresso. Fazer: corresponde a executar o plano de ação de acordo com o que foi planejado. Verificar: refere-se a monitorar os resultados alcançados e avaliar se as metas e objetivos foram atingidos, envolve mensuração, comparação, análises relacionadas a situação anterior, a almejada e a alcançada. No monitoramento é importante que se identifique os desvios ou necessidade de ajustes do plano de original. Agir: corresponde a efetuar os ajustes necessários identificados na etapa de monitoramento para corrigir o andamento do projeto.

## 5. CONCLUSÃO

O presente estudo permitiu verificar que embora a comunicação interna seja considerada uma ferramenta estratégica já há algum tempo, na prática ela continua sendo um desafio tanto para as organizações privadas e públicas, que ainda não reconheceram a importância de seu valor.

Diante dos vários fatores relacionados ao êxito da comunicação interna, ressalta-se a necessidade das organizações internalizarem sua importância, considerando que o público interno é que será responsável pelo sucesso de qualquer empreendimento.

A melhoria da comunicação interna no serviço público é de suma importância, sendo uma área crítica que requer atenção e desenvolvimento contínuos. Quando os servidores se sentem bem informados sobre as metas, estratégias e processos de tomada de decisão da organização, é mais provável que os compreendam e os apoiem. A comunicação transparente também ajuda a dissipar rumores, reduzir a ansiedade, mitigar a resistência à mudança e a melhorar a interface com o cidadão.

Na organização pública estudada foi verificado que a comunicação interna não é tratada como uma prioridade organizacional, assim, ela ocorre de maneira desorganizada e despadronizada, dificultando o recebimento das informações, desmotivando os servidores e potencialmente prejudicando o desempenho organizacional. Fato que provavelmente ocorre em outras organizações públicas, já que não há a cultura do planejamento da comunicação interna, nem pelas assessorias de comunicação, nem pelos dirigentes.

A maioria dos servidores considerou que falta clareza nas informações, que as diretrizes institucionais chegam em cima da hora, (percepção acentuada nas chefias e nas localidades intermediárias de comando) e que os resultados institucionais não são comunicados com frequência. Registrou-se também a percepção, sobretudo no interior, que o público externo recebe informações sobre a organização antes do público interno.

Foi identificado que, embora haja e-mail corporativo e a utilização do SEI, ambas ferramentas providas por órgãos governamentais, há problemas relacionados ao uso dessas ferramentas que precisam ser sanados para oportunizar uma comunicação eficaz.

A intranet da organização foi estabelecida principalmente como banco de dados, não oferecendo interfaces como portal de interação dos servidores. Problemas tecnológicos têm afetado a sua utilização, no entanto, ela é indicada como uma das ferramentas preferidas para uso interno.

A facilidade da comunicação em redes sociais, que já faz parte do cotidiano das pessoas, adentrou às organizações públicas. No caso estudado, o WhatsApp foi percebido como a segunda ferramenta mais utilizada, com a existência de vários grupos de interação sobre a organização, entre as diferentes hierarquias. No entanto, seu uso ocorre de maneira informal, sem uma proposição estratégica para seu uso funcional como facilitador da comunicação interna.

Dentre os desafios encontrados, a falta de fluxos que possibilitem ouvir os servidores e incluí-los de maneira participativa nos assuntos organizacionais e a falta de feedback, constituem pontos críticos a serem trabalhados para a melhoria da comunicação, a motivação, o engajamento e a sensação de pertencimento.

Para o êxito da comunicação interna é proposto que seja elaborada a “política de comunicação organizacional” e o “plano da comunicação interna”, que por meio do planejamento prévio, norteará as ações que precisam ser executadas para tornar a comunicação eficaz.

Propõe-se para o setor público, considerando a bibliografia consultada e os resultados deste estudo, que o planejamento da comunicação interna inclua 7 propósitos: analisar; documentar; ouvir; adequar; capacitar, inovar e gerenciar.

Analisar refere-se a efetuar um diagnóstico da situação na organização para subsidiar o planejamento; Documentar, refere-se a elaborar a política de comunicação e o plano de comunicação interna; Ouvir trata de promover mecanismos de participação do servidor nos processos institucionais, na melhoria da comunicação e em promover o feedback; Adequar, contempla a padronização e ajuste de fluxos e ferramentas de acordo com conteúdo, tipos de mensagem e público alvo; Capacitar refere-se aos diferentes treinamentos para melhorar a interface dos usuários com as ferramentas existentes, preparar os líderes, entre outros; Inovar refere-se a considerar o uso de alternativas tecnológicas para a comunicação; Gerenciar, trata de monitorar os avanços e propor melhorias contínuas na comunicação organizacional interna.

Considera-se fundamental o planejamento da comunicação interna no setor público com foco na valorização do público interno. Os reflexos da boa comunicação serão percebidos e necessários sobretudo nos momentos de

emergências, mudanças de política e anúncios públicos, que requerem ações ágeis e alinhadas para o pronto atendimento às demandas públicas.

As organizações governamentais devem priorizar o desenvolvimento e a implementação de estratégias de comunicação robustas, alavancando vários canais e tecnologias para facilitar o fluxo de informações e promover o engajamento entre os servidores. Ao fazer isso, podem criar um ambiente de trabalho positivo, aumentar sua capacidade de servir ao público e cumprir sua missão com eficácia.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVARADO, Marta Guerrero; GONZÁLEZ, Joaquín Sotelo; LORENZO, Francisco Cabezuelo. La comunicación interna como herramienta estratégica constructora y transmisora de la cultura organizacional. **Ad Research ESIC International Journal of Communication Research**, Madri, v. 27, p. 54-69, jan-jun. 2022

ALVES, Marília. Reflexões sobre a comunicação organizacional em órgãos públicos. *In*: CARRAMENHA, Bruno; MANSI, Viviane Regina; PAULA, Mônica. (Org.). **Comunicação com líderes e empregados**. Tradução: . v. 2, São Paulo: Faculdade Cásper Líbero, 2017. p. 102-106, ISBN: 978-85-92691-12-7. Disponível em: <https://casperlibero.edu.br/e-book-comunicacao-com-lideres-e-empregados-vol-2/>. Acesso em: 28 ago. 2022.

ANANIAS JUNIOR, Luiz Francisco; SANTOS, Célia Maria Retz Godoy dos. A comunicação reticular e o WhatsApp como tendência no ambiente corporativo. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 40., 2017, Curitiba: Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2017. Disponível em: <https://www.portalintercom.org.br/anais/nacional2017/resumos/R12-0101-1.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2023.

ANDRADE, Marta Cardoso de. WhatsApp é o novo ‘queridinho’ da Comunicação Mercadológica ou é da Comunicação Organizacional?. **Revista Dito Efeito**, Curitiba, v. 12, n. 20, p. 1-14, jan. 2021 1984-2376.

APOCALYPSE, Flávia. Por uma nova comunicação interna: Impacto Tecnológicos e novas funções. *In*: TERRA, Carolina; DREYER, Bianca Marder; RAPOSO, João Francisco. **Comunicação organizacional: Práticas, perspectivas e desafios digitais**. São Paulo: Summus, 2021. cap. 2. ítem 6, p. 76-92, ISBN: 9786555490398. Livro Kindle

ARGENTI, Paul A. **Comunicação Empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 360 p. ISBN: 8535220941.

AZEREDO, Beatriz, RAMOS, Carlos Alberto. Políticas Públicas de Emprego: Experiências e Desafios. *In*: **Planejamento e políticas públicas** n. 12. 1995, p.92 - 114. Disponível: [www.ipea.gov.br](http://www.ipea.gov.br). Acesso em 12 dez. 2022.

BARBOZA, Wallace Alves; CUNHA, Pedro Henrique Braz. A Aplicação de Técnicas de Gerenciamento de Projetos com foco em reuniões eficientes. **Boletim do**

**Gerenciamento**, [S.l.], v. 31, n. 31, p. 18-25, ago. 2022. ISSN 2595-6531. Disponível em: <https://nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento/article/view/673>. Acesso em: 11 jan. 2023.

BARROS, Daiana Monique Lima de; MATTOS, Nailton Santos de. A importância da comunicação organizacional interna e dos feedbacks gerenciais. **Revista de Administração FW**, [s. l.], v. 13, n. 3, p. 3-20, ago. 2015

BASTO, Maria de Lourdes da Silva; CUNHA, Adriano Sérgio da; GUGELMIN, Eloisa Roberta. A comunicação interna como diferencial competitivo. *Revista Capital Científico*, v. 11, n. 3, 2013.

BRANDÃO, Gabriela Martins Durães; MARRA, Cícero Nogueira. A comunicação organizacional no setor público: a experiência da Secretaria de Estado de Cultura de Minas Gerais. *In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, X., 2017, Brasília. CONSAD [...]. Brasília: CONSAD, 2017. p. 1-25, BC GP/005. Disponível em: <http://consad.org.br/wp-content/uploads/2016/06/BC-Gest%C3%A3o-de-Pessoas-05.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2022.*

BRANDÃO, Nuno Goulart, DUARTE, Sofia Estrela. E. **A Intranet como veículo dinamizador de comunicação interna e participação activa dos colaboradores nas organizações**. Estudo de caso: A intranet da Danone Portugal. *In Atas do 8º Congresso SOPCOM – Comunicação Global, Cultura e Tecnologia, 2013 (p. 991-997).*

CABRAL, Adnna Macário. **Do papel ao digital: a utilização de aplicativo de mensagens instantâneas – whatsapp como mecanismo de comunicação Interna e suas implicações para a qualidade de vida no trabalho**. Orientador: Fernanda de Araújo Nóbrega. 2020. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB). João Pessoa- Pb, 2020.

CARRAMENHA, Bruno. Comunicação com empregados em tempos de mídias sociais. *In: TERRA, Carolina; DREYER, Bianca Marder; RAPOSO, João Francisco. Comunicação organizacional: Práticas, perspectivas e desafios digitais. São Paulo: Summus, 2021. cap.2.ítem 4, p. 53-63, ISBN: 9786555490398. Livro Kindle*

CARVALHO, ANA PAULA PINTO DE. **A integração das novas mídias sociais à comunicação interna das organizações**. Orientador: Péricles José Pires. 2015. 86 f. TCC (Especialização) - Curso de MBA em marketing, Centro de Pesquisa e PósGraduação em Administração da Universidade Federal do Paraná. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando com as pessoas-Transformando um executivo em um excelente Gestor de Pessoas. Rio de Janeiro: E. Elsevier, 2005. 355 p.

COLLEONI, Joao Paulo. Bottom-up e top-down: veja as vantagens e desvantagens de cada um!. *In*: Scoreplan. **Scoreplan**. [S.l.]. 12 abr. 2022. Disponível em: <https://scoreplan.com.br/blog/2022/04/12/bottom-up-e-top-down/>. Acesso em: 13 out. 2022.

CORREA, Elizabeth Nicolau Saad. A comunicação na sociedade digitalizada : Desafios para as organizações contemporâneas. *In*: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. (Org.). **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus, 2016. p. 59-76.

CORREA, Elizabeth Nicolau Saad. **Estratégias para a mídia digital: internet, informação e comunicação (2003)**. São Paulo: SENAC, 2003. 293 p. ISBN: 8573593172.

COSTA, Edwaldo; OLIVEIRA, Taise da Silva. Comunicação organizacional: uma ferramenta estratégica de compatibilização de interesses. **Revista Alterjor**, São Paulo: Grupo de Estudos Alterjor: Jornalismo Popular e Alternativo (ECA-USP), ano 2020, p. 397-409, 1 jul-dez. 2020.

COSTA, José Leandro da. **Utilização de ferramentas de comunicação no serviço público: gestão da comunicação interna entre as unidades do ministério público do Rio Grande do Norte**. Orientador: Cláudio Bezerra Dantas. 2018. 81p. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/34953>. acesso em: 7 mar. 2023.

CYGANCZUK, Marilyn de Souza; MENDES JUNIOR, Ricardo; PÉCORA JUNIOR, Jose Eduardo. Percepções dos gerentes de projeto em relação às falhas e barreiras de comunicação. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, ano 13, n. 1, p. 56-68, 2018.

DUARTE, Jorge Antonio Menna. Estratégia em Comunicação. *In*: **Comunicação estratégica e Integrada: a visão de renomados autores de 5 países**. 1 ed. Brasília, DF: Rede Integrada, 2020. p. 218-290, ISBN: ISBN 978-65-991330-0-8. Disponível em: <https://www.gestaodacomunicacao.com/livro-comunicacao-estrategica>. Acesso em: 20 ago. 2022.

DUARTE, Nancy. **Harvard Business Review: A arte de dar feedback**. Rio de Janeiro: Sextante, 2019. E-book (167p.) (Coleção Harvard: um guia acima da média). ISBN:

978-85-431-0731-8. Disponível em: <https://doceru.com/doc/50s0xn1>. Acesso em: 7 set. 2022.

DURÁN, María Victoria Carrillo. La Comunicación Estratégica ¿Qué es y Para qué Sirve?. *In: Comunicação estratégica e Integrada: a visão de renomados autores de 5 países*. 1 ed. Brasília, DF: Rede Integrada, 2020. p. 67-84, ISBN: ISBN 978-65-991330-0-8. Disponível em: <https://www.gestaodacomunicacao.com/livro-comunicacao-estrategica>. Acesso em: 20 ago. 2022.

FÉLIX, Joana d'Arc Bicalho. **Política de Comunicação do Sebrae/PB**. Paraíba: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2015.

FÉLIX, Joana d'Arc Bicalho. O Fluir da Comunicação ao Estratégica: Integrada e em Ambiente Online e Offline. *In: Comunicação estratégica e Integrada: a visão de renomados autores de 5 países*. 1 ed. Brasília, DF: Rede Integrada, 2020. p. 141-188, ISBN: ISBN 978-65-991330-0-8. Disponível em: <https://www.gestaodacomunicacao.com/livro-comunicacao-estrategica>. Acesso em: 20 ago. 2022.

FERREIRA, Adriana Evangelista; COSTA, Gilmara da Silva; SANTOS, Maria Stella Galvão. **Comunicação organizacional em órgão público: uma abordagem sobre a comunicação interna da prefeitura de Extremóz (RN)**. Revista Científica das escolas de comunicação e artes e educação Ano II, n° 1, p. 63-91, dez. 2012, maio 2013.

FUKUYAMA, D.; LOPES, A. P. V. B.; NADAE, J.; CARVALHO, M. M. Barreiras à comunicação e suas influências no desempenho de projeto. **Revista Mundo PM**, ano 12, n. 67, p. 10-19, 2016.

GIRÃO, Géssica Silva. **Formal ou informal? O uso do whatsapp na comunicação interna do Tribunal de Contas da União**. Orientador: João José Azevedo Curvello. 2019. 56 f. TCC (Graduação) - Curso de Comunicação Organizacional, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2019.

HAMPF, Alexandre. Conheça as 8 principais barreiras da comunicação interna em empresas e saiba superá-las. *In: Ghflynetwork Company. Clima. [S.l.]*. 1 dez. 2020. Disponível em: <https://climacomunicacao.com.br/blog/barreiras-da-comunicacao-interna/>. Acesso em: 20 out. 2022.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação Organizacional Integrada na Perspectiva Estratégica. *In: Comunicação estratégica e Integrada: a visão de renomados autores de 5 países*. 1 ed. Brasília, DF: Rede Integrada, 2020. p. 85-

104, ISBN: ISBN 978-65-991330-0-8. Disponível em: <https://www.gestaodacomunicacao.com/livro-comunicacao-estrategica>. Acesso em: 20 ago. 2022.

LACERDA, Luiza Noman de; GUAZINA, Liziane Soares. Comunicação Interna nos órgãos do Governo Federal: entre a ausência e a falta de reconhecimento. *In*: Congresso de Ciências da Comunicação na Região Centro-oeste, XIV., 2012, Campo Grande. **Anais** [...]. Campo Grande: Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2012. p. 1-15.

LIMA, Bruna. Feedback: Benefícios e como aplicar na sua empresa. *In*: Marq ponto. **Marq blog**. [S.l.]. 15 jun. 2022. Disponível em: <https://marqponto.com.br/blog/feedback/#:~:text=A%20valoriza%C3%A7%C3%A3o%20da%20comunica%C3%A7%C3%A3o%20interna,precisam%20ser%20saud%C3%A1veis%20para%20todos..> Acesso em: 25 abr. 2023.

LIMA, Carolina Barbizan de. **Construindo novas referências: a comunicação aliada à formação do público interno**. Orientador: Roseane Andrelo. 2012. 87 f. TCC (Graduação) - Curso de Comunicação Social, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC), Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Bauru, SP, 2012.

LOPES, Ana Amélia Muniz. **Comunicação organizacional como estratégia de gestão: um estudo de caso na Fundação De Amparo à Pesquisa Do Estado De Minas Gerais**. Orientador: Kamila Pagel de Oliveira. 2019. 81 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração Pública, FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Belo Horizonte, 2019.

MENDES, MARCELO DE SOUZA. **RhPortal**. Comunicação Interna: os possíveis erros estratégicos e operacionais nas organizações. Juiz de Fora: RhPortal, 2011. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/comunicacao-interna-os-possveis-erros-estratgicos-e-operacionais-nas-organizaes/>. Acesso em: 18 fev. 2023.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCHIORI, Marlene. Os desafios da comunicação interna nas organizações. **Intercom - Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação**, Natal, RN, p. 1-15, set 2008 Trabalho apresentado no XXXIº Congresso Brasileiro de Ciência da Comunicação, Natal, RN, 2008.

MARQUES, Juracy Cunegatto. *Administração Participativa: poder, conflito e mudança na escola*. Porto Alegre: SAGRA, 1987.

MARSON, Priscila Reinaldo; MAYER, Verônica Feder; NOGUEIRA, Heloisa Guimarães Peixoto. *Comunicação interna no âmbito da gestão pública: o caso de uma autarquia pública federal brasileira*. **REGE**. São Paulo – SP, Brasil, v. 20, n. 1, p. 43-60, jan./mar. 2013

MEDEIROS, Elisângela Maria Silva de. **Intranet como ferramenta de otimização do processo de comunicação: o caso de EBSEH/HUAB**. Orientador: Sílvia Pires Bastos Costas. 2017. 26 f. TCC (Especialização) - Curso de Administração Pública, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Currais Novos, RN, 2017.

MELLO, Gabriel Correia de. **Estratégias de comunicação interna como agente de engajamento organizacional: estudo de caso da Mondelēz International**. Orientador: Roseane Andrelo. 2018. 68 f. TCC (Graduação) - Curso de Comunicação Social: Relações Públicas, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, da Universidade Estadual Paulista, UNESP, Bauru, 2018.

MESQUITA, Kamila; RUÃO, Teresa; ANDRADE, José Gabriel. *Transformações da comunicação organizacional: novas práticas e desafios nas mídias sociais*. In: PINTO-COELHO, RUÃO; MARINHO (Eds). **Dinâmicas comunicativas e transformações sociais. Atas das VII Jornadas Doutorais em Comunicação & Estudos Culturais**. Braga: CECS, 2020. p. 281-303.

META. **Central de Ajuda do Whatsapp**. O que é o WhatsApp Business?. [S.l.]. Meta, 2023. Disponível em: [https://faq.whatsapp.com/641572844337957/?helpref=uf\\_share](https://faq.whatsapp.com/641572844337957/?helpref=uf_share). Acesso em: 20 mai. 2023.

MINAS GERAIS. Tribunal de justiça do estado de Minas Gerais. **Sistema Eletrônico de Informação completa cinco anos**. Belo Horizonte: TJMG, 2021. Disponível em: <https://www.tjmg.jus.br/portal-tjmg/noticias/sistema-eletronico-de-informacao-sei-completa-cinco-anos-8A80BCE57D96173B017DA05F5E263C70.htm#>. Acesso em: 12 fev. 2023.

MINAS GERAIS. **Secretaria de Estado de Governo de Minas Gerais**. SEI!MG. Belo Horizonte: [SEGOV, 2016]. Disponível em: <https://www.governo.mg.gov.br/Servicos/Sei>. Acesso em: 4 abr. 2023.

MINAS GERAIS. Secretaria de Planejamento e Gestão. **SEI 4.0**. Belo Horizonte: SEPLAG, 2023. Disponível em: <https://www.mg.gov.br/planejamento/pagina/gestao-governamental/sei/sistema-eletronico-de-informacoes>. Acesso em: 4 jun. 2023.

MINAS GERAIS. Secretaria de Planejamento e Gestão. **Sei!MG**. Belo Horizonte: [SEPLAG, 2018]. Disponível em: <https://www.mg.gov.br/planejamento/pagina/gestao-governamental/sei/sistema-eletronico-de-informacoes>. Acesso em: 7 abr. 2023.

MINAS GERAIS. Secretaria de Planejamento e Gestão. **Sistema Eletrônico de informação**. Belo Horizonte: [SEPLAG, 2017]. Disponível em: <https://www.mg.gov.br/planejamento/pagina/gestao-governamental/sei/sistema-eletronico-de-informacoes>. Acesso em: 4 abr. 2023.

MINTZBERG, Henry. *Managing: desvendando o dia a dia da gestão*. Porto Alegre, Bookmam, 4a Edição, 2010.

MIRANDA, Daiana de Carvalho Madruga. **Comunicação organizacional em órgãos públicos**: O impacto da nova administração pública sobre o processo de comunicação na Prefeitura de Herval. Orientador: Márcio Silva Rodrigues. 2012. 78 f. Monografia (Especialização) - Curso de Especialização em Gestão Pública, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Jaguarão, 2012.

MOLENA, Airton. *A Comunicação na gestão de projetos*. PRODAM Tecnologia, 3ª ed., Ano 2, out./dez. 2009.

MULLER, Nicolas. Quando surgiu o WhatsApp?: Quando o WhatsApp foi criado? Quem criou o WhatsApp? Quando ele chegou no Brasil? Qual intuito inicial do mensageiro?. *In*: Nicolas Muller. **Oficina da net**. [S.l.]. 10 jan. 2023. Disponível em: <https://www.oficinadanet.com.br/whatsapp/44062-quando-surgiu-o-whatsapp>. Acesso em: 13 abr. 2023.

NASCIMENTO, Paulo Roberto da Silva. **Impactos da implantação do Sistema Eletrônico de Informação: Estudo de caso da Universidade de Brasília**. Orientador: Jorge Madeira Nogueira. 2017. 138 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Economia, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade no Programa de Pós-Graduação em Economia, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2017.

NEIVA, Filipa. *Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna*. **Media&Jornalismo**, Lisboa, ano 2019, p. 61-73, 19 fev. 2019. Disponível em [https://impactum-journals.uc.pt/mj/article/view/2183-5462\\_33\\_4/4911?](https://impactum-journals.uc.pt/mj/article/view/2183-5462_33_4/4911?). Acesso em 20 ou 2022.

NOGUEIRA, Maria Francisca Magalhães. A gestão da comunicação interna das instituições públicas: um recurso esquecido . **Comunicação & Informação** , Goiânia - GO, ano 2001, n. 1/2, p. 121-131, 1 dez. 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 331 p. ISBN: 9788522445929.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração**. Catalão, GO: Universidade Federal de Goiás, 2011. 72 p.

PERNAMBUCO. Tribunal Regional Federal 5. TRF5 (org.). **SEI! 4.0: sistema ganha novas funcionalidades e layout mais moderno**. Recife: TRF5 ,2021. Disponível em: <https://www.trf5.jus.br/index.php/noticias/leitura-de-noticias?id=323185>. Acesso em: 4 abr. 2023.

PESSONI, Arquimedes; YIZIMA, Lucineide Júdice. Comunicação interna - desafios e atualizações no cenário atual. **Revista de Comunicação e Epistemologia da Universidade Católica de Brasília**, Brasília, DF: Universidade Católica de Brasília, ano 2011, n. 8, p. 125-145, 1 jan. 2011.

PIMENTEL, Isabela (org.). **Comunicação com valor e propósito: Motivar, engajar e tocar o coração dos colaboradores**. Rio de Janeiro: Comunicação Integrada, 2017. *E-book* (19p.) Disponível em: <https://backoffice.comunicacaointegrada.com.br/wp-content/uploads/2017/08/ebook-comunicacao-valor-proposito-isabela-pimentel.pdf>. Acesso em: 4 dez. 2022.

PMI -Project Management Institute. **Guia PMBOK: Um Guia para o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**, 6.Ed – Pennsylvania: PMI, 2017.

PORÉM, Maria Eugênia; GUARALDO, Tamara de Souza Brandão. Comunicação Organizacional na Perspectiva de Empresas Micro e Pequenas . *In: Comunicação estratégica e Integrada: a visão de renomados autores de 5 países*. 1 ed. Brasília, DF: Rede Integrada, 2020. p. 189-218, ISBN: ISBN 978-65-991330-0-8 . Disponível em: <https://www.gestaodacomunicacao.com/livro-comunicacao-estrategica>. Acesso em: 20 ago. 2022.

PORTAL EXPRESSO MG. **O que é o Expresso MG**. Belo Horizonte: PRODEMGE, 2022. Disponível em: <http://portalexpressomg.mg.gov.br/sobre>. Acesso em: 4 ago. 2023.

PORTO, Luisa de Melo. **O uso da intranet como meio de comunicação interna: das origens às implicações na cultura das organizações.** Orientador: Regina Célia Baptista Belluzzo. 2008. 211 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Comunicação, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC), Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Bauru, 2008.

QUALTRICS. **Qualtrics XM.** Tamanho da amostra de pesquisa: como calcular a amostragem ideal. [S.l.]. Qualtrics XM, 2023. Disponível em: <https://www.qualtrics.com/pt-br/gestao-de-experiencia/determine-sample-size/>. Acesso em: 05 jan. 2023.

RABAÇA, C. A; BARBOSA, G. Dicionário da Comunicação. São Paulo: Ática, 1987.

REZIN, Gabriela. **A Importância da Comunicação Interna para o Sucesso de um Empreendimento:** Estudo de Caso Aplicado em uma Empresa de Factoring. Universidade do Extremo Sul Catarinense. Criciúma, 2010.

RIBEIRO, Hélio Alessandro; ANDRADE, Macson Alysso Vieira. A importância do planejamento estratégico nas organizações atuais. **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia**, São Gotardo, v. V, p. 15-31, jan. 2012. Disponível em: <http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia>. Acesso em: 10 jan. 2023.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** Tradução: Reynaldo Marcodes. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RONCONI, Juliana. **A comunicação nos tempos da incerteza: análise da comunicação interna em uma instituição pública em contextos de mudança de gestão.** Orientador: Joana D'arc Bicalho Félix. 2021. 19 f. TCC (Especialização) - Curso de MBA em pessoas, inovação e resultados, Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, DF, 2021.

RUÃO, Teresa. A comunicação enquanto estratégica *In: Comunicação estratégica e Integrada: a visão de renomados autores de 5 países.* 1 ed. Brasília, DF: Rede Integrada, 2020. p. 27-42, ISBN: ISBN 978-65-991330-0-8. Disponível em: <https://www.gestaodacomunicacao.com/livro-comunicacao-estrategica>. Acesso em: 20 ago. 2022.

SAATE. **Sistema de Apoio a Aplicação de Técnicas Estatísticas..** Teste Qui-quadrado. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2015. Disponível em: <http://www5.eesc.usp.br/saate/index.php/saate/Indicar-a->

T%3%A9cnica/Associar/2.-%3%81rvore-de-decis%3%A3o/Gloss%3%A1rio/Teste-Qui-quadrado. Acesso em: 10 dez. 2022.

SALDANHA, Ricardo. Afinal, o que é uma intranet?. *In*: PONTTO. **Artigos Web**. São Paulo, 17 ago. 2003. Disponível em: <http://www.pontto.com.br/afinal.htm>. Acesso em: 20 mar. 2023.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. Metodologia científica: a construção do conhecimento. 6. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

SENA, Kárita Emanuelle Ribeiro. O uso das novas tecnologias na comunicação interna: fatalismo inarredável. *In*: **Simpósio Internacional Ciberjor**. 2014. Disponível em: <[http://www.ciberjor.ufms.br/ciberjor5/files/2014/07/Karita-Sena\\_Artigo-5%C2%BA-Simp%C3%B3sio-Internacional-de-Ciberjornalismo.pdf](http://www.ciberjor.ufms.br/ciberjor5/files/2014/07/Karita-Sena_Artigo-5%C2%BA-Simp%C3%B3sio-Internacional-de-Ciberjornalismo.pdf)> Acesso em: 27 de fev. 2023.

SOUSA. Joanicy Maria Brito Gonçalves de. **A intranet da embrapa sob a ótica da comunicação**. CENTRO DE Educação Superior de Brasília. Instituto de Educação Superior de Brasília-IESB. Brasília/DF. 2008.

SOUZA JÚNIOR, José Francisco de. **Mau uso do e-mail corporativo**. Orientador: Fernando Alves. 2011. 62 f. TCC (Especialização) - Curso de Comunicação Empresarial, Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2011.

SOUZA, Aline Santos; OLIVEIRA, Robinson Job de; PETRI, Cristiele Aparecida. **Comunicação Interna e (des)motivação no serviço público: uma análise da comunicação interna do câmpus Lages do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC)**. 2020. 33 f. TCC (Especialização) - Curso de Gestão Pública, IFET-SC, Lages, 2020.

TAVARES, Maria Manuel Valadares **A Gestão de Pessoas - Novos rumos desta função nas organizações**. Lisboa: Coleção Manuais, Universidade Lusíada, 2011, 385 p.

TIBURCIO, Jussara Santana, A comunicação interna como estratégia organizacional. Disponível em: <[http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2\\_COMUNICACAO\\_INTERNA ESTRATEGIA A.pdf](http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2_COMUNICACAO_INTERNA ESTRATEGIA A.pdf)> Acesso em 17 de novembro de 2022 .

TOMASI, Carolina. MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação Empresarial**. 2a ed. São Paulo: Atlas, 2007.443 p.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação nas organizações:** empresas privadas, instituições e setor público. São Paulo: Summus, 2015. 267 p. E-book kindle.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **UDESC.** Política de Comunicação da Udesc. Florianópolis: SECOM, 2014. Disponível em: <https://www.udesc.br/secretaria/secom/politicadecomunicacao>. Acesso em: 27 dez. 2022.

VALID CERTIFICADORA DIGITAL. E-mail corporativo: 10 boas práticas a serem seguidas por funcionários. *In:* **Valid.** 16 dez. 2022. Disponível em: <https://blog.validcertificadora.com.br/e-mail-corporativo-10-boas-praticas-a-serem-seguidas-por-funcionarios/>. Acesso em: 15 jan. 2023.

VILALBA, Rodrigo. Teoria da Comunicação: Conceitos básicos. Curitiba: Atica, 2009. 128p.

VOLPATO, Bruno. Ranking: as redes sociais mais usadas no Brasil e no mundo em 2023, com insights, ferramentas e materiais. *In:* Resultados Digitais. **O Portal de Marketing e Vendas da RD Station.** Florianópolis, 16 mar. 2023. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/marketing/redes-sociais-mais-usadas-no-brasil/>. Acesso em: 13 abr. 2023.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** Tradução: Daniel Grassi; Cláudio Damacena. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 164 p. ISBN: 85-7307-852-9.

ZIKMUND, Willian. G. **Business research methods.** 5.ed. Fort Worth, TX: Dryden, 2000.

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO COMUNICAÇÃO INTERNA

### Raio X da comunicação interna

Prezado (a) servidor (a) e/ou colaborador (a), esta enquete tem o objetivo de avaliar e analisar os processos de comunicação interna.

Precisamos conhecer mais sobre as ferramentas, fluxos e a qualidade da informação. Reserve 10 minutinhos de seu tempo e responda, por gentileza até dia 17/11/2022, as questões abaixo.

Sua opinião é muito importante!!!! Seus dados serão Preservados! Agradecemos a colaboração!

### DADOS GERAIS

1 - Onde você trabalha?

Marcar apenas uma opção.

- Posto de atendimento ou escritório municipal
- Barreiras sanitárias
- Escritório seccional Interior
- Escritório seccional Belo Horizonte
- Coordenadoria regional Interior
- Coordenadoria regional Belo Horizonte
- Cidade Administrativa
- Outro: \_\_\_\_\_

2 - Qual o seu cargo?

Marcar apenas uma opção.

- Auxiliar operacional
- Assistente de Gestão de Defesa Agropecuária
- Especialista em Gestão de Defesa Agropecuária
- Fiscal Assistente Agropecuário
- Fiscal Agropecuário
- Outro: \_\_\_\_\_

3 - Você possui cargo de gestor (Chefia, Coordenação, Gerência ou Direção)?

Marcar apenas uma opção.

- Sim
- Não

4 - Qual seu nível de escolaridade?

Marcar apenas uma opção.

- Fundamental
- Médio
- Graduação
- Pós-graduação, Mestrado ou Doutorado

5- Há quanto tempo você trabalha na organização? \*

Marcar apenas uma opção.

- Menos de 5 anos
- Entre 6 e 10 anos
- Entre 11 e 15 anos
- Mais de 16 anos

Sobre as FERRAMENTAS utilizadas para a comunicação interna, responda:

6- Na sua opinião, das ferramentas de comunicação abaixo, quais são as mais utilizadas?

*Marque todas que se aplicam.*

- Documentos impressos
- Email
- Fóruns de discussão/plataformas on line
- Intranet
- Mídias sociais (instagram, facebook, tiktok)
- Mural
- Repasse informal de informação (conversa, diálogo)
- Reuniões, Seminários
- Telefone
- Telegram
- SEI
- Site institucional
- SMS
- Whatsapp
- Outro: \_\_\_\_\_

7- Para você, as ferramentas de comunicação interna existentes são suficientes para transmitir as informações corretamente?

Marcar apenas uma opção.

- Sim, totalmente
- Sim, parcialmente
- Não

8 - De acordo com o tipo de informação a ser recebida (linhas), assinale a **ferramenta de comunicação** (coluna) de sua preferência:

*Marcar apenas uma ferramenta por linha.*

	Diálogo presencial ou telefone	E-mail	Intranet	Reunião, Seminário	SEI	Whatsapp ou telegram	Fóruns, Plataformas on line
Acontecimentos gerais							
Diretrizes institucionais							
Esclarecimento de dúvidas							
Eventos							
Informações dia a dia							
Planejamento Estratégico							
Procedimentos de trabalho							
Resultados institucionais							

Sobre a FORMA DE ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO, responda:

9 - Classifique de 0 a 3 as maneiras como as informações chegam atualmente até você:

*Marcar apenas uma opção por linha.*

	0 - nunca	1 - às vezes	2 - sempre
<b>Boletins/Notícias</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Memorando/Ofícios/ Portarias</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Mensagens informais (texto ou conversa)</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Relatórios</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Slides com orientações</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Vídeos explicativos</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10 - Assinale de que maneira você gostaria que o conteúdo fosse organizado para chegar até você:

*Marcar apenas uma opção por linha.*

	Boletins , Notícias	Documentos oficiais (memorandos , ofícios, portarias)	Mensagen s informais (texto ou conversa)	Relatório s	Slides com orientaçõe s	Vídeos explicativo s
Acontecimentos e informações gerais sobre a organização						
Diretrizes institucionais						
Informações sobre o planejamento estratégico						
Informações sobre eventos (treinamentos, cursos, outros)						
Instruções sobre procedimentos de trabalho						
Resultados institucionais						
Esclarecimento de dúvidas						

## FLUXO E QUALIDADE DAS INFORMAÇÕES

11 - Você considera que a divulgação de informações dentro da organização é:

Marcar apenas uma opção.

- Excelente
- Boa
- Regular
- Ruim

12 - De maneira geral, você considera que as informações são transmitidas de forma clara?

Marcar apenas uma opção.

- Sim, totalmente
- Sim, parcialmente
- Não

13 - Sobre o recebimento de diretrizes institucionais para a execução do trabalho, você considera que as informações:

Marcar apenas uma opção.

- Chegam em tempo hábil
- Chegam em cima da hora
- Chegam atrasadas
- Não chegam

14 - Você considera que a comunicação efetuada entre os servidores de mesmo nível hierárquico (entre pares, abaixo de uma chefia comum) é:

Marcar apenas uma opção.

- Excelente
- Boa
- Regular
- Ruim

15 - Você considera que a comunicação entre a Diretoria e Gerentes com os servidores é:

Marcar apenas uma opção.

- Excelente
- Boa
- Regular
- Ruim
- Não sei opinar

16 - Você considera que o repasse de informações das Coordenadorias Regionais para os servidores dos Esecs é:

Marcar apenas uma opção.

- Excelente
- Boa
- Regular
- Ruim
- Não sei opinar

17 - Na sua área de atuação, você considera que a comunicação entre seu superior hierárquico (chefe, coordenador, gerente) e você é:

Marcar apenas uma opção.

- Excelente
- Boa
- Regular
- Ruim

18 - Você recebe informações sobre os resultados dos trabalhos executados na organização?

Marcar apenas uma opção.

- Sim, constantemente
- Sim, às vezes
- Não

#### PERCEPÇÃO DO SERVIDOR

19 - Você já teve algum problema no seu trabalho decorrente de falhas existentes na comunicação interna?

Marcar apenas uma opção.

- Sim, muitas vezes
- Sim, algumas vezes
- Não

20 - Você já se sentiu desmotivado no trabalho por problemas na comunicação interna?

Marcar apenas uma opção.

- Sim, muitas vezes
- Sim, algumas vezes
- Não

21 - Você interage para propor melhoria no trabalho ou informar necessidades de ajustes preferencialmente por meio de:

*Marque todas que se aplicam.*

- Email
- Memorando
- Manifestação oral (conversa, diálogo)
- Reuniões
- Telefone
- Telegram
- SMS
- Whatsapp
- Não efetuo este tipo de interação
- Outro:

22 - Você sente que suas dúvidas sobre o trabalho são esclarecidas ou resolvidas?

Marcar apenas uma opção.

- Sim
- Às vezes
- Não

23 - Com as informações que você tem disponível você se sente seguro para executar suas funções?

Marcar apenas uma opção.

- Sim, totalmente seguro
- Sim, parcialmente seguro
- Não me sinto seguro

#### **SOBRE O USO DO EMAIL e INTRANET**

24 - Você utiliza o email institucional na sua rotina?

Marcar apenas uma opção.

- Sim
- Não

25 - Você consulta informações na intranet:

Marcar apenas uma opção.

- Diariamente
- Uma vez na semana

- Quando fica sabendo que algo importante foi postado
- Raramente
- Nunca

26 - Sobre a INTRANET assinale as alternativas que mais representem sua opinião:

*Marque todas que se aplicam.*

- Possui excesso de informações
- Faltam informações
- Possui as informações necessárias
- Tenho facilidade em encontrar as informações
- Nem sempre encontro as informações que preciso
- Tenho dificuldades em achar as informações que preciso
- O conteúdo está atualizado
- O conteúdo está parcialmente atualizado
- O conteúdo está desatualizado
- Há padronização na maneira de dispor as informações
- Não há padronização na maneira de dispor as informações
- É uma ferramenta amistosa e intuitiva
- Não é amistosa nem intuitiva
- Outro:

27 -Qual nota você daria para a intranet da organização?

Marcar apenas uma opção.

- Ruim  
1
- 2
- 3
- 4
- 5  
Excelente

AVALIAÇÃO GERAL

28 - Considerando os aspectos mencionados acima sobre a comunicação interna (ferramentas, fluxo e qualidade das informações), qual nota você daria?

Marcar apenas uma opção.

<input type="radio"/>	Ruim 1
<input type="radio"/>	2
<input type="radio"/>	3
<input type="radio"/>	4
<input type="radio"/>	5
	Excelente

Caso deseje manifestar algo sobre a comunicação interna que não tenha sido abordado, registre no espaço abaixo.

Agradecemos sua participação!