



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB  
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO - FAC  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO - PPGCOM

ANE CRISTINE DA SILVA

**FATORES QUE INTERFEREM NA COMUNICAÇÃO INTERNA DE UM ÓRGÃO  
PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO DA SECRETARIA NACIONAL DE POLÍTICAS  
PENAIAS**

BRASÍLIA – DF  
2024

ANE CRISTINE DA SILVA

**FATORES QUE INTERFEREM NA COMUNICAÇÃO INTERNA DE UM ÓRGÃO PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO DA SECRETARIA NACIONAL DE POLÍTICAS PENAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade de Brasília, na linha de pesquisa Poder e Processos Comunicacionais, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Comunicação.

Orientador: Prof. Dr. João José Curvello

BRASÍLIA – DF  
2024

ANE CRISTINE DA SILVA

FATORES QUE INTERFEREM NA COMUNICAÇÃO INTERNA DE UM ÓRGÃO  
PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO DA SECRETARIA NACIONAL DE POLÍTICAS  
PENAIAS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação da  
Universidade de Brasília (PPGCOM/FAC/UnB), na linha de pesquisa Poder e Processos  
Comunicacionais, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Comunicação

Defendida em: 29 / 05/ 2024

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. João José Curvello - (PPGCOM/FAC – UnB)  
Presidente

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Felipe da Silva Polydoro – (FAC-UNB)  
Avaliador interno

---

Prof. Dr. Robson Borges Dias – (UCB)  
Avaliador Externo

---

Prof. Dr. Alexandre Schirmer Kieling (UCB)  
Suplente

## AGRADECIMENTOS

A vida continua acontecendo durante uma produção acadêmica.

Começar a fazer o mestrado sempre foi um sonho, uma meta e um objetivo. Ingressar na Universidade de Brasília foi uma grande conquista e agradeço a Deus por esta oportunidade e por ter conseguido finalizá-la. Eu precisei de muita fé e força para isso.

Foram anos difíceis, com os piores acontecimentos da minha vida: perder meu primeiro filho e passar por uma cirurgia que considero agressiva. Duas coisas que não estavam nos meus planos, claro. Para passar por esses momentos eu precisei de muito apoio da minha família e de amigos, então os agradeço por todo amor e compreensão dedicados.

Nominalmente, gostaria de agradecer ao meu cônjuge, o Zé, que, além de ter sido suporte emocional, é quem divide intimamente as dores que carregamos diante dos acontecimentos. Zé foi quem sempre zelou com muito cuidado, nos pequenos e grandes momentos, como quando precisei passar os finais de semana estudando e ele, mesmo depois de mais de 12 horas de trabalho e estudo, cuidou dos afazeres da casa para que eu não precisasse me preocupar com as tarefas domésticas. Também agradeço ao meu marido por nunca ter questionado as minhas necessidades de estudo frente ao computador, nas diversas noites e feriados desses últimos anos, mesmo recém-casados.

Agradeço à Dra. Nathália Coelho que, além de ser amiga nos momentos difíceis, tirou várias dúvidas quanto ao mundo acadêmico e suas peculiaridades; foi conselheira em qualquer momento que a procurei. Também à minha amiga Carolina Rocha de Carvalho que da mesma forma dividiu de perto os piores e os melhores momentos, nesses últimos anos, escutou minhas reclamações, foi parceira e apoio sempre que precisei. Ambas representam várias mulheres pesquisadoras que também me deram apoio em diferentes momentos nesta caminhada, com dicas, conversas e compartilhando sentimentos. Desejo que mais acadêmicas tenham essa mesma sorte que eu tive.

Por fim, agradeço aos meus pais que sempre acreditaram na importância dos estudos para o crescimento pessoal e profissional e é para eles que dedico esse título de mestre.

## RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo analisar como os agentes públicos da Secretaria Nacional de Políticas Penais (SENAPPEN), antigo Departamento Penitenciário Nacional (Depen), órgão do Executivo Federal, avaliam a Comunicação Interna ou Comunicação no trabalho do órgão. Neste trabalho, ambas as expressões são sinônimas. Para isso, foram analisadas a qualidade e a quantidade de informações divulgadas; os meios de comunicação utilizados; e as relações interpessoais, nos níveis Intrapessoal, Interpessoal, Organizacional e Tecnológico. Além disso, a pesquisa intenta identificar possíveis barreiras que interferem na Comunicação Interna da instituição. Para a dissertação, usamos como referencial teórico elementos e conceitos fundamentais acerca do pensamento analítico, pensamento sistêmico e dos sistemas sociais de Niklas Luhmann (2006; 2016), como fontes primárias da pesquisa nesse assunto. Ademais, também incluímos autores/comentadores que estudaram sobre a fonte primária, como Neves (2015); e Kasper (2020); usados aqui, neste contexto, como fontes secundárias. Sobre Comunicação Interna e Comunicação no trabalho, foram realizadas pesquisas conceituais gerais cuja autora principal é Margarida Kunsch (2003; 2010). Kunsch também embasou conceitos importantes para a pesquisa como os de “dimensão humana na comunicação organizacional”; de “barreiras na comunicação”; e dos tipos de comunicação e influências primárias na transmissão de informações. Também foram utilizados conceitos dos pesquisadores Follet (1997), Baldissera (2011); Curvello (2005); Figaro (2008); Oliveira e Paula (2010; 2011). A pesquisa foi realizada a partir de método quantitativo, construído por meio de um formulário, que contou com 54 questões. Os resultados foram obtidos a partir de respostas voluntárias e analisados em três etapas. A primeira etapa foi a avaliação descritiva dos dados obtidos, com base na Cartografia Psicométrica adaptada para esse estudo, em que os respondentes puderam avaliar o que foi questionado, de forma geral, de um contexto péssimo (nota 1) a um contexto ótimo (nota 10). Na segunda etapa da análise, reunimos os dados a partir dos níveis de Thayer (1967): Intrapessoal, Interpessoal, Organizacional e Tecnológico, como já mencionado. Na terceira, por sua vez, foram identificadas as barreiras de comunicação, segundo Kunsch (2003), dos índices que tiveram avaliação “insatisfatória” ou “com nota média com tendência negativa”. Por fim, vale mencionar que esta dissertação pode ser considerada um desdobramento de pesquisa realizada pela SENAPPEN (2023), com apoio do Departamento de Psicologia Social e do Trabalho do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília (IP-UNB), e que constatou a comunicação entre funcionários como um fator que dificulta as relações socioprofissionais na referida Secretaria. Assim, este estudo pode colaborar com o órgão para a melhora da relação entre trabalhadores, entre a instituição e seu público interno; pode contribuir ainda com as relações interpessoais, nas questões organizacionais que impactam os agentes públicos, bem como no uso de ferramentas tecnológicas utilizadas para comunicar com esse público, além proporcionar uma melhora no ambiente organizacional, na produtividade, no comprometimento e na qualidade de vida no trabalho.

Como resultado da pesquisa quantitativa realizada na Secretaria Nacional de Políticas Penais, os agentes públicos respondentes consideraram a comunicação interna do órgão, na maioria dos itens, com nota mediana – nem muito satisfatória, nem muito insatisfatória. No entanto, nos seguintes pontos específicos: como o trabalho das pessoas se comparam; como os problemas do trabalho estão sendo resolvidos; sobre benefícios e pagamentos; o quanto há reconhecimento dos esforços; informações sobre políticas e objetivos departamentais, ações do governo que afetam o setor, relações governamentais, orçamento e situação financeira; informações sobre realizações ou falhas da instituição; o grau de conhecimento sobre o que

fazem os outros colegas; a habilidade das pessoas como comunicadores e à medida que os conflitos são tratados de forma adequada - foram pontuados com avaliação média negativa ou insatisfatória. Nesta pesquisa, concluímos também que a forma como o órgão foi constituído, os processos históricos vividos, o posicionamento e a visão social que se tem dele e a influência de outras instituições externas também são capazes de afetar os processos comunicativos internos. No âmbito das organizações públicas, até mesmo a forma de atuação da gestão de pessoas, também faz com que haja uma complexidade nas relações de trabalho que interferem diretamente com as demais relações desse trabalhador. E reforça-se essa complexidade entre empregado e empregador, que no caso do ingresso no serviço público, inicia-se no processo seletivo, uma relação do futuro servidor com todas as etapas do concurso e a instituição. Portanto, há complexidade nas relações de comunicação que acontecem dentro de um órgão que devem ser analisadas de forma ampla e em diferentes aspectos.

**Palavras-chave:** sistemas sociais; comunicação organizacional; comunicação interna; sistema penitenciário; segurança pública; policiais penais

## ABSTRACT

This dissertation aims to analyze how public agents from the National Secretariat for Penal Policies (SENAPPEN), formerly the National Penitentiary Department (Depen), an agency of the Federal Executive, evaluate the agency's internal communication. To this end, the quality and quantity of information disclosed were analyzed; the means of communication used; and interpersonal relationships, at the Intrapersonal, Interpersonal, Organizational and Technological levels. Furthermore, the research aims to identify possible barriers that interfere with the institution's Internal Communication. For the dissertation, we used fundamental elements and concepts about analytical thinking, systemic thinking and social systems by Niklas Luhmann (2006; 2016) as a theoretical framework as primary sources of research on this subject. Furthermore, we also included authors/commentators who studied the primary source, such as Neves (2015); and Kasper (2020); used here, in this context, as secondary sources. Regarding internal communication and communication at work, terms that we will use as synonyms, general conceptual research was carried out whose main author is Margarida Kunsch (2003; 2010). Kunsch also supported important concepts for research such as the “human dimension in organizational communication”, “communication barriers” and the types of communication and primary influences on the transmission of information. Concepts from researchers Follet (1997), Baldissera (2011) were also used; Curvello (2005); Figaro (2008); Oliveira and Paula (2010; 2011). The quantitative method was also used, constructed using a research form, which had 54 questions. The results were obtained from voluntary responses and analyzed in 3 stages. The first stage was the descriptive evaluation of the data obtained from Psychometric Cartography adapted for this study, in which the respondents were able to evaluate what was questioned from a terrible context (grade 1) to an excellent context (grade 10). In the second stage of the analysis, we gathered data based on Thayer's (1967) levels: Intrapersonal, Interpersonal, Organizational and Technological. In the third, communication barriers were identified, according to Kunsch (2003), the indexes had an “unsatisfactory” evaluation or an average score with a negative trend. This dissertation can be considered a development of the research carried out by SENAPPEN and with the support of the Department of Social and Work Psychology of the Institute of Psychology of the University of Brasília (IP-UNB), in 2022, and found that communication between employees is a factor which hinders socio-professional relations in the aforementioned Secretariat. Thus, this study can collaborate with the agency to improve the relationship between workers and between the institution and its internal public, such as interpersonal relationships, organizational issues that impact public agents, as well as the use of technological tools used to communicate with this public. public, in addition to providing an improvement in the organizational environment, productivity, commitment and quality of life at work. As a result of the quantitative research carried out at the National Secretariat of Penal Policies, the public agents interviewed considered the body's internal communication, in most items, with an average rating – neither very satisfactory nor very unsatisfactory. However, on the following specific points: how people's work compares; how work problems are being resolved; about benefits and payments; the extent to which efforts are recognized; information about departmental policies and objectives, government actions affecting the industry, government relations, budget and financial status; information about the institution's operations or failures; the degree of knowledge about what other colleagues do; people's ability as communicators and the extent to which conflicts are handled appropriately - were assessed with a negative or unsatisfactory average rating.

In this research, we also concluded that the way in which the body was constituted, the vivid historical processes, the positioning and social vision we have of it and the influence of other external institutions are also capable of affecting internal communicative processes. In the context of public organizations, even the way people management operates also causes complexity in work relationships that directly interfere with the worker's other relationships. And this complexity between employee and employer is reinforced, which in the case of entry into public service, begins with the selection process, a relationship between the future employee and all stages of the competition and the institution. Therefore, there is complexity in the communication relationships that occur within an entity that must be demonstrated broadly and at different points.

**Keywords:** social systems; organizational communication; internal communication; penitentiary system; public security; prison guard



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Cartografia Psicométrica do IA_QVT .....	22
Figura 2 - Cartografia Psicométrica deste trabalho .....	23
Figura 3 - Comunicado de Pesquisa - Intranet SENAPPEN .....	66
Figura 4 - Cartografia Psicométrica deste trabalho .....	71

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Perfil dos respondentes - Carreira.....	68
Gráfico 2 - Perfil dos respondentes - Identidade de Gênero.....	69
Gráfico 3 - Perfil dos respondente - Local de trabalho.....	69
Gráfico 4 - Perfil dos respondentes - Autodeclaração de Raça.....	70
Gráfico 5 - Grau de satisfação com a informação.....	72
Gráfico 6 - Grau de satisfação - Notícias de interesse pessoal.....	73
Gráfico 7 - Grau de satisfação - Políticas e Objetivos da Instituição.....	74
Gráfico 8 - Grau de satisfação - Comparação do trabalho.....	74
Gráfico 9 - Grau de satisfação - Como estou sendo avaliado.....	75
Gráfico 10 - Grau de satisfação - Reconhecimento dos Esforços.....	76
Gráfico 11 - Grau de satisfação - Políticas e Objetivos departamentais.....	77
Gráfico 12 - Grau de satisfação - Requisitos trabalho.....	78
Gráfico 13 - Grau de satisfação - Ações do governo que afetam o setor do respondente.....	79
Gráfico 14 - Grau de satisfação - Informações sindicatos.....	80
Gráfico 15 - Grau de satisfação - Informações sobre resolução de problemas no trabalho.....	81
Gráfico 16 - Grau de satisfação - Informações sobre benefícios e pagamentos.....	82
Gráfico 17 - Grau de satisfação - Orçamento e situação financeira.....	83
Gráfico 18 - Grau de satisfação - Realizações e falhas da Instituição.....	84
Gráfico 19 - Grau de satisfação - Informações por parte da chefia sobre os problemas dos subordinados.....	85
Gráfico 20 - Grau de satisfação - Diferenças pessoais e desempenho no trabalho.....	86
Gráfico 21 - Grau de satisfação - Estrutura de trabalho e comunicação com os colegas.....	87
Gráfico 22 - Grau de satisfação - Habilidades como comunicadores.....	88
Gráfico 23 - Grau de satisfação - Orientação supervisor.....	89
Gráfico 24 - Grau de satisfação - Sensação de pertencimento, pela comunicação.....	90
Gráfico 25 - Grau de satisfação - Publicações da Instituição.....	91
Gráfico 26 - Grau de satisfação - Confiança do supervisor no respondente.....	92
Gráfico 27 - Grau de satisfação - Celeridade de informações para o trabalho.....	93
Gráfico 28 - Grau de satisfação - Gerenciamento de conflitos pelos canais de comunicação.....	94
Gráfico 29 - Grau de satisfação - "Rádio corredor" na organização.....	95
Gráfico 30 - Grau de satisfação - Capacidade do gestor de se abrir a novas ideias.....	96

Gráfico 31 - Grau de satisfação - Precisão e fluxo livre de conversas entre os funcionários...	97
Gráfico 32 - Grau de satisfação - Capacidade da comunicação de se adaptar a situações de emergência.....	98
Gráfico 33 - Grau de satisfação - Compatibilidade do grupo de trabalho.....	99
Gráfico 34 - Grau de satisfação - Organização das reuniões.....	100
Gráfico 35 - Grau de satisfação - Clareza e concisão de mensagens escritas e relatórios.....	101
Gráfico 36 - Grau de satisfação - Atitude saudável da instituição em relação à comunicação .....	102
Gráfico 37 - Grau de satisfação - Atividade e precisão da comunicação informal .....	103
Gráfico 38 - Grau de satisfação - Quantidade de comunicação na instituição .....	104
Gráfico 39 - Grau de satisfação - Conhecimento de outras funções de colegas e diferentes setores .....	105
Gráfico 40 - Grau de satisfação - Saúde mental em relação ao rádio corredor .....	106
Gráfico 41 - Grau de satisfação - Comunicação com os colegas de trabalho .....	107
Gráfico 42 - Grau de concordância - Transparência de Políticas de uso dos meios de comunicação oficiais .....	108
Gráfico 43 - Grau de concordância - Incentivo ao acesso à <i>intranet</i> , <i>e-mail</i> e <i>Teams</i> .....	109
Gráfico 44 - Grau de concordância - Incentivo ao <i>Whatsapp</i> .....	110
Gráfico 45 - Grau de concordância - Acesso aos meios oficiais relacionado à melhoria do ambiente .....	111
Gráfico 46 - Grau de concordância - Emissão de demandas via meios oficiais.....	112
Gráfico 47 - Grau de concordância - Emissão de demandas via meios não oficiais.....	113
Gráfico 48 - Grau de concordância - O acesso a meios oficiais torna o ambiente mais colaborativo e produtivo.....	114
Gráfico 49 - Grau de concordância – Mídias oficiais incorporadas no cotidiano de trabalho	115
Gráfico 50 - Grau de concordância - Incorporação de mídias não oficiais no cotidiano de trabalho .....	116
Gráfico 51 - De onde você tira a maior parte de informações do trabalho?.....	117
Gráfico 52 - Avaliação sobre a quantidade de informações recebidas em ambiente de trabalho .....	118

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferentes conceitos de Organização, com base em Curvello (2005).....	37
Quadro 2 - Total de Servidores do SENAPPEN .....	62
Quadro 3 - Compilado de resultados descritivos, por pergunta e nível de análise.....	119
Quadro 4 - Resultado das questões classificadas no nível Intrapessoal.....	122
Quadro 5 - Resultado das questões classificadas no nível Interpessoal.....	125
Quadro 6 - Resultado das questões classificadas no nível Organizacional.....	133
Quadro 7 - Resultado das questões classificadas no nível Tecnológico .....	137
Quadro 8 - Barreiras na comunicação organizacional segundo Kunsch (2003).....	143
Quadro 9 - Possíveis barreiras de comunicação identificadas, por pergunta .....	144

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADPF	Arguição de Descumprimento de Preceito Fundamental
ANPAC	Associação Nacional de Proteção e Apoio aos Concursos
art.	Artigo
Ascom	Assessoria de Comunicação
ATA	Assistente Técnico Administrativo
CEDAM	Centro de Desenvolvimento da Administração Pública
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
DEPEN	Departamento Penitenciário Nacional
E.C.	Emenda Constitucional
EJA	Educação de Jovens e Adultos
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
ESPEN	Escola Nacional de Serviços Penais
GAB	Gabinete
IA_QVT	Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho
IMH	<i>Influencer Marketing Hub</i>
IP	Instituto de Psicologia
LEP	Lei de Execução Penal
MGI	Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos
ONSP	Ouvidoria Nacional dos Serviços Penais
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
RJU	Regime Jurídico Único
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SENAPPEN	Secretaria Nacional de Políticas Penais
SPF	Sistema Penitenciário Federal
STF	Supremo Tribunal Federal
UnB	Universidade de Brasília

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA E JUSTIFICATIVA .....	16
1.2 OBJETIVO GERAL.....	19
<b>1.2.1 Objetivos Específicos .....</b>	<b>19</b>
<b>CAPÍTULO II - METODOLOGIA DE PESQUISA .....</b>	<b>20</b>
<b>CAPÍTULO III – OS SISTEMAS SOCIAIS DE NIKLAS LUHMANN .....</b>	<b>25</b>
3.1 PENSAMENTO ANALÍTICO X PENSAMENTO SISTÊMICO.....	25
3.2 OS SISTEMAS SOCIAIS DE NIKLAS LUHMANN E A COMUNICAÇÃO .....	28
<b>CAPÍTULO IV – A COMPLEXIDADE DA COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>36</b>
4.1 AS ORGANIZAÇÕES E A COMPLEXIDADE DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL .....	36
4.2 RELAÇÕES DE TRABALHO EMPREGADORES E EMPREGADOS.....	41
4.3 A COMUNICAÇÃO NO TRABALHO .....	50
4.4 A DIMENSÃO HUMANA NAS ORGANIZAÇÕES .....	53
<b>CAPÍTULO V - LOCUS DE PESQUISA .....</b>	<b>58</b>
5.1 A SECRETARIA NACIONAL DE POLÍTICAS PENAIIS (SENAPPEN) .....	58
5.2 OS AGENTES PÚBLICOS QUE ATUAM NA SENAPPEN.....	60
<b>CAPÍTULO VI – EXPLORANDO A COMUNICAÇÃO INTERNA NA SENAPPEN ..</b>	<b>66</b>
6.1 RESULTADOS DAS PESQUISAS E ANÁLISE DOS DADOS .....	70
<b>6.1.1 Primeira etapa - Análise Descritiva .....</b>	<b>71</b>
6.1.1.1 – Primeiro Bloco de perguntas – 1 a 15.....	71
6.1.1.2 – Segundo Bloco de perguntas – 16 a 37 .....	85
6.1.1.3 – Terceiro Bloco de perguntas – 38 a 48 .....	107
<b>6.1.2 Segunda etapa - Análise Crítica das tendências .....</b>	<b>118</b>
6.1.2.1 Nível Intrapessoal.....	122
6.1.2.2 Nível Interpessoal .....	125
6.1.2.3 Nível Organizacional.....	133
6.1.2.4 Nível Tecnológico .....	137
<b>6.1.3 Terceira etapa - Identificação das possíveis barreiras de comunicação.....</b>	<b>141</b>
<b>CAPÍTULO VII - CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>146</b>

<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>150</b>
<b>APÊNCIDE .....</b>	<b>157</b>

## CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

A comunicação positiva, as relações socioprofissionais com qualidade e saudáveis, a comunicação no trabalho com informações qualificadas e que atendam a demandas dos colaboradores favorecem o espírito de equipe, o clima organizacional, a produtividade, a satisfação, o compromisso, a eficiência e o desempenho dos agentes públicos que atuam em qualquer instituição. O contrário dessas afirmações pode causar adoecimento, estresse e mal-estar no ambiente de trabalho. Todas essas informações foram trazidas, a partir de estudo realizado por pesquisadores da Universidade de Brasília, de forma qualitativa e quantitativa e com referências bibliográficas, em um levantamento acadêmico com agentes públicos<sup>1</sup> da Secretaria Nacional de Políticas Penais (SENAPPEN), a pedido do próprio órgão.

A pesquisa foi realizada com apoio do Departamento de Psicologia Social e do Trabalho do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília (IP-UNB), em 2022, e constatou que a comunicação entre funcionários é um fator que dificulta as relações socioprofissionais na referida Secretaria. De acordo com os pesquisadores, a comunicação no ambiente de trabalho do órgão está em sinal de alerta e, portanto, foi sugerido um aprofundamento do assunto com diagnóstico e avaliação de pontos críticos relativos ao tema.

Inspirada no resultado desse trabalho e com a tentativa de dar continuidade acadêmica nos estudos relacionados à comunicação interna no âmbito da Secretaria, esta dissertação de mestrado, também a partir de referenciais teóricos e de um questionário de pesquisa, apresenta um estudo de caso que analisou a comunicação interna do órgão nos níveis Intrapessoal, Interpessoal, Organizacional e Tecnológico; deste ponto, identificou possíveis barreiras que interferem na comunicação ocorrida dentro da instituição, a partir de itens avaliados como “negativos”.

Como arcabouço teórico, utilizamos a Teoria de Sistemas Sociais de Niklas Luhmann (2006; 2016), que tem o conceito de comunicação como ponto central da Teoria. A escolha justifica-se pelo entendimento de que o ambiente de trabalho é complexo, por envolver vários sistemas sociais que se acoplam para fazer com que a comunicação seja provável de acontecer. Ademais, a comunicação entre os agentes públicos, o órgão, os servidores e os colaboradores é de fundamental importância para essas relações. Além de Luhmann, também fundamentamos o trabalho com outros pesquisadores, tais como Neves (2015) e Kasper (2020) que discutem o tema, conforme consta no capítulo III desta dissertação.

---

<sup>1</sup> Segundo a Lei de Improbidade Administrativa (Lei nº 8.429/1992), “agentes públicos” são todos aqueles que atuam, transitoriamente ou permanentemente com ou sem remuneração em um órgão público.



A complexidade da comunicação das organizações também foi trazida para essa pesquisa para compreendermos que não há como analisarmos a comunicação organizacional de uma instituição de forma separada e isolada, e sim com olhar crítico em várias frentes, inclusive englobando as relações de trabalho, a influência da comunicação e a dimensão humana na comunicação organizacional. Para isso, o capítulo IV traz pesquisadores como Curvello (2005), Baldissera (2011), Fígaro (2008), Follet (1997), Kunsch (2010), Oliveira e Paula (2011) entre outros que refletem sobre esses fenômenos.

O objeto de estudo de caso, portanto, é a comunicação interna da Secretaria Nacional de Políticas Penais (SENAPPEN), antigo Departamento Penitenciário Nacional (DEPEN). A mudança de Depen para SENAPPEN aconteceu no início de 2023, por meio do artigo 59 da Medida Provisória nº 1.154, de 1º de janeiro de 2023. A Secretaria é órgão do Executivo Federal subordinada ao Ministério da Justiça e Segurança Pública que, além de administrar as cinco penitenciárias federais brasileiras, localizadas em Catanduvas (PR), Porto Velho (RO), Mossoró (RN), Brasília (DF) e Campo Grande (MS), é responsável por fomentar, administrar recursos financeiros e propor políticas públicas penitenciárias, conforme atribuições definidas nos art. 71 e art. 72 da Lei nº 7.210/1984, conhecida como Lei de Execução Penal.

Na Secretaria, há servidores e colaboradores terceirizados que atuam na sede, localizada em Brasília, e nas cinco penitenciárias federais. As penitenciárias federais, segundo o Decreto nº 6.877, de 18 de junho de 2009, só podem custodiar presos que tenham desempenhado função de liderança ou participado de forma relevante em organização criminosa; entre outros requisitos que conferem o perfil de custódia de presos de alta periculosidade.

Entre os servidores, os cargos efetivos do órgão são: policiais penais federais<sup>2</sup>; técnicos federais de apoio à execução penal; e especialistas federais em assistência à execução penal (médicos, enfermeiros, técnicos em enfermagem, auxiliares de saúde bucal, psicólogos, odontólogos, farmacêuticos, terapeutas ocupacionais e pedagogos). Há ainda os cargos comissionados que não integram o quadro do órgão; administrativos cedidos do Ministério da Justiça e Segurança Pública; terceirizados e estagiários.

---

<sup>2</sup> Apesar da regulamentação da carreira ainda não ter sido oficializada por Lei Complementar, na Constituição Federal, por meio da emenda, os antigos agentes penitenciários – na SENAPPEN, Agentes Federais de Execução Penal – já são chamados de policiais penais e, por isso, também nas comunicações institucionais externas da SENAPPEN já constam esse termo. Portanto, este estudo usará o termo Policial Penal Federal, apesar de não ser aceito por todos que compõem a instituição, dentre os motivos pode estar que a Lei Complementar também trará reajuste salarial para os servidores que fazem parte da carreira e, por isso, eles associam a mudança de nome apenas com instituição deste normativo jurídico. Toda essa problemática será detalhada nos capítulos posteriores.

Por ser um órgão do sistema penitenciário brasileiro que atua com perfil de presos de alta periculosidade, conforme já mencionado, também não podemos deixar de considerar que há peculiaridades relacionadas às profissões, desde estigmas sociais a riscos, que interferem também nesse ambiente de trabalho. No entanto, a presente pesquisa se atentou ao recorte proposto, a partir da comunicação interna. Neste sentido, a formulação do questionário, enviado aos participantes pelos canais de comunicação do órgão, entre 16 de novembro e 04 de dezembro de 2023, focou em descobrir como eles avaliam a qualidade e quantidade de informações, os meios de comunicação internos utilizados, e a comunicação formal e informal.

Vale mencionar ainda que a pesquisadora deste trabalho é servidora efetiva do órgão, desde 2019, e atua no setor de Comunicação Social da organização, desde a posse. Apesar de ser Policial Penal Federal, a realocação se deu devido à sua formação acadêmica e experiência profissional. No setor, a pesquisadora atuou como chefe do núcleo de jornalismo e como chefe substituta, ambos ocupados concomitantemente entre junho de 2019 e abril de 2023. A experiência também fez com que manifestasse interesse na pesquisa, além de que, tal posições podem agregar ao trabalho o conhecimento da prática e da rotina da comunicação formal do órgão.

Desta feita, o estudo de caso da comunicação interna do SENAPPEN baseia-se, para além das pesquisas referenciais realizadas e do conhecimento empírico, nos dados colhidos a partir do questionário respondido por 84 participantes. É importante reiterar que a quantidade de respondentes corresponde a 3,41% do universo de pessoal da Secretaria<sup>3</sup>. Dividimos a análise dos dados captados por meio do questionário em três etapas: a primeira foi descrevê-los a partir da avaliação dos respondentes; na segunda, os dados colhidos foram classificados, segundo Thayer (1967), a partir do níveis Intrapessoal, Interpessoal, Organizacional e Tecnológico; e na terceira, foram identificadas as barreiras de comunicação dos itens avaliados como negativos: barreiras pessoais; barreiras administrativas/burocráticas; barreiras provocadas pelo excesso de informações; e barreiras por comunicações incompletas e parciais.

Por fim, ao ler esta pesquisa, queremos que os interessados entendam que uma série de fatores afetam a comunicação ocorrida em ambiente de trabalho e, conseqüentemente, as pessoas envolvidas nele. A comunicação interna de uma instituição, principalmente, pública,

---

<sup>3</sup> Nesta pesquisa, foi utilizado o método de amostra de resposta voluntária que será explicada com mais detalhe no Capítulo VI desta pesquisa.

portanto, está entrelaçada a partir de questões individuais, de relações entre as pessoas, dos meios de comunicação utilizados, bem como pelo modo que a organização comunica as suas ações.

### 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA E JUSTIFICATIVA

Em 2022, a Secretaria Nacional de Políticas Penais fez uma parceria com o Departamento de Psicologia Social e do Trabalho do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília (IP-UNB) e realizou um diagnóstico referente à qualidade de vida do servidor, a partir de um questionário de pesquisa, com o objetivo de instituir a política e o programa de saúde e qualidade de vida do órgão.

No ano seguinte, os resultados foram publicados em uma edição da *Revista Brasileira de Execução Penal*, que é administrada pela Secretaria, em uma edição exclusiva: o dossiê *A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): Diagnóstico, Política e Programa do Depen* que, em 17 artigos produzidos pelos pesquisadores, reúne os dados, as análises, e as sugestões de melhorias de índices que foram considerados negativos.

Dos 1.765 trabalhadores que atuavam no órgão no período da coleta de dados, 949 (53,76%) acessaram o inventário com o questionário de pesquisa pelo menos uma vez e 881 (49,91%) responderam pelo menos uma das questões/itens do instrumento (Ferreira; Santos; Paschoal, 2023a).

O artigo que estimulou essa dissertação a tratar o tema “comunicação interna” no órgão intitula-se “As relações socioprofissionais no DEPEN/MJSP”. Neste trabalho, as autoras Letícia Alves Santos e Tatiane Paschoal demonstram a insatisfação dos servidores e colaboradores com a comunicação entre funcionários, como um fator que dificulta as relações socioprofissionais no âmbito da Secretaria. Foram consideradas como relações socioprofissionais aquelas que acontecem “com os pares, as chefias, comunicação, ambiente harmonioso e conflitos que influenciam o ambiente de trabalho” (Ferreira, 2017, p.206 *apud* Santos, Paschoal, 2023a, p. 85).

No total, 848 agentes públicos responderam ao questionário dos itens, que foi dividido em: é fácil o acesso à chefia imediata? A convivência no ambiente de trabalho é harmoniosa? Há confiança entre os colegas? A distribuição das tarefas é justa? A comunicação entre os funcionários é satisfatória? O pior índice foi considerado a comunicação (Santos; Paschoal, 2023a).

De modo específico, os itens desse fator que receberam melhor avaliação dos respondentes dizem respeito à facilidade de acesso à chefia imediata (Média = 8,52; DP = 2,31), à convivência harmoniosa no ambiente de trabalho (Média = 6,63; DP = 2,73) e à confiança entre os colegas (Média = 6,05; DP = 3,03). Por outro lado, os itens com a pior avaliação foram os referentes à justiça na distribuição das tarefas (Média = 5,75; DP = 3,08) e à comunicação entre os funcionários (Média = 5,01; DP = 3,17). (Santos; Paschoal, 2023a, p. 85-86).

Em todos os artigos escritos pela equipe técnica e acadêmica da UnB, foram sugeridas melhorias para os índices considerados baixos, dentre eles está o de comunicação nas relações socioprofissionais. Portanto, o resultado acerca da variável “comunicação” desse artigo mencionado chamou atenção para elaboração da presente pesquisa, pois os pesquisadores responsáveis apontaram que a comunicação é um sinal de alerta nas relações interpessoais:

Porém, apesar da avaliação geral desse fator ter sido positiva, foi apresentado um sinal de alerta em relação à justiça na distribuição das tarefas e à comunicação entre os funcionários no contexto do órgão. A média desses itens encontra-se na zona de alerta, àquela que no continuum de representações de bem-estar e mal-estar, coabita as duas modalidades de emoções/humores representacionais, indicando um contexto que requer intervenções gerenciais (Santos; Paschoal, 2023a, p. 87).

Foi sugerido pelas autoras um aprofundamento do assunto por meio de diagnóstico e avaliação de pontos críticos relativos ao tema; bem como a criação de um grupo de trabalho para avaliar os melhores canais de comunicação; a fim de “propor intervenções para tornar a comunicação mais efetiva entre os pares, priorizando a participação das equipes na organização das atividades e na prevenção de conflitos” (Santos; Paschoal, 2023a, p. 89).

No artigo “Uso da Informática no DEPEN/MJSP”, Santos e Paschoal (2023b) apresentam dados sobre a qualidade de funcionamento da informática. Também foram avaliados os meios de comunicação (correio eletrônico e intranet) utilizados pelos colaboradores no ambiente de trabalho. O uso da informática foi o fator melhor avaliado globalmente pelos respondentes a partir da medida dos seguintes temas: o correio eletrônico que a SENAPPEN utiliza atende minhas necessidades; nos sistemas que utilizo é rara a perda de dados e informações; o funcionamento da intranet no meu posto de trabalho é adequado; a conexão com a internet no meu posto de trabalho é adequada; o suporte técnico em informática na SENAPPEN é satisfatório; os aplicativos (*softwares*) que utilizo funcionam sem apresentar defeitos e os equipamentos de informática que uso funcionam sem apresentar defeitos. O correio eletrônico foi considerado destaque com pontuações médias de 7,82 (DP=2,56) e 7,15 (DP = 2,91), e o funcionamento da intranet teve avaliação 6,41 (DP=3,16) (Santos; Paschoal, 2023b).

Mesmo com a avaliação positiva, os pesquisadores recomendaram levantamentos periódicos das necessidades que envolvem tecnologias da informação e comunicação no ambiente de trabalho da SENAPPEN:

Recomenda-se que os gestores conduzam levantamentos periódicos visando identificar necessidades de capacitação e aprimoramento dos servidores no uso das tecnologias de informação e comunicação e estudos com abordagem qualitativa e direcionado às diferentes áreas e equipes de trabalho a fim de traçar necessidades específicas de suporte (Santos; Paschoal, 2023b, p. 67).

Entende-se que a comunicação das relações socioprofissionais e os meios de comunicação utilizados pela SENAPPEN fazem parte do contexto de comunicação interna do órgão, que, por vezes, também chamaremos de comunicação no trabalho, no contexto desta dissertação. Por isso, esse estudo considera que os meios de comunicação utilizados dentro do órgão, como o *e-mail*; assim como as relações socioprofissionais, fazem dessa comunicação um fenômeno complexo que deve ser analisado em outras diferentes frentes como: o quanto os agentes públicos estão satisfeitos com a quantidade e/ou qualidade de cada tipo de informação; o grau de satisfação com os aspectos relacionados à comunicação no seu ambiente de trabalho, a partir da análise intrapessoal, interpessoal, organizacional e tecnológica. Além disso, a identificação de possíveis barreiras de comunicação que podem interferir nos processos comunicacionais que acontecem na Secretaria também nos interessa.

Desta maneira, podemos dizer que a pesquisa tem relevância no órgão por ser o andamento e aprofundamento de um dado já diagnosticado pela instituição. Além disso, o trabalho apresentará um recorte de um órgão federal, a partir de uma visão sistêmica e complexa, por meio de vertentes que influenciam na comunicação no trabalho.

Com o resultado da pesquisa, a SENAPPEN pode tomar iniciativas para a melhoria e/ou aprimoramento das relações de trabalho dos agentes públicos no quesito “comunicação”. Além disso, o trabalho de aprofundamento exclusivo no tema é inédito no âmbito da Secretaria e, a partir dos resultados, pode-se criar um instrumento constante de coleta de informações e análise de dados referente ao assunto, para que periodicamente seja avaliada a comunicação interna na instituição, bem como possam fomentar a revisão de ações e instrumentos que colaborem para o bem-estar no trabalho.

A pesquisa se tornou viável por ter sido autorizada pela alta gestão do órgão – Diretoria-Geral e Secretário, em 2023, por meio de processo no Sistema Eletrônico de Informações (SEI). Ademais, conforme já mencionado, ela foi divulgada pelos canais oficiais de comunicação interna do SENAPPEN para que os agentes públicos respondessem o

questionário. Por questões de segurança, não foi autorizado o repasse da informação da quantidade de servidores por local de trabalho.

Esta pesquisa pretende, então, dar continuidade à avaliação da comunicação do SENAPPEN, levando em consideração os dados aferidos por Santos e Paschoal como ponto de partida; usar método de pesquisa quantitativa, com análise a partir da teoria dos sistemas sociais e teorias da comunicação organizacional; além de responder às perguntas:

- Como os agentes públicos do órgão avaliam a comunicação interna da instituição a partir da qualidade e quantidade de informações divulgadas, os meios de comunicação utilizados e as relações interpessoais?
- Como a comunicação interna é vista nos níveis Intrapessoal, Interpessoal, Organizacional e Tecnológico?
- Quais as possíveis barreiras de comunicação que interferem na comunicação que acontece dentro do órgão?

- 

## 1.2 OBJETIVO GERAL

Analisar como os agentes públicos do órgão avaliam a comunicação interna da instituição a partir da qualidade e quantidade de informações divulgadas; os meios de comunicação utilizados e a comunicação nas relações interpessoais.

### 1.2.1 Objetivos Específicos

- Avaliar a comunicação interna do órgão nos níveis Intrapessoal, Interpessoal, Organizacional e Tecnológico;
- Identificar possíveis as barreiras de comunicação que interferem na comunicação no trabalho.

## CAPÍTULO II - METODOLOGIA DE PESQUISA

A primeira fase da pesquisa se deu por uma revisão de literatura, por meio de análises bibliográficas em busca de documentos eletrônicos, livros, artigos, dissertações e teses, com o objetivo orientar o estudo, prevenir erros, evitar que a pesquisadora fugisse da formulação inicial, bem como pudesse centrar-se no problema de pesquisa com o fornecimento de um marco de referência (Sampieri; Collado; Lucio, 2013).

Foram resgatados elementos e conceitos fundamentais acerca do pensamento analítico, pensamento sistêmico e dos sistemas sociais de Niklas Luhmann (2006; 2016) como fontes primárias da pesquisa nesse assunto. Ademais, também incluímos autores/comentadores que estudaram sobre a fonte primária, como Neves (2015); e Kasper (2020); usados aqui, neste contexto, como fontes secundárias.

Sobre comunicação interna e comunicação no trabalho, termos que usaremos como sinônimos, foram realizadas pesquisas conceituais gerais cuja autora principal utilizada é Margarida Kunsch (2003; 2010). Kunsch também embasou conceitos importantes para a pesquisa como os de “dimensão humana na comunicação organizacional”, de “barreiras na comunicação” e dos tipos de comunicação e influências primárias na transmissão de informações. Também foram utilizados conceitos dos pesquisadores Baldissera (2011); Curvello (2005); Figaro (2008); Oliveira (2011).

Quanto ao alcance da pesquisa, este estudo descritivo busca especificar propriedades e avaliar a comunicação interna da SENAPPEN; coletando informações de maneira independente e conjunta sobre os conceitos e as variáveis a que se referem um estudo explicativo. Neste ínterim, a dissertação pretende identificar as barreiras que acontecem na comunicação no trabalho do órgão para nortear como tais barreiras ocorrem e em que condições elas se manifestam (Sampieri; Collado; Lucio, 2013). Foi escolhido como procedimento técnico o estudo de caso, pois o objetivo é examinar os fenômenos que acontecem dentro da SENAPPEN contextualizando o ambiente em que o sistema prisional está inserido, a fim de captar detalhes de diferentes fontes de dados.

Sobre o desenho do estudo, é importante mencionar que a construção do trabalho foi realizada a partir de uma pesquisa quantitativa, por meio de formulário, via *Google Forms*, distribuído por *e-mail* institucional para todos os agentes públicos da SENAPPEN e disponibilizado na intranet do órgão, com adesão voluntária. Segundo Creswell (2007), o método quantitativo permite a identificação, a partir de uma amostra da população, de

informações generalizadas sobre características, atitudes e/ou comportamentos. Aplicado ao contexto deste trabalho, por meio do levantamento quantitativo, foi possível identificar atributos e cruzar dados para responder às perguntas do problema de pesquisa.

O formulário de pesquisa, que contou com 54 questões, é uma adaptação do instrumento elaborado pelo orientador desta dissertação, João José Azevedo Curvello (2014), utilizado e já validado pelo *Observatório da Comunicação Organizacional Interna na Área Pública: mapeamento e acompanhamento*, projeto financiado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e conduzido no âmbito da linha de pesquisa "Processos Comunicacionais nas Organizações" do antigo Programa de Pós-Graduação *Strictu Sensu* (Mestrado Acadêmico) em Comunicação da Universidade Católica de Brasília<sup>4</sup>. De acordo Curvello (2014), o formulário foi elaborado com base no questionário de auditoria de comunicação de Cal W. Downs e Michael D. Hazen (1973), e realizado adaptações, inserções e atualizações para atender as demandas do Observatório. Para esta dissertação, também foram realizadas adaptações com o intuito de adequar a linguagem comum do público respondente, bem como para se assemelhar à pesquisa da saúde e qualidade de vida promovida pela SENAPPEN e UnB, que constatou os problemas de comunicação nas relações interpessoais.

O questionário adaptado para esse estudo está enumerado de 1 a 54, sendo as questões de 1 a 15 e de 16 a 37, a medição do grau de satisfação do respondente sobre determinado tema; e de 38 a 46, o grau de concordância do respondente sobre algum assunto ou afirmação. As questões 47 e 48 têm padrões de resposta com itens específicos e as perguntas de 49 a 54 representam a coleta de dados sobre o perfil do participante. Para as questões de 1 a 46, na primeira parte, de análise descritiva, usaremos o mesmo padrão da cartografia psicométrica da pesquisa já utilizada pelo órgão: o *Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho* (IA\_QVT), instrumento desenvolvido com base outras em pesquisas realizadas pelos pesquisadores da Universidade:

O IA\_QVT é um instrumento de pesquisa, de natureza quantitativa (escala psicométrica do tipo Likert, Alfa=0,94) e qualitativa (quatro questões abertas), que permite conhecer, com rigor científico, o que pensam os respondentes sobre a QVT em uma dada organização. Estes eixos (quanti e quali) são complementares e permitem realizar um diagnóstico com alto grau de confiabilidade. O Inventário é, assim, um instrumento auxiliar estratégico

---

<sup>4</sup> Desde 2018, o PPG em questão se chama Programa de Mestrado Profissional Inovação em Comunicação e Economia Criativa, da Universidade Católica de Brasília.



para a gestão de QVT no contexto corporativo (Ferreira; Santos; Paschoal, 2023, p. 34).

Sendo a cartografia psicométrica aplicada pelos pesquisadores, observe a Figura 1:

Figura 1 - Cartografia Psicométrica do IA\_QVT

FIGURA 3. CARTOGRAFIA PSICOMÉTRICA DO IA\_QVT



Fonte: Ferreira, 2017.

Fonte: Ferreira, Santos, Paschoal, 2017, p.23 *apud* Ferreira, 2017.

É válido dizer que o formulário original do *Observatório da Comunicação Organizacional Interna na Área Pública: mapeamento e acompanhamento* seguia a escala a partir dos itens “muito insatisfeito”, “insatisfeito”, “um pouco”, “insatisfeito”, “indiferente”, “um pouco satisfeito”, “satisfeito”, “muito satisfeito”. Contudo, para esta dissertação, foi adicionada a escala numérica a fim de seguir a metodologia do instrumento aplicado na pesquisa de saúde e qualidade de vida (SENAPPEN; UnB, 2023), com a diferença de que foi retirado o zero; alterada a ordem numérica; bem como a zona de transição da pesquisa. Assim, a cartografia psicométrica deste trabalho é, conforme Figura 2:

**Figura 2 - Cartografia Psicométrica deste trabalho**

	1	1,9	3	3,9	5	5,9	7	7,9	9	10
	1 -1,9	2- 2,9	3-3,9	4-4,9	5 - 5,9	6-6,9	7-7,9	8-8,9	9- 10	
Contexto Pésimo	Contexto Ruim		Tendência negativa	Nota média - zona central	Tendência positiva	Contexto Bom		Contexto Ótimo		
Qualidade da Comunicação Interna insatisfatória			Zona de Transição				Qualidade da Comunicação Interna Satisfatória			
Resultado negativo que pode prejudicar a comunicação interna			Resultado mediano, indicador de situação limite	Resultado médio	Resultado mediano, indicador de situação limite	Resultado positivo que pode favorecer a comunicação interna				

Fonte: Autoria própria, com base em Ferreira (2017).

Assim, a Cartografia Psicométrica adaptada para esse estudo teve como objetivo avaliar os dados de forma descritiva dos itens 1 a 46, com as medidas de tendência central: a média dos resultados; a moda, que é o número mais frequente que aparece na escala; a medida de variabilidade desvio padrão, que indicará o quanto o conjunto é uniforme; e a mediana, que é o dado que divide as informações ao meio, desconsiderando os extremos. A descrição analisa o conjunto dos dados, mas com predominância avaliativa das medianas das questões, para que resultados não apresentem assimetria e valores extremos; assim, acredita-se que teremos um valor mais aproximado do real. Os cálculos foram realizados por meio de planilha *Excel*, utilizando as seguintes fórmulas:

Média: Média: (valor1; [valor2...])

Desvio padrão: DESVPADP (valor1; [valor2...])

Moda: =MODO (valor1; [valor2...])

Mediana: =MED (valor1; [valor2...])

As respostas das questões 47 e 48, por sua vez, como dito anteriormente, não são numéricas e, portanto, serão avaliadas de acordo com a maioria das respostas. As perguntas de 49 a 54 são de características dos respondentes: cor, cargo, sexo e local de trabalho.

Na segunda etapa da análise, reunimos os dados a partir dos níveis de Thayer (1967):

Intrapessoal, Interpessoal, Organizacional e Tecnológico. Apesar de compreendermos que a comunicação interna deve ser avaliada sempre de maneira sistêmica e não de forma separada, a divisão é uma forma didática de visualização das informações. Na análise, é importante mencionar, foram realizados paralelos entre o referencial teórico da pesquisa, que inclui a teoria dos sistemas sociais, para apresentar como a discussão se articula no todo do trabalho.

Já na terceira etapa, conforme dito, serão analisadas as possíveis barreiras que interferem na comunicação do órgão, a partir dos conceitos de “barreiras pessoais”, “barreiras administrativas/ burocráticas”, “barreiras provocadas pelo excesso de informações” e “barreiras por comunicações incompletas e parciais” (Kunsch, 2003). Para isso, separamos as respostas que tiveram avaliação “insatisfatória”; ou com nota média com tendência negativa na Cartografia Psicométrica.

Cabe ressaltar que também foi levado em consideração o olhar empírico da pesquisadora, servidora efetiva do órgão, desde maio de 2019, e atuante na área responsável pela comunicação institucional, desde então. Desta experiência, é possível perceber as situações positivas, as limitações, as dificuldades e as tentativas de melhoria para que os processos comunicacionais aconteçam dentro do SENAPPEN, tanto como observadora e como atuante no setor com contato direto da alta gestão da Secretaria.

Além disso, por questões de não autorização do órgão, neste trabalho não constam exemplos de comunicações internas da SENAPPEN, em virtude de se tratar de assuntos sensíveis à segurança pública nacional e/ou de segurança dos agentes públicos que atuam na instituição.

## CAPÍTULO III – OS SISTEMAS SOCIAIS DE NIKLAS LUHMANN

### 3.1 PENSAMENTO ANALÍTICO X PENSAMENTO SISTÊMICO

A forma como compreendemos a comunicação, enquanto conhecimento científico, está imbricada nas mudanças do próprio fazer científico e filosófico registradas no decorrer da história da Ciência da humanidade. E uma dessas quebras de paradigmas pode ser observada a partir das relações entre o pensamento analítico e o sistêmico.

A transformação do pensamento analítico do final dos séculos XVI e XVII para o pensamento sistêmico, que ganhou reconhecimento na primeira metade do século XX, impactou a Ciência em todas as áreas de conhecimento. Não diferente, as teorias da comunicação também modificaram a forma como enxergavam os indivíduos no contexto comunicacional. Um exemplo de fácil entendimento é, por exemplo, o salto dado da Teoria Hipodérmica para a visão teórica da complexidade das relações interpessoais, entre outras que trazem a humanização da comunicação dentro das organizações. Se na primeira – hipodérmica – as pessoas eram vistas como componentes de uma massa receptora de uma mensagem e que poderia, por meio de tal mensagem, ser controlada e manipulada em um modelo simplista de estímulo – resposta (Wolf, 2008), na concepção de comunicação como um sistema complexo as pessoas são vistas com suas diferenças históricas, culturais, comportamentais e de vivências ambientais; todas essas especificidades, portanto, são entendidas como fatores que interferem no processo comunicacional.

A partir do pensamento analítico, o mundo passou a ser entendido como uma máquina, gerido por Ciências Exatas, como a Física e a Matemática. Os conceitos relacionados ao tema contaram com idealizadores como Galilei, Copérnico, René Descartes, Francis Bacon e Isaac Newton (Gomes; Bolze; Bueno; Crepaldi, 2014). A visão analítica descreve que o universo é semelhante a um relógio mecânico; portanto, sem dependência do ambiente, sendo assim uma estrutura fechada.

Esse pensamento foi a base para a Revolução Industrial, tendo como consequências a busca dos elementos para a explicação de fenômenos – como a tabela periódica na química; as células para a biologia; a exclusão do ambiente – pois acreditava-se que era possível isolar fenômenos para maior controle, ignorando a complexidade das relações; além da difusão da crença na existência de um universo constituído de objetos que são separados e de leis universais (Kasper, 2020).

A ideia de um universo mecânico passou a predominar quando os conhecimentos da revolução científica, especialmente em função dos desdobramentos na física, passaram a reverter-se em tecnologia e alteraram a vida em sociedade. A revolução industrial, onde dispositivos mecânicos passaram a substituir o trabalho físico humano e de animais, segundo Ackoff (1981), foi a consequência mais importante do pensamento analítico. Realizando tarefas elementares, homens e máquinas foram agregados para realizar trabalho, sendo a linha de montagem um dos resultados mais proeminentes da Revolução Industrial (Kasper, 2020, p. 25).

Segundo Kasper (2020), o pensamento analítico pode ser sintetizado em quatro termos: “análise, reducionismo, determinismo e mecanicismo” (Ackkof 1981 *apud* Kasper, 2020, p. 21). A análise é a adoção do fundamento de investigação de todos os fenômenos, que podem ser compreendidos observando-se separadamente as partes que constituem tais fenômenos, pois as interações entre elas são fracas ou inexistentes. Por sua vez, o reducionismo entende que há natureza simples e natureza composta; e que os fenômenos podem ser explicados a partir de noções particulares para mais gerais. Já uma característica determinista ressalta que “todas as relações entre os fenômenos e entre as partes de um fenômeno, podem ser reduzidas a relações causais simples” (Kasper 2020, p. 24).

Ainda de acordo com Kasper (2020), uma das primeiras contraposições da visão mecânica do universo foi durante o século XIX, com a formulação do que é entropia, que está relacionado à improbabilidade, à imprevisibilidade, à incerteza, ao indeterminismo, à irreversibilidade e à desordem de sistemas termodinâmicos.

Para Araújo, Sanches Júnior e Gomes (2015), a definição de entropia passa por dois conceitos na Termodinâmica e um terceiro na Ciência da Comunicação. O conceito relacionado à comunicação “deriva do segundo e mede a probabilidade de um símbolo específico aparecer na sequência de uma mensagem” (Araújo; Sanches Júnior; Gomes, 2015, p. 667-668).

O que perpassa as disciplinas é o fato de que há sistemas que, na sua interação com o entorno, constroem formas internas para sua manutenção, buscando um equilíbrio com o entorno, não no sentido da morte térmica, mas promovendo transformações adaptativas dinâmicas. Mas, à simplicidade processual sistêmica, contrapõe-se a complexidade do mundo, o que faz com que o sistema tenha que conviver constantemente com ruídos caóticos, já que essa complexidade não pode ser abarcada em sua totalidade. Este convívio exige processos como descarte, ignorância, indiferença ou aproveitamento (Neves; Neves, 2006, p. 187).

A falta de ordem sistêmica apresentada pela entropia contrapunha-se ao sistema fechado, organizado e sem interferência externa proposto pelo pensamento analítico. Também começaram a surgir problemas científicos que questionavam o determinismo, o reducionismo

e as demais características mecanicistas; tais como a evolução dos seres vivos e o desenvolvimento do próprio universo. Novas formas de enxergar o mundo começaram a aparecer, como o pensamento sistêmico, que analisa as situações com complexidade, mudança, dinamismo; seja no nível dos processos da natureza ou da construção de conhecimento (Kasper, 2020).

Em 1940, a Teoria Geral dos Sistemas é apresentada pelo biólogo austríaco Ludwig Von Bertalanffy. Essa teoria nasce com o intuito de abarcar todas as áreas de conhecimento, como Física, Química e outras. Segundo Gomes, Bolze, Bueno e Crepaldi (2014), o objetivo da Teoria Geral dos Sistema é estudar princípios universais que sejam aplicáveis de forma geral, sejam na natureza física, biológica e/ou sociológica, em que os sistemas não podem ser considerados independentes e nem isolados entre si.

As relações sistêmicas devem ser consideradas a partir da lógica das interações e trocas. Cada elemento do sistema traz, em si, as características do todo. A organização sistêmica está na base das relações de todos os objetos das múltiplas ciências. Configurando-se estes, naqueles. Em outras palavras, todo objeto constitui-se um sistema. O conceito de sistema é, de acordo com Morin (2016), aplicado nas esferas físicas, biológicas e antropológicas. Constituindo-se, todos esses segmentos, sistemas. No que tange à concepção de que o universo é constituído de sistemas, afirma Morin (idem) que o universo apresenta caráter polissistêmico (Silva, 2022, p. 36).

A partir destes estudos, muitos teóricos se debruçaram, ao longo dos anos, sobre a concepção de sistemas. Neste trabalho, em síntese, e com base em Kasper (2011), sistema deve ser entendido como um conjunto formado por partes interdependentes que interagem entre si.

Segundo Kasper (2011), estão na origem do pensamento sistêmico os conceitos de organização, sistema, complexidade organizada, hierarquia e propriedades emergentes:

- **Organização** é a “configuração de relações ordenadas” (Kasper 2011, p. 33 grifo nosso);
- **Sistema** é “um ‘todo’ cujas propriedades provém da organização das relações entre as partes que o constituem” (Kasper, 2011, p. 33 grifo nosso);
- **Complexidade organizada** é a “existência de diversos tipos e vários níveis de complexidade que podem ser descritos ou capturados pelo conceito de sistema” (Kasper, 2011, p. 34 grifo nosso);
- **Hierarquia** é a “tendência dos sistemas vivos de estruturar-se em múltiplos níveis: células, tecidos, órgãos, organismos, sociedade e ecossistema” (Kasper, 2011, p.33 grifo nosso);

- **Propriedades emergentes** estão relacionadas às propriedades, qualidades e comportamento nos quais são “identificados os fenômenos complexos organizados, descritos pelo conceito de sistema” (Kasper, 2011, p.34 grifo nosso).

As discussões do pensamento sistêmico também impactaram estudos das Ciências Exatas, da Biologia, da Cibernética, entre outras áreas do saber; por isso, também colaboram para estudos das Ciências Sociais. Nesta pesquisa, usaremos as compreensões de sistema complexo para análise e compreensão do ambiente organizacional da Secretaria Nacional de Políticas Penais (SENAPPEN). O foco está na busca de entendimento sobre a complexidade das conexões humanas, formadas para o andamento do trabalho realizado no órgão; bem como dos sistemas gerados para que a instituição consiga cumprir o papel proposto por ela.

Também fruto do pensamento sistêmico, a Teoria dos Sistemas Sociais de Niklas Luhmann aborda conceitos importantes de sistemas sociais dentre os quais a comunicação é entendida como peça fundamental na dinâmica dos sistemas. Por essa razão, a teoria foi escolhida para fazer parte do estudo e a abordaremos no próximo tópico deste capítulo.

### 3.2 OS SISTEMAS SOCIAIS DE NIKLAS LUHMANN E A COMUNICAÇÃO

A Teoria dos Sistemas Sociais proposta pelo alemão Niklas Luhmann (1927-1998) traz novos conceitos dentro da abordagem de complexidade de sistemas, os quais podemos utilizá-los para analisar a sociedade contemporânea. A teoria, é importante reiterar, tem a comunicação como conceito central.

Na Teoria de Luhmann são reconhecidos quatro tipos de sistemas classificados como, segundo Kunzler (2007):

- não-vivos – que não tem característica autopoietica, como uma máquina;
- vivos – como células, os animais, o corpo humano;
- psíquicos – a consciência e os pensamentos;
- e sociais – composto pela comunicação.

Nesse trabalho aprofundaremos na abordagem dos sistemas psíquicos e dos sistemas sociais para compreensão e análise dos fatores que interferem na comunicação interna na SENAPPEN.

Para compreender a Teoria do Sistemas Sociais precisamos, primeiramente, diferenciar sistema e ambiente. Neves (2015) relata que, para Luhmann, uma das funções do sistema nos sistemas sociais é organizar as várias possibilidades de ações, seleções, sentidos,

atividades que farão parte do espaço interno organizado. Já o ambiente seria aquilo que não faz parte desse espaço, o que delimita uma fronteira, “uma diferenciação de uma parte do todo, e cria um espaço interno, dentro do qual é realizado uma operação de dotação de sentido a uma ampla parcela daquela sociedade” (Neves, 2015, p. 17).

Neves (2015) também ressalta que o sistema e o ambiente não operam conjuntamente ou influenciam as operações um do outro, mas também não sobrevivem sozinhos. O sistema passa a ser um redutor de complexidade, de delimitações de sentidos e de estruturas para que o próprio sistema exista – proporcionalmente um fechamento operacional – e, por isso, o ambiente é sempre mais complexo. Para que essa convivência ocorra, há a adaptação social ao ambiente por meio de mecanismos de acoplamento estrutural.

Para serem sistemas em meio a complexidade do ambiente, os sistemas sociais são autorreferenciais e autopoieticos por se autorreproduzirem (Melo Junior, 2013). O que permite esses acontecimentos são os acoplamentos estruturais realizados com os demais sistemas, como os sistemas psíquicos, possibilitando assim o funcionamento e gerando elementos internos sem, necessariamente, internalizar elementos outros, estruturais, do ambiente. Veremos mais a frente sobre as relações intersistêmicas.

O desenvolvimento interno acontece quando há uma abertura ao ambiente, por meio de perturbações e ruídos. Tais elaborações internas dos sistemas provocam ordenadores internos que promovem a distinção de elementos do ambiente e do sistema social, um processo contínuo para manter o sistema existente, funcionando e em autopoiese (Neves, 2015).

É por essa “abertura” que o sistema consegue realizar o mecanismo de acoplamento estrutural e, sem internalizar elementos estruturais do ambiente, gerar seus elementos internos. Os sistemas sociais mantêm com os sistemas psíquicos, por exemplo, esse tipo de relação, pois os pensamentos, os sentimentos e as motivações de pessoas possibilitam ao sistema continuar funcionando e gerando seus elementos internos (Neves, 2015, p. 22).

Portanto, o sistema passa a ser um redutor de complexidade, delimitações de sentidos e estruturas. Ressalta-se, então, que o ambiente é sempre mais complexo que o sistema. Luhmann também destaca que os sistemas sociais se constituem de comunicação “A ação é constituída nos sistemas, mediante comunicação e atribuição, como uma redução de complexidade, como auto simplificação indispensável do sistema” (Luhmann, 2016, p. 161).

Assim, o sistema terá uma contínua autorreprodução, estimulada também pelo exterior, adquirindo uma complexidade própria, e ao mesmo tempo reproduzindo ordem e sentido, possibilitando “para si mesmo a continuação da comunicação mediante uma



autodescrição que se realiza por meio de redução da comunicação à ação” (Luhmann, 2016, p. 199).

O conceito de comunicação, para Luhmann, não se simplifica aos termos que comumente utilizamos, no qual um emissor emite uma mensagem para um receptor. De acordo com o autor da Teoria dos Sistemas Sociais, “todo esse metaforismo de possuir, ter, dar e receber, o conjunto das metáforas das coisas, não serve para um entendimento de comunicação” (Luhmann, 2016, p. 163).

Acredita-se que a participação da informação é uma sugestão de seleção, por isso, a comunicação acontece quando o estímulo dado ao outro é captado, quando a informação é processada (Luhmann, 2016) e não no simples ato de emitir a mensagem e receber. Ao focar na transmissão da mensagem esquecemos que a informação pode ser diferente para o emissor e o receptor. “Pode haver algo verdadeiro nisso, mas, de qualquer modo, essa peculiaridade identitária não é garantida já pela qualidade de conteúdo da informação, mas constituída primeiramente no processo comunicativo” (Luhmann, 2016, p. 163). Por isso, para Luhmann, a comunicação é processo de seleções:

A seleção atualizada na comunicação constitui seu próprio horizonte; ela constitui aquilo que ela escolhe já como seleção, isto é, informação. Aquilo que ela participa não é apenas selecionado, mas já é propriamente seleção e, por isso, é participado. Por isso, a comunicação não deve ser vista como processo seletivo de duas, mas de três posições. Não se trata apenas de emissão e recepção com respectiva atenção seletiva; ocorre, antes, que a própria seletividade da informação é um aspecto do processo comunicativo, porque apenas em relação a ela a atenção seletiva pode ser ativada (Luhmann, 2016, p. 164).

Para Luhmann, o processo comunicativo é constituído por três partes: informação, participação e compreensão:

Há, então, uma escolha da mensagem – que representa uma distinção entre elementos válidos e não-válidos como elementos de comunicação –, uma escolha da forma da participação – por exemplo, a seleção das palavras que serão utilizadas para expressar a mensagem selecionada – e da estrutura de compreensão – o conjunto de processos comunicativos anteriores com os quais a nova informação será combinada e o conjunto de processos comunicativos posteriores para os quais a nova informação será utilizada como premissa. Essas escolhas são realizadas de acordo com o repertório à disposição e, por isso, quanto mais o sistema é consolidado e desenvolvido, mais conhecido e generalizado é o repertório e mais provável que o processo comunicativo se complete (Neves, 2015, p. 24).

A sociedade, por sua vez, deve ser analisada como um sistema amplo em que outros sistemas se agrupam e se coordenam entre si, em que cada um desenvolve seu processo

comunicativo interno, e “cada área organizada em um sistema apresentará, assim, seus próprios processos comunicativos, o meio de comunicação simbolicamente generalizado, o traço característico daquele sistema” (Neves, 2015, p. 11).

A Teoria dos Sistemas Sociais também traz a concepção de que o processo de comunicação só é possível se for autorreferencial: “Quando uma ação comunicativa segue a outra é, cada vez, testando se a comunicação anterior foi atendida” (Luhmann, 2016, p. 167). A comunicação gerada se baseia a partir da compreensão da comunicação anterior, assim, uma parte da atenção do receptor tem foco na compreensão anterior.

Os níveis de seleção, de compreensão, de pluralismo de situações e de interesses do indivíduo estão relacionados também à improbabilidade da comunicação (Esteves, 1993). Portanto, para que a comunicação aconteça há a necessidade de uma seletividade coordenada, já que cada ser está em um ambiente, com suas próprias interpretações e com informações selecionadas. Não se trata apenas de um acoplamento e sincronização de objetivos, mas é necessário que se procure a sintonia de interesses.

O sentido só pode ser compreendido contextualmente e, para alguém, atua como contexto inicialmente aquilo que seu próprio campo de percepção e sua própria memória colocam à disposição. Além disso, como já foi indicado acima, compreender inclui sempre o mal-entendido, e se não puder apoiar em pressupostos complementares, o componente do mal-entendido se torna tão elevado que a continuação da comunicação se torna improvável (Luhmann, 2016, p. 182).

Luhmann (2016) também relata outras duas possibilidades de improbabilidade na comunicação: a de atingir os endereçados – “é improvável que uma comunicação alcance mais pessoas do que aquelas presentes numa situação concreta” (Luhmann, 2016, p. 182); e a do sucesso – ainda que a comunicação seja compreendida, não quer dizer que ela será aceita, pois cada palavra dita pode provocar um contra sentido, pois “sucesso comunicativo é o acoplamento bem-sucedido de seleções” (Luhmann, 2016, p. 183).

Para o autor, os meios servem para transformar o improvável em provável, sendo a linguagem o meio que aumenta a compreensão da comunicação, pois se distingue pelo uso de signos: “Ela emprega signos acústicos ou ópticos para o sentido. Isso conduz a problemas complexos, que são selecionados mediante redução de complexidade, habituação a uma limitada combinação” (Luhmann, 2016, p. 184).

Portanto, a comunicação reproduz a própria comunicação, tornando-se provável por não poder acontecer de forma isolada, conforme reforça o trecho abaixo do livro *La sociedad de la sociedad* de Luhmann:

Toda comunicação envolve comunicação – estimulado por ela mesma e ao qual ela reage – de um mesmo tipo. Sem essa referência recursiva não haveria razão para que a comunicação aconteça. Isso significa, antes de tudo, que o vínculo de uma comunicação com os outros não pode acontecer de forma arbitrária ou aleatória; então a comunicação não seria possível como o que é, uma comunicação. Deve haver chances de orientar a expectativa, caso contrário a auto-poiese da comunicação não seria possível. Isso, no entanto, apenas desloca nosso problema para a questão de como a própria comunicação pode superar sua própria improbabilidade acontecer (Luhmann, 2006, p. 145 tradução nossa).

Os meios de comunicação proporcionaram uma maior difusão de informações para diferentes correspondentes, atingindo um maior número de pessoas e expandindo o alcance do processo comunicativo. Esses meios têm as suas próprias técnicas de seleção, criando possibilidades próprias de conservação, comparação, aprimoramento e redundância, aumentando a probabilidade da comunicação (Mathis, 2012).

Neves (2015) exemplifica como a língua é um meio de comunicação na qual as suas regras gramaticais delimitam o que faz parte dela ou não, mas as diferentes manifestações da linguagem, como as expressões, os discursos e as sentenças, são capazes de conectar as palavras de maneiras diferentes, com diferentes sentidos. Apesar disso, podemos identificar qual a língua está sendo utilizada em um discurso, no entanto, apenas o reconhecimento dela não será suficiente para entender completamente o que está sendo dito; e um novo ordenamento das frases também pode mudar tudo o que está sendo comunicado. Portanto, conhecer a língua não é suficiente para que a comunicação aconteça.

Da mesma feita, o meio de comunicação interfere no processo comunicativo interno e também na relação sistema/ambiente:

O processo comunicativo tem que ser conduzido respeitando a estrutura do *medium* estabelecido, a fim de que seja preservada a forma e, portanto, a diferenciação do sistema em relação ao ambiente. Tanto o *medium* quanto a forma têm de garantir essa diferenciação entre sistema e ambiente, mas em um caso, na forma, os elementos estão conectados estritamente, ou seja, compõem uma estrutura definida e observável, os sistemas sociais e sua fronteira. Já no caso do *medium*, os elementos se conectam sob determinada estrutura, mas a conexão se desfaz no momento seguinte, já que o *medium* funciona como um excipiente de sentidos, de processos comunicativos e da forma (Neves, 2015, p. 29 grifo do autor).

Após compreensão da diferenciação entre sistema e ambiente, o conceito de comunicação e a importância do meio de comunicação, para este estudo, faz-se necessário compreender as relações intersistêmicas, principalmente entre sistemas sociais e sistemas psíquicos; entre sistemas sociais, as organizações e entre os sistemas psíquicos; por serem

pontos usados na análise desta pesquisa, no âmbito da comunicação interna organizacional da SENAPPEN.

Luhmann define que toda relação intersistêmica acontece por meio do acoplamento estrutural, que é quando um processo comunicativo de um sistema aparece em outro, não como forma de perturbação, mas como ferramenta de funcionamento operacional, com um significado que será construído dentro do sistema que aconteceu o processo comunicativo. As estruturas externas ao sistema passam a performar como condutores de processos e o sistema que usa a estrutura de forma funcional bem como as estruturas internas permanecem isoladas e inacessíveis (Neves, 2015).

Em muitos casos, o acoplamento estrutural é responsável por perturbações e irritações para o sistema, porque, além de as estruturas de outro sistema funcionarem como elemento de apoio às operações do sistema, elas aparecem também como informação desorganizada e presente em seu ambiente. Assim, o acoplamento estrutural é um dos elos de ligação do sistema ao seu ambiente. “Todos os sistemas precisam de muitos pressupostos fáticos em seu ambiente, que não podem produzir nem garantir por eles mesmos, um ‘continuum de materialidade’ necessário para sua existência.” [Baraldi; Corsi; Esposito, 1999, p. 186] Dessa forma, o acoplamento estrutural e os sistemas acoplados são necessários para a existência dos vários sistemas: a existência dos sistemas psíquicos são condição necessária para a existência dos sistemas sociais, assim como o sistema biológico é condição necessária para a existência dos sistemas psíquicos e vice-versa (Neves, 2015, p. 54).

O acoplamento estrutural pode acontecer sem que o sistema perceba e em relações complexas com o ambiente; também sem precisar procurar alterações, apenas no âmbito operacional. Ademais, um sistema pode utilizar estruturas de outro sistema sem a necessidade de compreender a lógica daquele funcionamento (Neves, 2015).

Deste ponto, é importante mencionar, por exemplo, como funciona o acoplamento estrutural do sistema de Comunicação Oficial da SENAPPEN, que é produzido pela Assessoria de Comunicação (Ascom), e o Sistema de Gestão de Pessoas do órgão que produz normativos internos relacionados aos colaboradores da instituição. A Comunicação Oficial do órgão produz conteúdo para o público interno a partir dos normativos elaborados pela gestão de pessoas. Assim, a Ascom só divulga aquilo que é produzido, sem precisar saber como são feitos os normativos [por parte do Sistema de Gestão de Pessoas] para que isso seja divulgado. E o Setor de gestão de pessoas, por sua vez, só tem uma norma efetivada a partir da divulgação do documento para o público de interesse; mas também não precisa saber como a área técnica formula a informação para ser divulgada, apenas precisa que seja dada a devida publicidade.

Os acoplamentos estruturais são denominados de interpenetrações quando acontece entre sistemas psíquicos e sistemas sociais. Segundo a Teoria dos Sistemas Sociais, as pessoas não fazem parte da sociedade, são sistemas autorreferenciais e autopoieticos.

Nas relações de interpenetração entre sistemas psíquicos e sistemas sociais, a consciência é necessária para a existência do processo comunicativo, mas a consciência não é nem o sujeito nem o substrato do processo comunicativo. A consciência é o campo de atuação e os limites do sistema psíquico e nenhum outro sistema, reciprocamente, tem preeminência sobre suas operações e estruturas internas, os pensamentos (Neves, 2015, p. 61).

As organizações também são formadas a partir de acoplamentos estruturais. Segundo Neves (2015), elas são um tipo de sistema social que se diferenciam usando o pertencimento. Há também a identificação imediata dos que são membros e dos que não são membros. Os processos comunicativos são desenvolvidos por meios de um sistema funcional consolidado, com regras de funcionamento e vias de comunicação próprias que foram construídas com base na estrutura hierárquica que é capaz de estabelecer as diferenciações internas do sistema. Além disso, o estabelecimento de metas e objetivos determina os limites de atuação dos membros, influencia o rol de decisões e outras funcionalidades.

Em outras palavras, a organização está estruturada em posições, que são ocupadas por membros determinados, que têm funções definidas e tarefas. Estas posições são a expressão da redução de complexidade do ambiente pelo sistema organizacional. Os elementos que formam esta posição podem ser alterados, sem que a organização perca sua eficiência. Assim, podem ser alteradas as pessoas que ocupam estas posições e mesmo as funções de determinadas posições, pois o sistema continuará em operação (Neves, 2015, p. 64).

Para o idealizador da teoria, contudo, é interessante reiterar que os sistemas não desenvolvem um código de comunicação próprio, diferenciando-se, como dito, pelo pertencimento; mas também desenvolvendo processos comunicativos com significado em um sistema funcional já consolidado, como por exemplo, os partidos políticos no sistema político, mas com relevância em outros sistemas, como o sistema político que tem importância no sistema econômico e no sistema familiar. Por isso, as organizações podem ser formadas de processos comunicativos de vários sistemas sociais (Neves, 2015). Esses processos comunicativos que acontecem na organização não são formados apenas por diferentes códigos, mas também pelos meios de comunicação em que os processos acontecem.

Os instrumentos de análise da Teoria dos Sistemas Sociais não consideram conceitos fechados, e sim modelos abstratos que descrevem os limites do sistema e a forma pela qual os processos comunicativos internos aos sistemas podem operar. Por isso, não existe um

processo comunicativo padronizado que funcione para todos os sistemas em uma organização. Nesse sentido, é importante esclarecer, por isso, não há um código próprio, mas uma forma de organizar e delimitar que pode ser vista e compreendida a partir da observação de cada um deles (Neves, 2015).

Este sistema organizacional desenvolve processos comunicativos que têm significado em mais de um sistema funcional consolidado, como ocorre com os processos de acoplamento estrutural. Assim, apesar de, na maioria dos casos, serem estruturas reconhecidamente vinculadas a um determinado sistema funcional – os partidos operam claramente no sistema político, as universidades, no sistema ciência e os tribunais, no sistema direito –, as organizações têm relevância também para outros sistemas consolidados - as doações aos partidos têm relevância no sistema economia; os diplomas concedidos na universidade têm relevância no sistema economia; as decisões judiciais proferidas no tribunal têm relevância nos sistemas nos quais o processos julgados tiveram origem, seja o sistema econômico, o sistema família, ou qualquer outro. O processo comunicativo no sistema organizacional tem dupla referência semântica. Nos sistemas organizacionais, o acoplamento estrutural entre diversos sistemas é parte integrante das próprias operações do sistema e, por conseguinte, as organizações não podem ser compostas de processos comunicativos de um único sistema social. Os sistemas organizacionais, no entanto, não podem preencher todo o potencial funcional de nenhum dos sistemas sociais – economia, ciência, política, etc. – acoplados (Neves, 2015, p. 63).

Por sua vez, o acoplamento conhecido como interação é o que acontece entre os sistemas psíquicos e é caracterizado pela presença física dos participantes. Ela [a interação] pode ocorrer no âmbito do sistema social ou das organizações; o que é relevante, pois pode trazer o fator de perturbação para o ambiente social em que ocorre a interação. Portanto, a interação pode acontecer em um sistema social consolidado e não pertencer ao sistema social ou à organização, na medida em que envolve interação entre os presentes (Neves, 2015).

No próximo capítulo, veremos a relação das organizações com a complexidade dos sistemas frente a comunicação organizacional, as relações de trabalho, a comunicação no trabalho.

## CAPÍTULO IV – A COMPLEXIDADE DA COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

### 4.1 AS ORGANIZAÇÕES E A COMPLEXIDADE DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Conforme dito, a mudança de pensamento analítico para pensamento sistêmico, como forma de enxergar o mundo, trouxe transformações para todas as áreas de conhecimento, seja para as Ciências Exatas ou para as Ciências Humanas. No âmbito das organizações trouxe ainda transformações significativas no modo como as instituições lidam com a comunicação e a gestão de pessoas no ambiente de trabalho, passando inclusive pelo conceito do que é organização.

Segundo Curvello (2005), o termo “organização” deriva da palavra latina *organisatio*, e foi usado desde o século XIV para designar o que constitui e gera corpos naturais, vinculado ainda à palavra “organismo”. A partir da influência do modelo de Descartes é que se iniciou a compreensão relacionando aos corpos orgânicos, mecanismos ou máquinas. No pós-período Renascentista (século XVIII) a expressão passou a ser associada ao corpo social ordenado, vinculado então ao ato de organizar.

O entendimento do organismo como uma máquina – tal qual um relógio que é capaz de se movimentar de forma autônoma, previsível e regular, independente de força externa – fez com que o mundo passasse a ser visto e interpretado de forma imutável, movido a descobertas e a formulações matemáticas.

A partir da segunda metade do século XVIII, após a consolidação dos estudos da Biologia como uma ciência autônoma dos corpos vivos, que se opõe ao mecanicismo por se dedicar à autoconservação, à reprodução e ao desenvolvimento dos corpos orgânicos, a palavra “organização” passou a explicar metaforicamente a dinâmica social, por meio da funcionalidade dos membros do corpo, dando lugar à racionalidade teleológica e instrumental. A ordem social passa a ser comparada, assim, a uma máquina capaz de servir como instrumento da sociedade organizada (Curvello, 2005):

O conceito de “organização”, na sua concepção inicial, vinculado ao ato de organizar, ordenar, articular, é dotado de um sentido ativo, dinâmico, capaz de explicar, reformar e reconfigurar o todo social. O conceito, levado às últimas consequências a partir principalmente da Revolução Francesa, confunde-se com ação, movimento. Gradativamente, a organização da sociedade no Estado moderno passa a ser entendida como uma espécie de acordo mútuo entre as partes e destas com o conjunto (Curvello, 2005, p.7).

A racionalidade passa a ser a base que configura a nova visão do sistema, garantindo o controle dos componentes do sistema social. Ao mesmo tempo, há uma tomada de consciência por parte da sociedade que funciona como uma auto-observação do ato de se organizar a partir da racionalidade do todo social. “Aliás, a nova forma de descrever organização mantinha a vinculação com a ordem, no sentido de ordenação das partes em um todo, e poderia nos levar a interpretar a organização do todo como fim e as partes como meio” (Curvello, 2005, p. 8).

Curvello (2005), ao trazer diferentes autores que conceituam organização, reforça que o conceito, assim como outros das Ciências Sociais, passa por diferentes visões, conforme destacamos no Quadro 1, abaixo:

**Quadro 1 - Diferentes conceitos de Organização, com base em Curvello (2005)**

<b>Chester Barnard (1938)</b> – A partir da linha da racionalidade, identificou organização como um “sistema de ação conscientemente ordenado” (Curvello, 2005, p. 21 <i>apud</i> Barnard, 1938);
<b>Edgar Schein (1986)</b> – A organização é uma “coordenação racional das atividades de um grupo de pessoas orientadas para atingir determinados fins ou objetivos comuns, mediante a divisão de funções e de trabalho, através de uma hierarquização da autoridade e da responsabilidade” (Curvello, 2005, p. 21 <i>apud</i> Schein, 1986);
<b>Talcott Parsons (1960)</b> – A organização é entendida como unidades sociais ou agrupamentos humanos intencionalmente construídas e reconstruídas para atingir objetivos específicos (Curvello, 2005, p. 21 <i>apud</i> Parsons, 1960);
<b>Daniel Katz e Robert L. Kahn (1978)</b> – Definem a organização como um sistema aberto em constante troca com o ambiente a partir de informações energéticas (Curvello, 2005, p.23 <i>apud</i> Katz; Kahn, 1978);
<b>Lyman W. Porter; Edward E. Lawler e Richard J. Hackman, (1975)</b> – Descreveram a organização como um tipo de instituição que deve ser composta por indivíduos e grupos; constituir-se para fins e objetivos específicos; basear-se na diferenciação racional das funções; delimitar-se em um espaço e manter-se por um tempo (Curvello, 2005, p. 23 <i>apud</i> Porter; Lawler; Hackman, 1975);
<b>Bengt Abrahamson (1993)</b> – No livro <i>The Logic of Organizations</i> , Abrahamson definiu a organização como uma estrutura configurada a partir de um plano desenhado por uma ou mais pessoas com o propósito de atingir objetivos. (Curvello, 2005, p. 23 <i>apud</i> Abrahamson, 1993).

Fonte: Autoria própria com base em Curvello (2005).

Curvello (2005) ainda menciona que outros autores definem organização como agrupamento de pessoas que trabalham em um local definido e operam uma tecnologia em busca de alcançar resultados e objetivos; sendo caracterizada, ainda, por divisão de trabalho e



de poder, com regras e regulamentos que definem o que precisa ser feito. É a partir dessa definição que faremos a análise dessa pesquisa.

Esse novo modelo está mais relacionado ao administrativo, com finalidades objetivas e com o intuito de quantificar, de medir e de controlar para dominar as realidades complexas e até mesmo os componentes que são “inexplicáveis, não interpretáveis, não controláveis, da ordem e do caos” (Curvello, 2005, p. 10). Esse modo de enxergar uma organização torna os resultados de ordem matemática e muitas vezes financeira; o que dificulta o livre trânsito de informações, gerando barreiras. “Só circulam livremente as informações e ideias voltadas para a produtividade. Tudo o mais é visto como desperdício” (Chanlat; Bedard, 1992 apud Curvello, 2005, p. 10).

As organizações, levando em consideração os apontamentos da teoria dos sistemas sociais (Luhmann, 2016; Neves, 2015), conforme dito, são sistemas sociais que não desenvolvem um código de comunicação próprio, mas se diferenciam pelo pertencimento, desenvolvendo processos comunicativos com significado em um sistema funcional já consolidado. Podemos mencionar, por exemplo, os partidos políticos no sistema político, mas com existência relevante em outros sistemas, como no sistema econômico e no sistema familiar. Por isso, as organizações podem ser formadas de processos comunicativos de vários sistemas sociais (Neves, 2015). Esses processos comunicativos que acontecem na organização não são formados apenas por diferentes códigos, mas também por meios de comunicação em que os processos acontecem.

Assim como a organização da sociedade, a organização corporativa acontece por meio de acordos entre as partes, a partir de uma racionalidade que traz o equilíbrio do sistema e garante o controle dos vários componentes que fazem parte deste sistema social (Curvello, 2005). Nelas há programas, por exemplo, que vão estabelecer os objetivos, as metas e as condições para que tanto objetivos e metas sejam atingidos; isso determinará os limites de atuação, a responsabilidade dos membros, a hierarquia e outras questões relacionadas ao funcionamento da organização corporativa. Segundo Neves (2015), a identidade da organização é formada por estes três elementos:

A identidade da organização é determinada então por estas três características: os membros que ocupam os cargos dentro da organização, os programas e as vias de comunicação criadas por estas combinações. Em outras palavras, a organização está estruturada em posições, que são ocupadas por membros determinados, que têm funções definidas e tarefas. Estas posições são a expressão da redução de complexidade do ambiente pelo sistema organizacional. Os elementos que formam esta posição podem ser alterados, sem que a organização perca sua eficiência. Assim, podem ser

alteradas as pessoas que ocupam estas posições e mesmo as funções de determinadas posições, pois o sistema continuará em operação (Neves, 2015, p. 64).

Neste sentido, as organizações têm especificidades por serem constituídas de sujeitos dotados de diferentes formas de discursos e interações por meio da comunicação. A comunicação que acontece na instituição e por meio dela não se limita à transmissão de mensagens. Outrossim, tem como base os relacionamentos entre os interlocutores, ou seja, a interação com os membros, entre os membros e com a sociedade (Lima, 2011).

O entendimento da comunicação pelo viés relacional implica concebê-la como um processo de construção conjunta entre interlocutores (sujeitos sociais), com base em discursos (formas simbólicas que trazem as marcas de sua produção, dos sujeitos envolvidos e do contexto), em situações regulares (dentro de determinado contexto). Por essa perspectiva, as organizações são consideradas sujeitos sociais enunciadore ou leitores de discursos cuja ação no mundo institui um contexto específico de interações que enquadra, ainda, enunciações e leituras de outros sujeitos sociais (Lima, 2011, p. 118).

A comunicação que acontece dentro da organização também compõe a Comunicação Organizacional que, por sua vez, são os processos comunicacionais e interações planejadas e espontâneas que estabelecem fluxos de informações e relações da organização (Oliveira; Paula, 2005, p. 6 *apud* Mattos, 2011).

Os fluxos informacionais representam todos os atos e instrumentos utilizados para transmitir informações de caráter institucional ou mercadológico. Já os fluxos relacionais são oportunidades de encontro que promovem compartilhamento de ideias entre interlocutores, como reuniões, eventos e face a face (Mattos, 2011, p. 23).

Os estudos acadêmicos da Comunicação Organizacional, que abrangem a comunicação ocorrida nas organizações, são vistos com um desafio por pesquisadores, pelo seu caráter interdisciplinar e multidisciplinar, envolvendo áreas como Administração, Sociologia, Psicologia, Letras e outras. Ademais, acresce-se ainda o fato de a Comunicação Organizacional ter nascido nas empresas com funções administrativas externas e internas, como na divulgação de informações, na gestão de pessoas e nas relações de trabalho. Diante disso, há uma dificuldade de separar a Comunicação Organizacional em um campo de estudo apenas, buscando propriamente e apenas o viés comunicacional, sem se relacionar com outros saberes (Mattos, 2011).

É importante dizer ainda que o termo “Comunicação Organizacional” foi consolidado após amplo debate acadêmico, pois já chegou a ser “Comunicação das Organizações”, “Comunicação nas Organizações” e “Comunicação Empresarial”. – Essa última expressão –

Comunicação Empresarial – por se referir a “um contexto conformado pela relação entre interlocutores com seus membros e com a sociedade” (Lima, 2011, p. 116); ou seja, a expressão abrange o contexto de interações que acontece por meio da organização, já que o sufixo *al* exprime a ideia de relação.

Por isso, compreendemos que a Comunicação Organizacional não pode ser vista com algo apenas técnico e linear, mas com complexidade, assim como a sociedade. Afinal, uma organização implica em uma parcela social que também é fluida e a comunicação acontece dentro e para fora da organização (comunicação interna ou no trabalho; e comunicação externa – com clientes, instituições outras, públicos de interesse e etc.).

Desta feita, a comunicação que acontece dentro da organização é tão complexa quanto o ato de lidar com diferentes públicos externos que possam ou precisam se comunicar com a instituição.

Como contexto, a esfera organizacional reveste-se de especificidades, como a constituição de seus sujeitos e a forma que tomam seus discursos e suas interações. O contexto que molda as interações organizacionais e é por elas moldado pode ser analisado com base nas práticas de comunicação específicas que o conformam, mas não se pode esquecer que este é engendrado, em grande medida, também pela ordem social e por forças macrossociais (Lima, 2011, p. 119).

Essa complexidade se dá também porque as relações sociais ocorridas na sociedade também acontecem no ambiente organizacional. Dentro de um órgão público, como a SENAPPEN – nosso objeto de estudo – há vários sujeitos com culturas, histórias, identidades, origens, entre outros vários fatores, que os diferenciam. Todavia, eles estão conectados pela atuação em um local onde há objetivos, missão, valores e visão a serem cumpridos.

Por isso, a Secretaria, como outras organizações, é um sistema complexo vivo, que sofre várias perturbações e que precisa se auto-organizar durante todo tempo, sendo autônomo e dependente ao mesmo tempo. Por mais que a organização tenha processos comunicativos bem definidos e alinhados, a quantidade de interações no interior dos sistemas que compõem a organização faz com que haja as incertezas, as indeterminações, os fenômenos aleatórios e as improbabilidades, que se misturam causando ordem e desordem ao mesmo tempo (Baldissera, 2011).

Compreende-se, portanto, que para acontecerem os acoplamentos e interações entre os sistemas é necessário que os participantes de um órgão público, como a SENAPPEN, busquem seleções que tornem essa comunicação possível e menos improvável, já que há

dentro das organizações subsistemas sociais e suas próprias características que o fazem se diferenciar.

Compreendendo-se as organizações como subsistemas socioculturais, pode-se afirmar que também elas são sistemas vivos ou, em uma perspectiva hologramática (princípio da complexidade), são “partes” do “todo” que é a sociedade. Caracterizam-se por serem da qualidade do relacional, do interdependente, e atualizam-se em interações/inter-relações, no acontecer (Baldissera, 2011, p. 154).

Os membros da organização, apesar das suas diferenças pessoais, estão ligados para fazer com que o sistema funcione, independentemente se são mudados ou não de posição. Por mais que possa agregar diferentes pessoas e suas diversidades, todos possuem pontos em comum para execução de trabalho e tarefas conjuntas para uma finalidade dentro da organização.

No próximo subtópico da pesquisa, veremos como essas interações, por meio da comunicação, interferem nas relações de trabalho.

#### 4.2 RELAÇÕES DE TRABALHO EMPREGADORES E EMPREGADOS

Mary Parker Follet, segundo Robert Moss Kanter (1997) – no prefácio do livro *Profeta do Gerenciamento: uma celebração dos escritos dos anos 20* – é reconhecida como a autora que iniciou as discussões sobre a importância das relações nas organizações. Segundo ela, as relações de trabalho não são simples transações, mas tem uma natureza recíproca, que sofre influência mútua das pessoas que atuam em um mesmo local de trabalho, da organização e do ambiente externo. Algo que é dinâmico, por isso está em constante mudança e precisa frequentemente se adaptar.

Portanto, de acordo Follet (1997), as relações de trabalho acontecem por meio da comunicação e variam em um movimento de “resposta circular”, na qual as variáveis participantes do processo se interrelacionam e influenciam umas às outras; por isso, não há como analisá-las de forma separada. Assim, o “operário” responde ao patrão – salário, condições de trabalho e etc. –, ao seu custo de vida e aos seu próprios desejos e aspirações. Tudo está em constante mudança:

Agora, precisamos, de forma resumida, repetir três princípios fundamentais que nos guiam em nosso estudo das situações sociais: (1) que a minha resposta não é a um ambiente rígido, estático, mas a um ambiente em mutação; (2) um ambiente que está mudando por causa da atividade entre mim e ele; (3) que a função pode ser continuamente modificada por ela

mesma, isto é, atividade do garoto que vai à escola pode mudar a atividade do garoto que vai à escola (Follet, 1997, p. 52).

Ao longo dos anos, as relações de trabalho sofreram transformações de acordo com as mudanças históricas do próprio mundo do trabalho. Após o fim do regime de escravidão no final do século XIX, muitas pessoas deixaram de ser consideradas “propriedade” para atuarem, na época, como trabalhadores livres. Também aconteceram transições na forma de trabalhar e no ambiente; de um mercado predominantemente rural para o campo de atuação industrial, que marcou também o início de um período da inclusão mais ativa das máquinas em substituição à mão de obra humana.

Durante o século XX, o trabalho ganha características de emprego, com um conjunto de regras, benefícios e atuação do Estado de Bem-Estar social.

Nesse sentido, o trabalho é entendido como uma mercadoria vinculada ao consumo, que possibilita o provimento de salários, benefícios, assistência, proteção do Estado, garantia de estabilidade e integração social (Oliveira; Piccinini, 2011 *apud* Nascimento, 2013, p.1).

A visão do trabalhador também começou a ser manifestada por meio de movimentos sindicais, que apesar de mais intensos nesse período [início do século XX], sofreram danos devido aos regimes ditatoriais que tentaram inibir esse tipo de movimento. Além disso, as crises econômicas também influenciavam diretamente as necessidades do trabalhador.

As organizações, por sua vez, começaram a ter setores responsáveis por administrar as pessoas no ambiente de trabalho. Segundo Tose (1997), o setor de gestão de Recursos Humanos no Brasil passou por cinco fases:

- 1. Antes dos anos 1930, inicia-se o que é considerado a fase contábil ou pré-histórica da gestão de recursos humanos no Brasil, na qual as pessoas eram vistas como números e a preocupação era contabilizar pessoal e despesas.
- 2. O período que inicia-se a partir dos anos 1930 até os anos 1950 foi chamado de fase legal. Nele, foram incorporados nos setores que administrava pessoas funções cujo foco recaía no direito dos trabalhadores, passando a ser centradas no cumprimento de leis trabalhistas. O contador passa a ser substituído por um chefe de pessoal. Nesse período é instituída a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), a Justiça do Trabalho e o imposto sindical.
- 3. A fase tecnicista ou tecnológica aconteceu dos anos 1950 a 1965. A entrada de multinacionais no Brasil fez com que se ampliasse a visão de gestão de pessoal, incluindo as técnicas de administração de pessoal, tornando-se mais organizado,

formalizado, de caráter interdisciplinar e mais variado. Começaram atuações de profissionais como psicólogos e o chefe de pessoal passou a ser substituído pelo administrador de pessoal.

- 4. A fase administrativa ou sindicalista (1965-1985) é em um momento em que o Estado, em Ditadura Militar, exercia muito controle na relação empregador e empregado, intervindo nas políticas salariais, previdenciárias, formação profissional e impedindo, por consequência, a mobilização dos trabalhadores. Os sindicatos passaram a ser força de resistência, de fundamental importância para as negociações entre empregador e empregados. O administrador de pessoal, por sua vez, passou a ser substituído pelo gerente de relações industriais ou pelo gerente de recursos humanos.
- 5. A fase estratégica – após o ano de 1985 – é vista como uma mudança do pensamento definido e limitado para o complexo, em que as várias pressões e as exigências de mais estratégia para gerir pessoas fazem com que a alta administração da empresa tenha preocupações mais amplas e monitoramento de ambiente mais aberto. O setor passou a fazer parte dos objetivos organizacionais e da estratégia das organizações; há ainda a preocupação com a qualidade de vida total.

No Brasil, a Constituição Federal de 1988 criou novos instrumentos, após o período da Ditadura Militar, para regular as relações de trabalho no país. No entanto, devido à crise econômica, os anos 90 ainda foram marcados por problemas de distribuição de renda, desemprego e aumento da desigualdade, mesmo com a implementação do Plano Real (Dedecca, 2005).

É grande a distância do Brasil em relação às experiências dos países da Europa Central. A ocorrência de um desenvolvimento econômico descasado de um desenvolvimento social garantiu a consolidação de um mercado de trabalho heterogêneo em termos de proteção social. Sistemáticamente, o problema do emprego foi sendo acomodado na informalidade. A reestruturação dos anos 90 imprimiu uma nova dinâmica à economia e ao mercado de trabalho. O movimento tradicional de informalidade foi complementado pelo desemprego. A recorrência desse em longo prazo não se converte em exclusão social, nos termos pensados nos países da Europa central, mas em trabalho precário informal (Dedecca, 2005, p. 129).

O aumento de emprego informal fez com que o Governo tivesse que tomar medidas legais, como a criação do Micro e Pequeno Empresário (MEI), pela Lei Complementar nº 128, de 19 de dezembro de 2008, que dentre os objetivos trouxe a oportunidade de formalizar os trabalhadores brasileiros.

Faz parte do movimento histórico também o surgimento de novas profissões, as mudanças do trabalho e das tecnologias. No início dos anos 2000, por exemplo, começaram a surgir as carreiras que usam a internet como meio de ganhar dinheiro, como os blogueiros, que tinham sites próprios para emitir opiniões e divulgar informações; assim como os influenciadores digitais, na segunda década dos anos 2000, que atuam com Marketing de Influência e movimentam um mercado milionário mundialmente. Segundo pesquisa do site especializado *Influencer Marketing Hub* (IMH), esse valor foi de cerca de U\$16,4 bilhões no ano de 2022.

O Brasil é um dos líderes do *ranking* de influenciadores digitais, de acordo pesquisa da multinacional *Nielsen Media Research* de 2022<sup>5</sup>. Segundo o estudo divulgado pela revista *Veja* em julho do mesmo ano, no país, há cerca de 500 mil influenciadores com no mínimo 10 mil seguidores cada (Castro, 2022, on-line).

Com relação às novas tecnologias de informação e comunicação, observa-se a emergência de novas profissões, de novas formas de organização do trabalho, o taylorismo informático, e o questionamento das qualificações até então existentes (Kovács, 2002). Além disso, segundo a autora, tais tecnologias auxiliam a difusão do trabalho individual independente e das atividades terciárias. Além de permitir que as empresas criassem novas estruturas de poder e controle para regular os processos de trabalho e a exploração do trabalhador em tempo integral, através do discurso de flexibilidade (Sennett, 2009) (Nascimento, 2013, p. 20).

Não só as relações de trabalho no mercado privado sofreram com as mudanças históricas. Na administração pública, também aconteceram transformações no decorrer do tempo. Tais mudanças foram impulsionadas pelo principal ator de modernização da administração pública, o presidente Getúlio Vargas, no seu primeiro governo – entre 1930 e 1945. Como transição ainda da sociedade rural para sociedade industrial, surgiram novos setores sociais, inclusive a classe média brasileira composta por funcionários públicos (Nascimento, 2013).

De acordo com Costa (2010), a reforma administrativa de Vargas se inspirava no modelo weberiano de burocracia e tomava como referência a organização do serviço civil americano e tinha como um de seus objetivos promover a racionalização burocrática do serviço público, por meio da padronização, normatização e implantação de mecanismos de controle, além da introdução de princípios como a centralização, impessoalidade e separação entre o público e o privado (Nascimento, 2013, p. 29-30).

---

<sup>5</sup> CASTRO, L. F. Pesquisa revela que Brasil é o país dos influenciadores digitais. **Veja**. São Paulo, 1 jul. 2022. Comportamento. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/comportamento/pesquisa-revela-que-o-brasil-e-o-pais-dos-influenciadores-digitais>. Acesso em: 25 abr. 2024.

O processo de modernização e burocratização da administração pública foi marcado por mudanças na legislação, como a Lei nº 284 de 1936 (conhecida como “Lei do Reajustamento”), que criou nova classificação de cargos e ainda um Conselho Federal do Serviço Público; o Decreto-Lei nº 579 de 30 de julho de 1938, que criou o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), e a criação do órgão previdenciário para os funcionários públicos (Nascimento, 2013). Segundo Costa (2010) e Scliar (2006) *apud* Nascimento (2013), a criação do DASP definiu e executou a política para o pessoal civil, estabeleceu a integração entre os órgãos públicos, promoveu a seleção através de sistemas de mérito (concurso público), executou a capacitação técnica do funcionalismo e a sistematização dos seus direitos e deveres, e a elaboração do Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União.

Nesse período, mesmo com avanços na administração pública relacionados ao funcionalismo público, ainda assim, havia a manutenção da distribuição de empregos em troca de favorecimento político. No período da Ditadura Militar no Brasil (1964-1985), o governo brasileiro utilizou a máquina pública para fortalecimento das suas diretrizes totalitárias:

Conforme Costa (2010), de 1967 a 1979, a reforma ficou a cargo da Subsecretaria de Modernização e Reforma Administrativa e o DASP ficou reduzido à atuação sobre os recursos humanos. Sendo seu principal projeto elaborar um novo Plano de Classificação de Cargos, pautado na classificação por categoria, que, contudo, não logrou êxito em modificar a estrutura hierárquica de cargos, permanecendo a prevalência do sistema de mérito apenas para os postos iniciais de carreira. Além disso, a modificação do estatuto do funcionalismo de estatutário para celetista e a criação de instituições da administração descentralizada visavam facilitar as pretensões intervencionistas do governo (Nascimento, 2013, p. 31).

A Ditadura trouxe consequências negativas para o funcionalismo público, principalmente, quanto às práticas patrimonialistas, ingresso de funcionários sem concurso e falta de investimento em quadros especializados em cargos de alto escalão. Nesse período, cuidados com os recursos humanos tiveram pouca prioridade assim como foram dissociados o planejamento e a modernização (Nascimento, 2013).

Em 1985, o Governo Sarney criou uma comissão para estabelecer as bases do funcionamento da administração pública e retomou o tema “recursos humanos” como prioridade. Foram criados órgãos como a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e o Centro de Desenvolvimento da Administração Pública (CEDAM) para treinar servidores públicos (Nascimento, 2013).



A Constituição de 1988 determinou ainda a criação do Regime Único do Serviço Público, que foi disciplinado pela Lei 8.112 de 1990. O referido regime trouxe avanços, mas também problemas para a administração pública:

A aplicação de um Regime Jurídico Único (RJU) a todos os servidores públicos abruptamente transformou milhares de empregados celetistas em estatutários, gerando um problema ainda não solucionado para a gestão da previdência dos servidores públicos, pois assegurou aposentadorias com salário integral para todos aqueles que foram incorporados compulsoriamente ao novo regime sem que nunca tivessem contribuído com esse sistema. Além disso, o RJU institucionalizou vantagens e benefícios que permitiram um crescimento vegetativo e fora de controle das despesas com pessoal, criando sérios obstáculos ao equilíbrio das contas públicas e aos esforços de modernização administrativa em todos os níveis de governo (Costa, 2010, p. 112 apud Nascimento, 2013, p. 32).

O curto período do Governo Collor, segundo Nascimento (2013), gerou desmantelamento do setor público por meio de uma reforma administrativa que reduziu o Estado, desestruturou o aparelho burocrático e realizou corte de pessoal. Tais reformas “ não trouxeram expressiva redução de custos, mas somente a degradação do serviço público e a exposição do funcionário público como bode expiatório” (Nascimento, 2013, p. 33).

A vertente gerencial foi implantada em 1998 no governo de Fernando Henrique Cardoso, com a participação de Luiz Carlos Bresser-Perreira, ex-ministro da Administração e Reforma do Estado, através da emenda constitucional da reforma administrativa do Estado, influenciada pelo movimento internacional de reforma do Estado iniciado na década de 1970, principalmente nos EUA e no Reino Unido (Paula, 2005). Esse movimento, segundo a autora, incentiva a transferência dos conhecimentos gerenciais da iniciativa privada e a lógica do meio empresarial para o setor público, tratando o serviço público como se fosse um negócio, e foi reforçado pela disseminação de modismos gerenciais, como a administração participativa, pela cultura do management e pelas críticas às organizações burocráticas (Nascimento, 2013, p. 34-35).

A nova visão da administração pública, a partir de 1998, inaugurou uma Política de Recursos Humanos que entre os objetivos está a adequação dos recursos humanos ao contexto de mudanças; o fortalecimento aos servidores e à memória institucional; a inclusão do tema em um núcleo estratégico do Estado; o fortalecimento de desempenho; e a reestruturação das carreiras e políticas de qualificação (Nascimento, 2013). Cabe ressaltar que entre os anos de 1991 e 2000 foi implementado um intenso processo de privatização de empresas públicas no Brasil, sobretudo durante o governo Fernando Henrique – entre 1995 e 2002, que culminou também na demissão de, então, servidores públicos.

No decorrer dos anos, a Lei 8.112 – Regime Único dos Servidores Públicos – sofreu alterações para melhorias de sua aplicação. É essa Lei que determina como os cargos no

serviço público são providos, como deve ocorrer a nomeação e a posse dos servidores. Cabe ressaltar também, que, com o decorrer dos anos, a busca por concursos público se deu principalmente pela estabilidade de carreira e financeira. Isso ocorre pelos fatores históricos da economia e até mesmo pela não contenção do aumento da informalidade no Brasil. De acordo com a Associação Nacional de Proteção e Apoio aos Concursos (ANPAC), a busca por concurso público cresce em torno de 40% ao ano<sup>6</sup>.

No entanto, a visão de gestão de recursos humanos implementada no ambiente privado e almejada no serviço público, com as políticas a partir de 1998, não foi efetivada em todos os órgãos da -Administração Pública Federal de forma unificada e padronizada. Cada órgão pode instituir a sua política, a partir de diretrizes do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) – órgão responsável por esta área de atuação no âmbito federal desde o governo Lula 3 (2023-2026).

No órgão que é nosso objeto de estudo, a Secretaria Nacional de Políticas Penais, apenas em 2021 foi reestruturada a sua estrutura regimental, por meio do Decreto nº 10.786, de 1º de setembro de 2021, ao reestruturar a estrutura do Ministério da Justiça e Segurança Pública. O Setor de Gestão de Pessoas da SENAPPEN passou a ser uma Coordenação-Geral, vinculada à Diretoria Executiva – diretoria essa que coordena e planeja o orçamento e a administração financeira da instituição, conforme estrutura organizacional do órgão disponível no site da instituição<sup>7</sup>. Antes desse período, era somente uma coordenação; ou seja, mais de 30 anos de existência da SENAPPEN sem a chefia do setor ser considerada um cargo de alta gestão<sup>8</sup>.

É importante dizer ainda que apenas em 2022 a SENAPPEN, então Depen, lançou o projeto *União de Todos: Missão de cada um!* para estudo e busca de sistematização de iniciativas de qualidade de vida no trabalho, em parceria com a Universidade de Brasília, culminando na pesquisa que é utilizada como uma das referências nesta dissertação<sup>9</sup>.

---

<sup>6</sup> AGNALDO BASTOS ADVOCACIA ESPECIALIZADA. A busca por concursos públicos cresce 40% ao ano, de acordo com dados da Anpac. **Jusbrasil**. [S. l.], 2019. Artigos. Disponível em: [https://www.jusbrasil.com.br/artigos/a-busca-por-concursos-publicos-cresce-40-ao-ano-de-acordo-com-dados-da-anpac/704008054#:~:text=E%20esse%20desejo%20incessante%20amplia,%C3%A9%20de%2040%25%20ao%20ano](https://www.jusbrasil.com.br/artigos/a-busca-por-concursos-publicos-cresce-40-ao-ano-de-acordo-com-dados-da-anpac/704008054#:~:text=E%20esse%20desejo%20incessante%20amplia,%C3%A9%20de%2040%25%20ao%20ano.). Acesso em: 25 abr. 2024.

<sup>7</sup> BRASIL. Estrutura Organizacional. **Secretaria Nacional de Políticas Penais**. Brasília, [S. d.]. Disponível em: <https://www.gov.br/senappen/pt-br/composicao/estrutura-organizacional>. Acesso em: 25 abr. 2024.

<sup>8</sup> Segundo a Enap, o documento *Perfil 1 dos Altos Executivos do Governo Federal Brasileiro*, cargo de alta gestão é considerando a partir do DAS 4. Uma coordenação simples é DAS 3.

<sup>9</sup> BRASIL. Depen lança projeto inovador sobre qualidade de vida no trabalho para os servidores e colaboradores do órgão. **Secretaria Nacional de Políticas Penais**. Brasília, 24 fev. 2022. Notícias. Disponível em:

Como um dos resultados do projeto, por meio da Portaria GAB/DEPEN nº 109, de 21 de julho de 2022, foi instituída a primeira *Política de Qualidade de Vida no Trabalho*, que expressa a valorização de um ambiente saudável de atuação, com condições de trabalho adequadas, valorização de todos os colaboradores do órgão, reconhecimento profissional perante a sociedade e harmonia entre a execução com excelência das atribuições funcionais e a vida fora do ambiente de trabalho<sup>10</sup>.

Entende-se que a relação do servidor efetivo com o órgão inicia-se no concurso. Para ingresso na SENAPPEN, o processo seletivo é dividido em duas etapas. A primeira etapa é dividida nas fases: prova objetiva; prova discursiva; exame de aptidão física; avaliação de saúde; avaliação psicológica. A segunda etapa, por sua vez, é um curso de formação profissional em que o candidato passa a ser intitulado como aluno e tem aulas com provas práticas e teóricas que variam de acordo com a grade formada por uma equipe técnica da Escola Nacional de Serviços Penais (ESPEN) – a escola de formação do órgão, na qual os professores são os próprios servidores da instituição.

O último concurso da SENAPPEN, com processo iniciado em 2020, teve mais de 179 mil inscritos. Segundo o órgão, o curso de formação aconteceu em 2022, com 350 alunos, com duração de 62 dias de aulas, sendo mais de 400 horas/aulas, as quais compreenderam disciplinas como Segurança Penitenciária e o Uso Progressivo e Proporcional da Força; Armamento e Tiro; Escolta; Técnicas e Tecnologias menos letais; Intervenção Tática Prisional; Ética e Postura Profissional; e Direitos Humanos na Execução Penal.

O curso de formação<sup>11</sup> contou com alunos oriundos de todas as Unidades Federativas brasileiras, sendo a maioria dos candidatos da região Nordeste do país<sup>12</sup>. Ressalta-se com esses dados que há grande interesse das pessoas em fazer parte do órgão, mesmo tendo em vista a concorrência; que há um processo longo para se ingressar; e que compreende diferentes etapas. O curso de formação, desta feita, apesar de ter caráter eliminatório – por ser

---

<https://www.gov.br/senappen/pt-br/assuntos/noticias/depen-lanca-projeto-inovador-sobre-qualidade-de-vida-no-trabalho-para-os-servidores-e-colaboradores-do-orgao>. Acesso em: 25 abr. 2024.

<sup>10</sup> BRASIL. Credenciamento de Psicólogos e Psiquiatras. **Secretaria Nacional de Políticas Penais**. Brasília, [S. d.]. Disponível em: <https://www.gov.br/senappen/pt-br/assuntos/noticias/credenciamento-de-psicologos-e-psiquiatras>. Acesso em: 25 abr. 2024.

<sup>11</sup> BRASIL. Mais de 350 alunos concluem os Cursos de Formação do Depen. **Secretaria Nacional de Políticas Penais**. Brasília, 25 mai. 2022. Notícias. Disponível em: <https://www.gov.br/senappen/pt-br/assuntos/noticias/mais-de-350-alunos-concluem-os-cursos-de-formacao-do-depen>. Acesso em: 25 abr. 2024.

<sup>12</sup> BRASIL. Edital nº 1, de 4 de maio de 2020 - Concurso público para o provimento de vagas nos cargos de Especialista Federal em assistência à Execução Penal e de Agente Federal de Execução Penal, Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 05 mai. 2020, seção 3, p. 65. Disponível em: <https://www.gov.br/senappen/pt-br/aceso-a-informacao/servidores/concursos-publicos/arquivos/edital-concurso-depen-2020.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2024.

mais uma etapa do concurso, também é uma forma de aproximação do órgão com seus futuros trabalhadores.

Após o curso de formação, os candidatos aptos são nomeados, por meio de publicação no Diário Oficial da União, e devem tomar posse em até 30 dias nos novos locais de trabalho. Isso significa dizer que os novos servidores podem ter que mudar de território, deixando suas famílias e amigos nos seus lugares de origem, já que as unidades de atuação são cinco, localizadas em Brasília (DF), Campo Grande (MS), Catanduvas (PR), Mossoró (RN), Porto Velho (RN). Embora os aprovados possam escolher a lotação de preferência entre a sede e as penitenciárias federais, eles ocuparão as vagas de acordo com a quantidade disponibilizada em cada área de interesse da Administração Pública.

Paralelamente, acontece o movimento interno daqueles que desejam mudar de lotação. O órgão promove concurso de remoção para servidores que têm interesse em trabalhar em outra localidade, o que pode colaborar com aqueles que foram lotados fora da sua cidade de origem para assumir o cargo em uma cidade que tinha vaga disponível no momento da nomeação.

Todas essas mudanças que podem acontecer a partir da relação de trabalho do servidor e o órgão interferem diretamente nas demais relações desse mesmo trabalhador. E reforça o que citamos anteriormente, a partir dos escritos de Follet (1997), sobre a complexidade das relações de trabalho que acontecem entre empregado e empregador. No caso, o ingresso no serviço público inicia-se no processo seletivo, uma relação do futuro servidor com todas as etapas do concurso e com a instituição.

Os avanços tecnológicos provocam constantemente reinvenções nas questões relacionadas ao trabalho, tanto no setor privado, quanto no setor público. Tais avanços podem ser observado não só no âmbito das ferramentas, da técnica, mas também no campo comunicacional. Segundo Figaro (2008), “os mecanismos, tecnologias, instrumentais, processos e procedimentos advindos do campo comunicacional reinventam a sociedade de trabalho, trazendo maior complexidade para se compreender o que de fato ocorre” (Figaro, 2008, p. 23)

Para Figaro (2008), autora do livro *Relações de comunicação no mundo do trabalho*, a mudança de perfil das organizações, conforme relatamos, também se dá pela forma como o fluxo de informação e as ferramentas discursivas, que proporcionam a mobilização da força produtiva de trabalho, tenham adesão àquilo que se espera dela. Além disso, por meio de novas estratégias de gestão de pessoas, aconteceram mudanças discursivas como na forma de

tratamento de funcionários, que passaram a ser nomeados como “colaboradores”, ou o uso de “reestruturação” ao invés de demissão:

Sumiram do vocabulário das empresas palavras como empregado ou funcionário, demissão, desemprego, mandar embora. Estas são apenas as mais expressivas. É clara a limpeza e assepsia que se realiza no vocabulário. Hoje as empresas passam por reestruturação e os colaboradores deixam de fazer parte da equipe. Não há a figura da demissão. Muitas empresas chegam a oficializar tais expressões, proibindo o uso dos termos anteriores. Há um grande esforço para alterar as bases ideológicas de significados das práticas sociais concretas que se exercem no cotidiano do trabalho (Figaro, 2008, p. 29).

No serviço público, podemos destacar dois termos: “posse” e “servidor”. Apesar do trabalhador ser intitulado “servidor”, para ingressar no órgão ele precisa passar por etapas que geram desgaste físico, mental, financeiro e emocional, devido à concorrência do processo seletivo. Além disso, quando ele alcança o seu objetivo, assina um termo de posse do seu cargo. A palavra “posse”, nesse sentido, pode denotar a propriedade de algo, como se fosse dele o espaço conquistado, o que gera grande satisfação, comemoração e o sentimento de ter um emprego para sempre. Já o termo “servir”, por sua vez, confere a ideia de entrega, trabalhar a favor de algo.

Essas estratégias de retórica e persuasão, segundo a autora, são ferramentas de trabalho que foram incorporadas à rotina e fazem parte do processo produtivo das organizações; o que faz com que a comunicação tenha um papel de relevância na constituição do ser social, transformando hábitos e práticas (Figaro, 2008).

A complexidade das relações de trabalho, então, passa pela comunicação relacional não só do empregador com os empregados, mas também das individualidades desse trabalhador e das relações com colegas. Também é influenciada por mudanças históricas, por transformações, adaptações e interesses pessoais; até mesmo por termos utilizados – que foram transformados no decorrer dos anos para alcançar objetivos estratégicos, e daqueles que não foram mudados e manifestam culturas, hábitos e práticas dentro das organizações, culminando ou não em identidades. Tal ponto veremos no próximo tópico da pesquisa.

#### 4.3 A COMUNICAÇÃO NO TRABALHO

A análise da comunicação, em uma perspectiva relacional, traz em si a complexidade de acontecer em diferentes ambientes. Dentro de uma organização, como na SENAPPEN, reforça-se que há um encontro de pessoas com culturas, histórias, identidades, origens e

outros vários fatores que os diferenciam; mas todos estão conectados pela atuação em um local que há objetivos, missão, valores e visão a serem cumpridos. A organização, portanto, é um sistema complexo vivo, com vários outros sistemas em si, que sofre constantes perturbações e precisa se auto-organizar com frequência para continuar mantendo o seu foco e cumprindo o seu propósito que é bem definido, principalmente, em instituições públicas que são regidas por leis.

Assim como em toda organização, há processos de comunicação que também são definidos e alinhados e permitem interações mais assertivas, embora isso não garanta ausência de incertezas, de indeterminações, de fenômenos aleatórios e de improbabilidades, que se misturam causando ordem e desordem ao mesmo tempo.

Para instrumentalizar o processo de comunicação, usa-se ferramentas de comunicação interna, que é definida por Curvello (2012) como o conjunto de ações coordenadas pela organização, cujo objetivo é “ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados” (Curvello, 2012, p. 22), de forma que contribua para a imagem pública da instituição. A comunicação interna também já foi vista como uma forma de quantificar, medir e controlar a complexidade do que acontece dentro de um organização.

No entanto, deve-se levar em consideração que a comunicação interna acontece de maneira formal e informal. A comunicação formal é aquela derivada da autogestão, da estrutura burocrática da instituição e depende de meios de comunicação estruturados para esse fim. Já a comunicação informal é a que acontece entre os membros da organização, das relações, e não depende dessa estrutura burocrática.

Essas relações, segundo Curvello (2012), geram a cultura organizacional que, por sua vez, é capaz de apresentar desde as normas técnicas e políticas àquelas que compõem a instituição, relacionadas a comportamento, desejos e medos; e que acabam como uma importante agenciadora de sentidos e significados dentro da organização:

Mais recentemente, Maria Ester de Freitas (1997), influenciada pelas teorias da cultura organizacional desenvolvidas na França e no Canadá, descreve-a como: "um conjunto de representações imaginárias sociais (Castoriadis, 1995), construídas e reconstruídas nas relações cotidianas dentro da organização, que são expressas em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando a um sentido de direção e unidade, e colocando a organização como a fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros. Essa conceituação considera que a cultura organizacional exerce o papel de agenciadora de sentidos e significados, atuando diretamente no imaginário (Enriquez, 1974), coração do psiquismo dos indivíduos, e desenvolvendo com ele uma relação de cumplicidade entre a organização e

os desejos e medos inconscientes dos indivíduos que nela trabalham" (Curvello, 2012, p. 35).

Figaro (2008) identificou três níveis de diferenciação da comunicação e no trabalho:

- A comunicação “como” trabalho, usada para dirigir uma atividade que faz parte da gestão de tempo e da gestão coletiva de trabalho;
- A comunicação “no” trabalho, vinculada ao trabalho global que envolve inclusive as tarefas diárias, mas também as relações sociais que acontecem nas instituições;
- A comunicação “sobre” o trabalho, que serve para avaliá-lo, lembrá-lo, justificá-lo.

Segundo a autora, as separações desses três campos de comunicação no trabalho servem apenas para pesquisadores. Consideraremos nesta pesquisa, conforme já dito, portanto, que comunicação no trabalho é correspondente a comunicação interna.

No âmbito das instituições privadas, a comunicação interna é fator de sucesso nos negócios, sendo capaz de incentivar a transparência, a confiança, a competência, o comprometimento e a credibilidade (Marchiori, 2014). Na administração pública, para Neves (1998) contudo, há desafios a serem vencidos, como a necessidade de diminuir a burocracia interna e a rigidez das estruturas hierárquicas:

Normalmente, o governo se comunica com seus funcionários através da imprensa. Não é à toa que a moral do funcionário público é um desastre no mundo todo. Em muitos países, os funcionários públicos trabalham contra o governo, seu patrão, e contra o contribuinte, seu cliente (Neves, 1998, p. 320).

Ainda, de acordo com Curvello (2008), é preciso vencer as resistências que existem entre os servidores e prestadores de serviço; entre a gestão e os servidores e os colaboradores. É preciso, ainda, vencer resistências e posições arraigadas tanto no campo da gestão quanto entre os próprios servidores e prestadores de serviço no setor público.

Na SENAPPEN, por exemplo, o papel de comunicar oficialmente com os servidores públicos e demais agentes públicos da instituição é da área da comunicação. Para isso, o setor utiliza veículos internos como a intranet e os *e-mails* institucionais. A área também recebe demandas dos outros setores, principalmente, da coordenação-geral de gestão de pessoas, para divulgação de informações que interferem na vida profissional e pessoal dos trabalhadores.

Apesar de ser um setor responsável por divulgar as informações de comunicação, assim como já citamos, a comunicação interna, no entanto, está em um nível de complexidade que necessita da participação e consciência de todos os setores, em especial das lideranças. É preciso que estejam empenhados em acompanhá-la e analisá-la, principalmente porque ela

não acontece apenas nos meios de comunicação internos oficiais como intranet e *e-mail*, mas também nos não oficiais, com no caso de aplicativos de mensageria do celular dos servidores e demais agentes públicos. Nogueira (2001) reforça como essa questão deve ser objeto de observação na administração pública:

As instituições públicas historicamente não exercitam a preocupação com seus relacionamentos internos – relacionamentos que têm como complicador o fato de o público interno não ser composto por grupos homogêneos. Eles dividem-se em vários segmentos com características e objetivos, se não divergentes, no mínimo diferentes. Há grande diversidade de linguagem, de filosofia, de idade, de nível de escolaridade, de competências e de valores. Nessa diversidade residem os muitos entraves de relacionamento entre os níveis ascendente, descendente e horizontal (Nogueira, 2001, p. 127).

A comunicação interna – ou comunicação no trabalho – é também plural, diversa e necessita de acompanhamento e de estudo como uma categoria constitutiva do ser humano, pois o ato de comunicar envolve a sua própria condição humana, além das relações que acontecem no ambiente de trabalho ou devido a ele. Fígaro (2020) reforça a idiossincrasia: “Entendemos a comunicação como atividade humana e a estudamos como intrínseca à atividade de trabalho” (Fígaro, 2020, p. 107). No próximo tópico, neste sentido, abordaremos a dimensão humana nas organizações.

#### 4.4 A DIMENSÃO HUMANA NAS ORGANIZAÇÕES

O fator humano na organização torna a comunicação mais complexa e mais improvável de acontecer devido às especificidades de quem participa do processo comunicativo. No entanto, por muitos anos, tal comunicação – a que acontece entre as pessoas – foi ignorada dentro das organizações, que a descreviam apenas como um transmitir de mensagens para os públicos de interesse e o público interno. Dessa maneira, podemos afirmar que enxergar a Comunicação Organizacional como um meramente transmitir de informações, de forma hierárquica, para a concretização da missão, visão e valores de uma organização é ignorar a existência das pessoas que atuam no ambiente e que, naturalmente, por sua condição de ser humano, comunicam-se sobre ele e com ele dentro e fora do local de trabalho.

Reiteramos: centrar a Comunicação Organizacional de uma instituição em uma comunicação que acontece de forma instrumental é ignorar a existência de uma rede chamada de informal também pertencente ao trabalho.



Essa nova visão da Comunicação Organizacional, assim, mais ampla e mais complexa por envolver a humanização é recente. Na década de 80, uma pesquisa descreveu a Comunicação Organizacional como algo mais plural, além das questões de trabalho. Pacanowsky e O'Donnel-Trujillo (1982), conforme destaca Mumby (2010), afirmam:

As pessoas nas organizações também fazem fofoca, brincam, falam mal uma das outras, iniciam envolvimento românticos. Falam sobre esportes, organizam piqueniques. Variavelmente identificada como a abordagem centrada no significado, interpretativa ou cultural, essa pesquisa levou a sério a ideia de que as práticas de comunicação cotidianas, assim chamadas de “informais”, são a própria matéria do organizing. Assim, enquanto a pesquisa anterior assumia a “organização” como dada e conseqüentemente estudava a comunicação como uma variável que ocorria nas organizações, a perspectiva interpretativa retirou o rótulo de “variável” vendo a comunicação como constitutiva do organizing (Pacanowsky; O'Donnel-Trujillo, 1982, *apud* Mumby, 2010, p. 30).

Já Margarida Kunsch (2010) define que a Comunicação Organizacional é dividida em três dimensões: a instrumental, a estratégica e a humana. Segundo a autora, a dimensão instrumental é caracterizada por ser funcional e técnica, relacionada à transmissão de informações, como ferramenta para viabilizar processos, permitindo o pleno funcionamento de uma organização dentro de uma visão linear, de uma só via e assimétrica.

A dimensão estratégica, por sua vez, está relacionada à visão pragmática da comunicação, com eficácia e resultados, agregando valor à organização e aos negócios, e deve se alinhar estrategicamente ao planejamento, à gestão, aos objetivos globais da instituição, missão, visão e valores (Kunsch, 2010).

Poder-se-ia dizer que é um estágio avançado das práticas da comunicação organizacional, pois há uma busca contínua de informações dos públicos envolvidos, a fim de que os gestores tenham subsídios para direcionar o planejamento das ações com eficácia (Kunsch, 2010, p. 47).

Já na dimensão humana da organização, a autora traz o convívio social que acontece dentro da organização, os relacionamentos e o comunicar diário no ambiente de trabalho. Nessa dimensão, o ato de comunicar existe sem ser sufocada pela comunicação técnica a persuasiva, em busca de resultados constantes e lucros dos negócios (Kunsch, 2010). Retomando pontos do nosso estudo: a comunicação, portanto, é vista como a formadora de relacionamentos.

No mundo dos negócios, fala-se muito sobre público-alvo e sobre a definição da “persona”, ambos como estratégias de captação do perfil exato do cliente que se quer comunicar. Assim, descreve-se com detalhes a idade, o modo de vida, os comportamentos, os gostos e tudo que possa ajudar a facilitar a comunicação em busca de convencê-lo de algo.

Quando uma empresa define seu público-alvo, isso também implica em decisões sobre todos os aspectos comunicacionais visuais e de Marketing desse negócio, tais como: cores; formato da logomarca; slogan; modo de vender os produtos e os serviços; quais mídias sociais serão utilizadas para isso; até as legendas que serão escritas nos meios de comunicação escolhidos; ou seja, tudo que atrairá possíveis consumidores.

Assim como acontece nos negócios, a comunicação nas relações interpessoais também passa por conhecer, conforme afirma Mumby (2010):

Qualquer exploração da relação entre comunicação e humanização, assim, exige que nos consideremos o “outro”, mas não como alguém que precisa ser incorporado em nossa visão específica de mundo. Ao invés disso, o “outro” é exatamente aquela pessoa, aquele grupo, ou até mesmo aquele texto, que apresenta um horizonte de possibilidades diferentes do nosso e que representa risco para nós porque se engajar ao seu horizonte nos abre a possibilidade de mudança e transformação. Mas esse tipo de engajamento dialético é exatamente o ponto em que a comunicação se torna mais humana, mais humanitária, porque ela é fundamentalmente enraizada em um sentido de cuidado pelo outro (Mumby, 2010, p. 27).

Mumby (2010) reforça que o cuidado do outro não pode gerar autodestruição, mas sim construção e produção de novos significados a partir das diferenças interpretativas provenientes da humanização da comunicação. A partir dessa visão, a comunicação passa a ser o que torna possível a coexistência dos pensamentos, dos sentimentos, das ideias e demais diferenças, não só como uma forma de transmissão de mensagens e de informações, linguisticamente mediadas, mas por meio da linguagem e das práticas comunicativas que são invocadas na nossa relação com o mundo e uns com os outros.

Essas relações comunicacionais acontecem também no âmbito das organizações que são formadas por suas metas, objetivos e por agrupamento de pessoas que nelas atuam, ou seja, a união de pessoas que se comunicam constantemente com suas diferenças, gerando novos conceitos e ideias. São as interações sociais regadas de sentido e significado, por meio de um processo dinâmico e interconectado que cria um elo integrador no ambiente organizacional, segundo Kunsch (2010):

A metáfora da performance, o foco está na interação social e na apresentação de uma organização, que se traduz por meio de um processo contínuo, dinâmico, reflexivo e interconectado. “A interação social consiste de sequências, padrões e significados incrustados em mensagens verbais e não-verbais. É comportamental e simbólica, com ênfase simultaneamente na ação e sensibilização” (Putman, 2009, p. 55). A dimensão humana encontra nessa metáfora um caminho fértil para que a comunicação vivenciada pelos sujeitos envolvidos seja um elo integrador no ambiente organizacional, pois propicia oportunidades de manifestações verbais e não-verbais que fogem do script convencional (Kunsch, 2010, p. 50-51).

Ao mesmo tempo, as relações comunicacionais proporcionam sentidos que podem ser peculiares nos ambientes, às pessoas que ali estão, aos setores, entre outros, tanto em caráter técnico quanto em relação entre as pessoas. Isso significa dizer que podem existir diferentes sentidos circulantes em uma mesma organização, pois há uma mistura de elementos subjetivos e contextuais, conforme destaca Oliveira e Paula (2011), ao citar Hall (2003):

O sentido seria uma possibilidade de abertura para a elaboração de novas significações sobre as práticas discursivas já institucionalizadas, e nele estão contidos elementos subjetivos e contextuais. Como argumenta Hall (2003), o sentido é algo em si mesmo constitutivo; ele é “multirreferencial”, construído com base em várias referências históricas, culturais e sociais do sujeito, sendo, portanto, uma operação cognitiva que só se constitui efetivamente quando atinge a instância de recepção e do consumo, no percurso social do processo comunicativo: “a recepção não é algo aberto e perfeitamente transparente, que acontece na outra ponta da cadeia de comunicação. E a cadeia comunicativa não opera de forma unilinear” (Hall, 2003, p. 354 *apud* Oliveira; Paula, 2011, p. 101).

A partir dessas reflexões, não podemos deixar de considerar que os indivíduos possuem suas próprias opiniões, valores, concepções de mundo, que fazem com que as relações entre as pessoas e entre a organização sejam mais complexas, marcada por conflitos, ora convergentes, ora divergentes. Por isso a comunicação, como parte do processo de humanização das organizações, mostra como as relações podem gerar conhecimento no ambiente de trabalho, passando pelo desenvolvimento dos indivíduos e da própria organização; ou seja, ela é constituída comunicativamente (Marchiori, 2011).

As organizações, portanto, precisam fazer um esforço para gerar vínculo com seus colaboradores e/ou servidores. Como já citamos nesta pesquisa, tal esforço pôde ser observado, ao longo do tempo, com a criação de setores responsáveis por gerir pessoas; ao migraram de uma área responsável por contabilizar, normatizar e controlar os trabalhadores, para outra a reconhecer que as pessoas têm as suas necessidades individuais e coletivas fora do ambiente de trabalho e dentro dele.

Essas interações interferem também na qualidade de vida do trabalho da organização. Segundo Silva (2010), a integração social na organização faz parte dos critérios e dos indicadores de QVT. Vimos também que, no caso específico do órgão objeto de estudo dessa dissertação, esse fator foi mal avaliado pelos agentes públicos da SENAPPEN, na pesquisa interna sobre o assunto. E foi por esse motivo que decidimos utilizar os dados como base para essa pesquisa.

Assim, conforme Baldissera [2009, p. 159], “assumir o sujeito como agente desorganizador/(re)organizador da comunicação organizacional pressupõe respeitá-lo em sua complexidade, como indivíduo que, ao mesmo tempo, é igual e diverso e, portanto, único”. Essa noção parece possibilitar que compreendamos os sujeitos a partir de suas individualidades, sem perder de vista as diferentes formas que encontram para construir novas histórias e dar significado às relações estabelecidas na organização. As mensagens que circulam na organização, particularmente se tomada a dimensão da organização comunicante, não simplesmente recaem sobre os sujeitos, pois que esses interpretam-nas a partir de seu lugar de fala, portanto a partir das teias de significação das quais são portadores (Geertz, 1989). (Silva; Oliveira; Baldissera, 2021, p. 8).

Portanto, a dimensão humana em uma organização pode ser um fator preponderante para integrar o ambiente organizacional, assim como pode provocar mudanças comportamentais e fazer do ambiente mais agradável (ou não) para se conviver.

No entanto, reforça-se que esse ambiente é formado a partir da interação desses sujeitos com a organização, assim como dissemos, as relações acontecem à medida em que envolve interação entre os sistemas que se acoplam estruturalmente o que mantém o sistema e possibilita continuar funcionando e gerando seus elementos internos.

## **CAPÍTULO V - *LOCUS* DE PESQUISA**

### **5.1 A SECRETARIA NACIONAL DE POLÍTICAS PENAIS (SENAPPEN)**

O Sistema Penitenciário Brasileiro é formado por 1.549 estabelecimentos prisionais, sob administração do Poder Executivo Federal, Estadual e Distrital. Portanto, estão sob a responsabilidade da Secretaria Nacional de Políticas Penais (SENAPPEN) e das Secretarias de Administração Penitenciária do Distrito Federal e dos estados, de acordo com as competências legais correspondentes.

Ele é normatizado por leis vigentes no nosso país e deve cumprir também normativos internacionais, como as Regras Mínimas das Nações Unidas para Tratamento de Reclusos – Regras de Mandela. No Brasil, a Lei nº 7.210, de 11 de Julho de 1984, mais conhecida como Lei de Execução Penal (LEP), desde a sua criação, marcou legalmente o sistema penitenciário. A LEP foi criada com o objetivo de proporcionar condições harmônicas de integração social do condenado, buscando a individualização da pena, como também a efetivação de direitos, como assistência material, saúde, educação e trabalho; e deveres, como obediência, comportamento disciplinado, urbanidade e respeito.

Também foi a LEP que instituiu a Secretaria Nacional de Políticas Penais, criada com o nome Departamento Penitenciário Nacional (Depen), com a função de fiscalizar a aplicação da referida Lei, e propor diretrizes da Política Penitenciária Nacional. Além disso, a SENAPPEN é responsável por gerir o Fundo Penitenciário Nacional, que permite financiamento e apoio às iniciativas, programas e projetos desenvolvidos pelo sistema penitenciário das Unidades Federativas brasileiras. Em 2023, o Depen foi transformado em SENAPPEN pelo artigo 59 da Medida Provisória nº 1.154 de 1º de janeiro de 2023.

A SENAPPEN também é a responsável por consolidar e divulgar os dados do Sistema Penitenciário Brasileiro por meio do Levantamento de Informações Penitenciárias. Tais dados embasam as políticas penitenciárias em todo o território nacional e ajuda no desenvolvimento de políticas penitenciárias nacionais promovidas pelo órgão.

Para tal, no órgão, existem áreas técnicas responsáveis pelo desenvolvimento das políticas vinculadas aos temas previstos na Lei de Execução Penal, tais como saúde, educação, esporte, cultura, trabalho e renda, assistência social e religiosa, e atenção a grupos específicos. Essas áreas técnicas, ao se debruçarem em cada tema, fomentam tanto a fiscalização quanto a instalação de programas e projetos em todo o país.

A SENAPPEN também é responsável pela Ouvidoria Nacional dos Serviços Penais (ONSP) que tem como objetivo a defesa dos direitos das pessoas presas e dos familiares desses, bem como o acolhimento, o recebimento de denúncias, o controle, a participação social e o monitoramento das unidades prisionais.

Há cinco penitenciárias que são de responsabilidade administrativa direta do órgão. Elas compõem o Sistema Penitenciário Federal (SPF) e são localizadas, como já mencionado, em Brasília (DF), Campo Grande (MS), Catanduvas (PR), Mossoró (RN) e em Porto Velho (RO). Essas unidades são responsáveis por custodiar presos de alta periculosidade, isolando também as lideranças criminosas.

Para ser transferido para uma penitenciária federal, o preso deve cumprir requisitos previstos no Decreto nº 6.877, de 18 de junho de 2009; como ter desempenhado função de liderança ou participado de forma relevante em organização criminosa; ser membro de quadrilha ou bando; e ter se envolvido na prática reiterada de crimes com violência ou grave ameaça.

Para executar as atividades previstas em lei, a SENAPPEN tem relacionamentos constantes com outros órgãos públicos do Executivo, como Secretarias e órgãos de Segurança Pública, Secretarias Estaduais de Justiça e Administração Penitenciária, e/ou Secretarias de Educação e Saúde; do Judiciário, como a Defensoria Pública; do Legislativo, como o Congresso Nacional; e outras instituições independentes, como o Ministério Público. Além disso, também mantém relações com familiares e advogados de presos, o que adiciona complexidade nas relações institucionais e humanas para realização das funções da instituição.

As estruturas físicas da SENAPPEN, portanto, como já dito, são divididas em: sede – localizada em Brasília; cinco penitenciárias citadas anteriormente, e postos de trabalho distribuídos estrategicamente no território nacional, com funções de inteligência penitenciária ou segurança.

Os agentes públicos que atuam na SENAPPEN trabalham em prol de um sistema penitenciário que movimentava milhares de pessoas. Segundo o Levantamento de Informações Penitenciárias da SENAPPEN, em junho de 2023, haviam cadastrados 649.592 presos em celas – ou seja, que ocupam uma vaga física – e 190.080 em prisão domiciliar. No total, são 119.721 servidores que atuam no sistema penitenciário brasileiro, divididos em carreiras de policiais penais, cargos administrativos, enfermeiros, auxiliares e técnicos de enfermagem, médicos, psicólogos, dentistas e técnicos auxiliares, assistentes sociais, advogados,

pedagogos, professores, entre outros, que atuam tanto na SENAPPEN quanto nas Secretarias de Administração Penitenciárias dos estados e Distrito Federal.

Ressalta-se que, legalmente, a SENAPPEN não exerce hierarquia sobre as administrações penitenciárias estaduais e distrital. A Secretaria Nacional, no entanto, é responsável por fomento técnico e financeiro, construção de diretrizes nacionais, porém a administração direta das unidades prisionais estaduais é de responsabilidade dos governos locais.

## 5.2 OS AGENTES PÚBLICOS QUE ATUAM NA SENAPPEN

De acordo com a Lei nº 13.327, de 29 de julho de 2016, as carreiras que atuam na Secretaria Nacional de Políticas Penais são divididas nos cargos: Agente Federal de Execução Penal; Especialista Federal em Assistência à Execução Penal; e Técnico Federal de Apoio à Execução Penal. Todos os cargos, como dito no capítulo anterior, são admitidos para atuarem no órgão via concurso público e passam por curso de formação profissional que pode variar de 65 a 100 dias de duração, dependendo da grade horária. Vale lembrar que o curso é ministrado antes dos servidores começaram as atividades laborais, sendo uma etapa do concurso.

Criado em 2003, o cargo de Agente Federal de Execução Penal é responsável pela vigilância, custódia, guarda, assistência e orientação de pessoas presas nos estabelecimentos penais federais. Os servidores também realizam as escoltas com os presos de alta periculosidade e são os coordenadores da Força de Cooperação Penitenciária, que é uma força operacional auxiliar das Unidades Federativas em situação de crises locais. Em dezembro de 2019<sup>13</sup>, vale ressaltar, foi promulgada a Emenda Constitucional nº 104 que transformou as carreiras de Agentes Penitenciários Brasileiros em Policiais Penais. Os Agentes Federais de Execução Penal passam, desta maneira, a ser Policiais Penais Federais. No entanto, apesar da mudança constitucional, ainda não aconteceu a regulamentação da carreira por Lei Complementar, por meio do Executivo Federal. Por isso, a carreira de Agentes Federais de Execução Penal ainda não é legalmente reconhecida como uma carreira policial, embora as comunicações institucionais externas da SENAPPEN já constem o termo “Policia Penal Federal”. Por essa razão última, nós assumimos nessa dissertação a nomenclatura Policial

---

<sup>13</sup> BRASIL. Emenda Constitucional da Policia Penal é promulgada. **Secretaria Nacional de Políticas Penais**. Brasília, 04 dez. 2019. Notícias. Disponível em: <https://www.gov.br/senappen/pt-br/assuntos/noticias/emenda-constitucional-da-policia-penal-e-promulgada>. Acesso em: 26 abr. 2024.

Penal Federal para os Agentes Federais de Execução Penal. Para ingressar na carreira, importante mencionar, é necessário ter o nível médio de escolaridade.<sup>14</sup>

As carreiras de Especialistas Federais em Assistência à Execução Penal, por sua vez, exigem nível superior de escolaridade específicos, como médicos, enfermeiros, psicólogos, terapeutas ocupacionais, dentistas, farmacêuticos, assistentes sociais e pedagogos. Já os Técnicos Federais de Apoio à Execução Penal têm as atribuições voltadas ao suporte e ao apoio técnico aos enfermeiros e dentistas.

Tanto especialistas quanto técnicos cumprem requisitos legais previstos na Lei de Execução Penal, a qual prevê a assistência à saúde, educacional, material, social; além de visitas presenciais ou virtuais com os familiares. Eles também colaboram para a segurança de todos os envolvidos na execução penal quando evitam a saída dos presos das unidades prisionais para ter algum tipo de assistência, como a saúde; portanto, os profissionais contribuem para o isolamento das lideranças criminosas.

Como por exemplo, nas penitenciárias federais há atividades educacionais para garantir a Educação Básica (Ensino Fundamental e Ensino Médio) na modalidade de Educação de Jovens e Adultos (EJA). Existe ainda o Ensino Profissionalizante, cujos presos são acompanhadas por especialistas.

Ademais, todos os cargos atuam na sede e nas penitenciárias federais, em diferentes funções, como na formulação de políticas públicas penitenciárias, na inteligência policial ou na capacitação de outros servidores.

Também há, no quadro de pessoal, servidores temporários, admitidos por meio de concurso para contratação de temporários, cujo primeiro certame aconteceu em 2022, para contratação de engenheiros e arquitetos para trabalhar na execução de recursos federais, nas unidades da federação, para construção, reforma e ampliação dos estabelecimentos prisionais<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> BRASIL. As assistências ao preso do Sistema Penitenciário Federal também auxiliam o isolamento de presos de alta periculosidade. **Secretaria Nacional de Políticas Penais**. Brasília, 04 jan. 2021. Notícias. Disponível em: <https://www.gov.br/senappen/pt-br/assuntos/noticias/as-assistencias-ao-presos-do-sistema-penitenciario-federal-tambem-auxiliam-o-isolamento-de-presos-de-alta-periculosidade>. Acesso em: 26 abr. 2024.

<sup>15</sup> BRASIL. Você sabia que o Depen investiu mais de R\$ 925 milhões na criação de vagas e R\$ 165,4 milhões recursos para melhorias no sistema prisional desde 2019? **Secretaria Nacional de Políticas Penais**. Brasília, 07 dez. 2022. Notícias. Disponível em: <https://www.gov.br/senappen/pt-br/assuntos/noticias/voce-sabia-que-o-depen-investiu-mais-de-r-925-milhoes-na-criacao-de-vagas-e-r-165-4-milhoes-recursos-para-melhorias-no-sistema-prisional-desde-2019>. Acesso em: 26 abr. 2024.



O Quadro 2, revela o total de servidores, colaboradores (comissionados, temporários e estagiários) em fevereiro de 2023, da SENAPPEN, e as respectivas situações funcionais, com informações fornecidas pelo órgão:

**Quadro 2 - Total de Servidores do SENAPPEN**

<b>SITUAÇÃO FUNCIONAL</b>	<b>QUANTITATIVO</b>
SERVIDOR	1650
CONTRATO TEMPORARIO	46
ESTAGIARIO	17
CEDIDO/REQUISITADO	15
ANISTIADO	1
SEM VÍNCULO	1
<b>TOTAL</b>	<b>1730</b>

Fonte: Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas da Secretaria Nacional de Políticas.

Atuam também na Secretaria, em todas as lotações, terceirizados e estagiários. Os terceirizados são recepcionistas; contínuos e almoxarifes; secretários executivos e técnicos em secretariado; assistentes administrativos; motoristas; vigilantes e brigadistas; copeira; garçom; operador de carga e descarga; auxiliar de encarregado e encarregado geral; responsáveis pela limpeza, conservação e manutenção predial. Segundo a Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas da Secretaria Nacional de Políticas Penais, em maio de 2023, havia 366 estagiários e e terceirizados que contribuem com os trabalhos executados pela Secretaria, em apoio aos servidores do órgão. Portanto, para a pesquisa sobre os fatores que interferem na comunicação interna da SENAPPEN, será considerado o número de 2.462 agentes públicos que atuam no órgão.

Apesar de não ser o objeto de estudo deste trabalho, achamos válido acrescentar algumas informações sobre fatores profissionais que podem interferir na saúde mental dos agentes públicos, que, por sua vez, interfere nos sistemas sociais que estão envolvidos. A profissão do policial penal é histórica, desde o surgimento das unidades prisionais; e já passou por diferentes denominações, como carcereiro, agente de segurança penitenciária, agente penitenciário, entre outros. Nesse período, independente da denominação, vem carregando estereótipos relacionados à profissão, associados a adjetivos negativos, como, por exemplo, corruptos e facilitadores de entrada de ilícito nas unidades.

Outro ponto importante de reiterar, como citado anteriormente, em 2019, a E.C. nº104 cria a Polícia Penal Federal, Estadual e Distrital, unificando a carreira em um única

denominação em todo o Brasil. No entanto, era necessário que fosse criada uma lei para regular as profissões em cada unidade federativa e no âmbito federal.

No âmbito federal, a lei não foi criada nos quatro anos de governo do ex-presidente Jair Messias Bolsonaro, o que gerou insatisfação dos Policiais Penais Federais, que realizaram protestos e manifestações para que isso acontecesse<sup>16</sup>. Os protestos continuaram no governo do presidente Luiz Inácio Lula da Silva (2023-2026). Em janeiro de 2024, o governo assinou acordo com a carreira de Policiais Penais Federais<sup>17</sup> para regulamentação e reestruturação salarial; e em fevereiro com a carreira de Especialistas e Técnicos<sup>18</sup>. Ambos os ajustes estão previstos para acontecer em agosto de 2024.

Também cabe trazer que os agentes públicos que atuam em unidades prisionais, vivem o ambiente penitenciário cotidianamente, gerando o efeito chamado de “prisionização” o que, por sua vez, pode afetar também a saúde mental de todos os agentes públicos (Scartazzuni, 2014).

A “pena restritiva de liberdade” não atinge apenas aos presos condenados, como afirma Thompson (2002), o qual se refere ao fenômeno de prisionização também nos agentes penitenciários. Na prisão, funcionários e presos convivem em uma área restrita, deixando mais facilmente à vista suas intimidades, exposição de rotinas, promiscuidade (considerada no sentido da convivência entre diferentes pessoas em condições sociais diversas, mistura confusa e desordenada de seres no mesmo ambiente). Chies et al (2001) aponta, também, este encarceramento sem pena, considerando o termo pena tanto na concepção jurídico-legal de punição formal como em seu significado de piedade e compaixão extensiva aos servidores do Estado, ou seja, aos agentes penitenciários (Scartazzuni, 2014, p. 22).

Moraes (2005), no livro *Punição, encarceramento e construção de identidade profissional entre os agentes penitenciários*, relata as poucas pesquisas que envolvem a profissão, e que trazem dificuldade sobre um tempo que é o “maldito e obscurecido pelo senso comum douto”(Moraes, 2005, p. 31).

Quando indivíduo ingressa no sistema penitenciário passando a trabalhar no interior das prisões em contato diário e intenso com os presos, lá constitui ou continua a constituir (considerando se é o primeiro emprego, se mudou de atividade etc.) sua identidade de trabalhador. Vê-se diante de inúmeras ambiguidades do sistema penitenciário – que repousam na ideia de que a

<sup>16</sup> CORREA, V. Polícias Penais Federais protestam por regulamentação da carreira. **Correio Braziliense**. Brasília, 22 abr. 2022. Economia. Disponível em: [https://www.correiobraziliense.com.br/brasil/2022/04/5002491-policias-penais-federais-protestam-por-regulamentacao-da-carreira.html#google\\_vignette](https://www.correiobraziliense.com.br/brasil/2022/04/5002491-policias-penais-federais-protestam-por-regulamentacao-da-carreira.html#google_vignette). Acesso em: 26 abr. 2024.

<sup>17</sup> BRASIL. SENAPPEN, MGI e FENAPPF assinam Termo de Acordo para as carreiras de especialistas e técnicos da Polícia Penal Federal **Secretaria Nacional de Políticas Penais**. Brasília, 29 fev. 2024. Notícia. Disponível em: <https://www.gov.br/senappen/pt-br/assuntos/noticias/senappen-mgi-e-fenappf-assinam-termo-de-acordo-para-as-carreiras-de-especialistas-e-tecnicos-da-policia-penal-federal-1>. Acesso em: 26 abr. 2024.

<sup>18</sup> Idem.

instituição é ressocializadora, e o agente penitenciário um dos importantes elementos desse processo e o que efetivamente ele vivencia, ou seja, a quase inversão do discurso oficial, fazendo o que se estabeleça um duplo vínculo (Bateson, 1973), que a todo instante ameaça seu equilíbrio. (Moraes, 2005, p. 95).

Trazendo para o nosso contexto, em outubro de 2023, o Supremo Tribunal Federal (STF) reconheceu, por meio da conclusão do julgamento da Arguição de Descumprimento de Preceito Fundamental (ADPF) 347, a violação massiva de direitos fundamentais no Sistema Prisional Brasileiro e deu o prazo de seis meses para que o Governo Federal elaborasse um plano de intervenção para resolver a situação<sup>19</sup>. Isso inclui a falta de assistência básicas de saúde, educação e trabalho, que são previstas em leis, bem como o déficit de vagas, que ocasiona a superlotação de unidades prisionais.

Neste sentido, é importante destacar que Moraes (2005) também relata como os agentes penitenciários, principalmente, são vistos como as pessoas más nas histórias e como essa abordagem simplista afeta até mesmo a relação da pessoa com o seu próprio profissional:

Considera-se o fato de que o agente penitenciário não tem orgulho do que faz e esconde o quanto pode sua condição. (...) Parte dessa postura dos agentes penitenciários justifica-se por um sentimento de que, para a sociedade, eles seriam, em um primeiro momento, semelhantes aos detentos, e, no limite, piores do que eles. Além de tudo, os agentes se sentem contemplados e defendidos pelos discursos e políticas de direitos humanos, que para a maioria deles, continuam sendo “coisa de bandido”. Em verdade, considera-se como são representados nos filmes, na literatura e na imprensa, os agentes penitenciários sentem-se como os “homens maus” da história. Tudo se passaria como se, no interior do sistema penitenciário, houvesse uma inversão de valores e os bandidos “maus” passassem para o lugar das vítimas, perseguidas, agora pelos agentes penitenciários, seus satanizados algozes. (...) Achamos necessário, portanto, abandonar a imagem simplista que coloca os agentes penitenciários na posição do mal e do infortúnio, únicos responsáveis, enfim, pelo fracasso do processo de ressocialização (Moraes, 2005, p.54 -55).

O agente público que atua no Sistema Penitenciário Brasileiro é um membro da Administração Pública, mas não só a sua atitude que é capaz de resolver os problemas que envolvem esse ambiente. Ele também não é o causador do problema, portanto, não pode ser responsabilizado como tal. As medidas governamentais também devem proporcionar que ele realize seu trabalho com ética e profissionalismo, com o devido cumprimento legal dos seus afazeres, além de ter um ambiente salutar para que isso aconteça. No entanto, destacamos que isso não significa isentá-lo de sua autorresponsabilidade. Em caso de ações individuais e/ou

---

<sup>19</sup> STF RECONHECE VIOLAÇÃO massiva de direitos no sistema carcerário brasileiro. **Supremo Tribunal Federal**. Brasília, 04 out. 2023. Notícias. Disponível em: <https://portal.stf.jus.br/noticias/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=515220&ori=1>. Acesso em: 01 mai. 2024.

em grupo que envolva ilegais, eles devem ser punidos conforme a lei por área competente, como as corregedorias locais.

Destaca-se também que nas unidades prisionais federais, nas quais os agentes públicos da SENAPPEN atuam, a rotina penitenciária e as assistências aos presos são cumpridas de acordo com o que é previsto nos normativos legais. Os presos são custodiados em celas individuais, recebem seis alimentações por dia e tem assistência à saúde e educação, sendo as unidades federais são consideradas modelos para o sistema penitenciário brasileiro<sup>20</sup>.

Além disso, como dito anteriormente, os agentes públicos da SENAPPEN atuam em prol da construção de políticas públicas para o Sistema Penitenciário Brasileiro, custodiando presos de alta periculosidade. Esta função gera um risco de morte desses agentes, principalmente para os servidores, por serem ameaçados por facções criminosas. Frequentemente, os agentes recebem avisos da alta administração de alerta desses tipos de ataques. É importante dizer que tal risco bem como a pressão sofrida pelos agentes públicos estão relacionados ao tipo de preso custodiado. Desde a criação da carreira, quatro agentes, sendo três agentes, e um especialista foram assassinados a mando do crime organizado<sup>21</sup>. Em 2023, foi deflagrada operação que prendeu criminosos que ameaçaram matar Policiais Penais Federais em Porto Velho (RO), algo que exige dos profissionais uma vida em constante alerta e/ou que escondam a sua profissão<sup>22</sup>.

---

<sup>20</sup> BRASIL. SPF 15 anos combatendo o crime organizado. **Secretaria Nacional de Políticas Penais**. Brasília, 26 jun. 2021. Notícias. Disponível em: <https://www.gov.br/senappen/pt-br/assuntos/noticias/spf-15-anos-combatendo-o-crime-organizado#:~:text=Bras%C3%ADlia%2C%202023%2F06%2F2021,ordem%20e%20seguran%C3%A7a%20do%20Brasil>. Acesso em: 01 mai. 2024.

<sup>21</sup> PINHEIRO, M.; CARONE, C. Servidores de penitenciárias federais temem ser assassinados por facções. **Metrópoles**. Brasília, 06 fev. 2023. Coluna Na Mira. Disponível em: <https://www.metropoles.com/distrito-federal/na-mira/servidores-de-penitenciarias-federais-temem-ser-assassinados-por-faccoes>. Acesso em: 26 abr. 2024.

<sup>22</sup> BRASIL. Operação SICÁRIOS: PF e PPF deflagram operação contra criminosos que planejavam matar Policiais Penais Federais. **Secretaria Nacional de Políticas Penais**. Brasília, 27 jan. 2023. Notícias. Disponível em: <https://www.gov.br/senappen/pt-br/assuntos/noticias/operacao-sicarios-pf-e-ppf-deflagram-operacao-contra-criminosos-que-planejavam-matar-policiais-penais-federais>. Acesso em: 26 abr. 2024.

## CAPÍTULO VI – EXPLORANDO A COMUNICAÇÃO INTERNA NA SENAPPEN

Para que os agentes públicos respondessem ao questionário desta pesquisa, foi solicitado via processo SEI a publicação nos meios de comunicação oficiais do órgão, intranet e *e-mail*. A notícia foi divulgada no site no dia 16 de novembro de 2023 (Figura 3) e enviada para todos os *e-mails* dos servidores. No total, 122 pessoas visualizaram a notícia e ninguém comentou a publicação, segundo informações da própria página. Dessas, 84 pessoas responderam; sendo 73 servidores efetivos do órgão - a maioria identificou-se como Policial Penal Federal; dois do Ministério da Justiça cedidos para trabalhar na SENAPPEN e nove terceirizados, estagiários, colaboradores eventuais e demais.

**Figura 3 - Comunicado de Pesquisa - Intranet SENAPPEN**

**SENAPPEN convida servidores para participarem da pesquisa sobre Comunicação Interna**

*Pesquisa poderá contribuir com o aprimoramento da atividade, traçando um diagnóstico da comunicação interna na SENAPPEN*

**Fatores que interferem na comunicação interna da SENAPPEN**

O presente questionário faz parte do projeto de dissertação de mestrado da pesquisadora Ana Cristina da Silva do Machado em Comunicação pela Universidade de Brasília (UNB).

Entende-se como comunicação interna a comunicação que acontece entre órgãos e os agentes públicos, entre os agentes públicos e entre as unidades de trabalho do órgão.

Se você se enquadra na condição de servidor público, contratado ou contratado (contrato temporário, temporização e estagiário), solicitamos sua colaboração para responder ao seguinte questionário.

Resultamos que serão respeitadas todas as normas e princípios de ética na pesquisa: sua identidade permanecerá oculta, as informações sobre o seu local de trabalho, seu perfil profissional e a localização não serão usadas para a identificação e diferenciação por estratos institucionais e não serão disponibilizadas; os resultados aparecerão de forma agregada, de forma a garantir o sigilo dos respondentes, e divulgação se dará por meio de artigos em eventos, periódicos e trabalhos de acesso livre gratuito.

Muito obrigado por sua preciosa colaboração!

jalves.alm@gmail.com | @almorv | 16/11/2023

---

2 pessoas gostaram disto   Comentário   122 Visualizações   Guardar para mais tarde

**Comentários**

Adicione um comentário. Escreva @ para mencionar alguém   **Publicar**

Fonte: Intranet SENAPPEN/Print realizado em 16 nov. 2023

Desta maneira, é válido destacar que nessa pesquisa foi utilizado o método de amostra de resposta voluntária, ou seja, os servidores e colaboradores não foram obrigados a responder o questionário, de livre adesão a partir da divulgação nos meios oficiais de comunicação do SENAPPEN. Assim, os 84 respondentes equivalem a 3,41% da população total de 2462 agentes públicos do órgão, o que também pode revelar, como uma primeira evidência, o baixo grau de interesse interno, acesso ao *e-mail* ou a intranet; ou até mesmo a necessidade de uma

campanha para fomentar o engajamento e ampliar a quantidade de participantes de pesquisas ou ações dessa natureza.

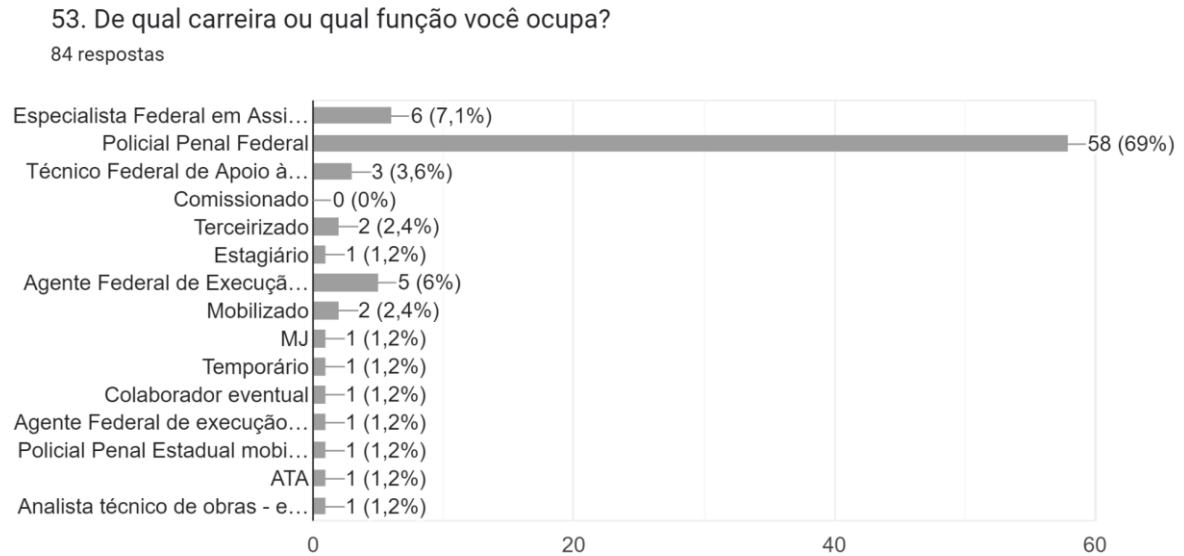
No diagnóstico da Pesquisa de Qualidade de Vida no Trabalho realizado pelo Depen/MJSP em parceria com a UnB, que teve mais de 881 respondentes (49,91%) dessa população, foi realizada uma campanha de conscientização. A ação incluiu, além de publicações em meios de comunicações oficiais, atividades presenciais como palestras, para comunicar a importância da pesquisa para os agentes públicos e estimular a participação das pessoas respondendo o questionário. A pesquisadora dessa dissertação compôs equipe que escreveu o Plano de Comunicação e desenvolveu a identidade visual do projeto, assim como relatado no documento de entrega dos trabalhos:

O trabalho de sensibilização do público-alvo realizou-se ao longo do projeto. A logomarca (...) concebida em 2021 foi reutilizada para consolidar a identidade visual do projeto e abordagem de Qualidade de Vida no Trabalho do DEPEN/MJSP. A logomarca foi utilizada na produção das mídias empregadas na condução do projeto. Realizou-se duas palestras de sensibilização com o público-alvo do projeto e visita à Penitenciária Federal de Brasília para apresentar o projeto e sanar eventuais dúvidas dos participantes (Ferreira; Santos; Paschoal, 2023, p. 33).

Para a pesquisa de Mestrado, em questão, menor em tempo e equipe, entretanto, não foi possível, a partir de diversas circunstâncias, elaborar uma campanha com ações mais efetivas para engajar o público. Desta experiência, contudo, entende-se, portanto, que a nossa quantidade de respondentes também pode indicar como a comunicação interna é, em si, motor para ações dos agentes públicos, inspiradas em decorrência de uma iniciativa do órgão.

Feitas as ressalvas, entraremos agora na exploração dos dados, começando pelo perfil dos respondentes. A pesquisa foi respondida por 64 Policiais Penais Federais; seis Especialistas Federais em Assistência a Execução Penal; três Técnicos Federais de Apoio à Execução Penal; dois terceirizados; um estagiário; dois agentes mobilizados – que até o fechamento desse trabalho, estavam em missão na Sede da Secretaria, mas atuam nos estados; dois profissionais que são de origem do Ministério da Justiça e Segurança Pública – sendo um com o cargo Assistente Técnico Administrativo (ATA), mas que atua na Secretaria, um colaborador eventual – que é sem vínculo com a instituição e exerce serviço temporário –; e um analista técnico de obras que também atua na sede da Secretaria. As porcentagens estão descritas no Gráfico 1:

### Gráfico 1 - Perfil dos respondentes - Carreira



Fonte: Autoria própria./Automação – *Google Forms*

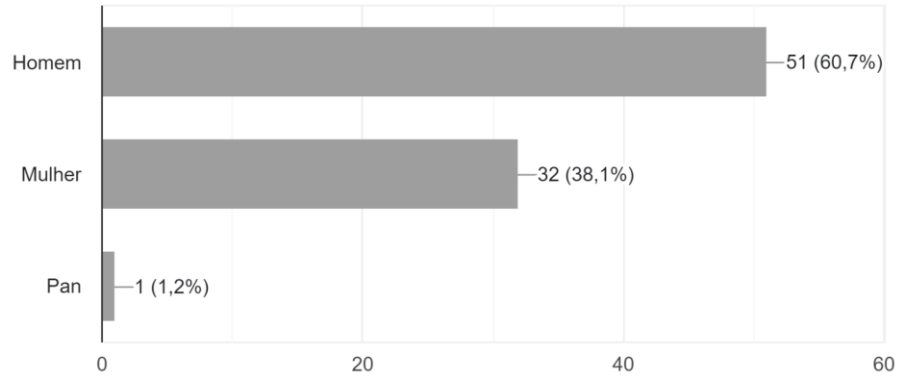
Observamos o baixo número de respondentes que não ocupam cargos públicos: os terceirizados, estagiários, temporários; bem como de técnicos e especialistas que são cargos efetivos do órgão. Esse número pode refletir o baixo engajamento tanto de uma categoria quanto de outra com os meios de comunicação oficiais.

Além disso, mesmo já constando no uniforme oficial do órgão e nas publicações oficiais o nome da carreira como “Policia Penal Federal”, não é consenso, entre todos, o uso do termo. Assim, é válido ressaltar que seis respondentes acrescentaram a denominação “Agente Federal de Execução Penal”. Isso pode ter acontecido em virtude da não criação da lei que regulamenta a carreira, conforme já enunciado.

Quanto à identidade de gênero (Gráfico 2), 60,7 % dos respondentes são homens, 38,1% são mulheres e 1 é pansexual:

### Gráfico 2 - Perfil dos respondentes - Identidade de Gênero

54. Qual a sua identidade de gênero  
84 respostas

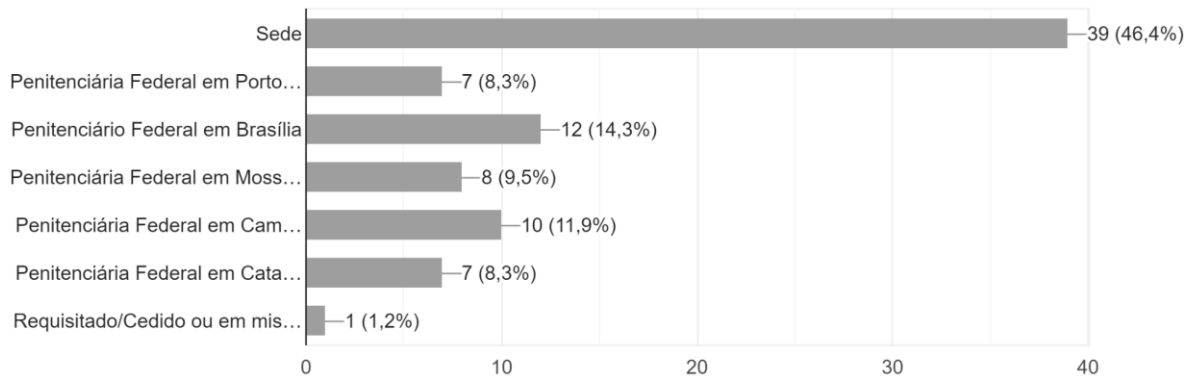


Fonte: Autoria própria./Automação – *Google Forms*

Quanto ao local de trabalho, a maioria dos respondentes atua na sede, conforme indicado no Gráfico 3:

### Gráfico 3 - Perfil dos respondente - Local de trabalho

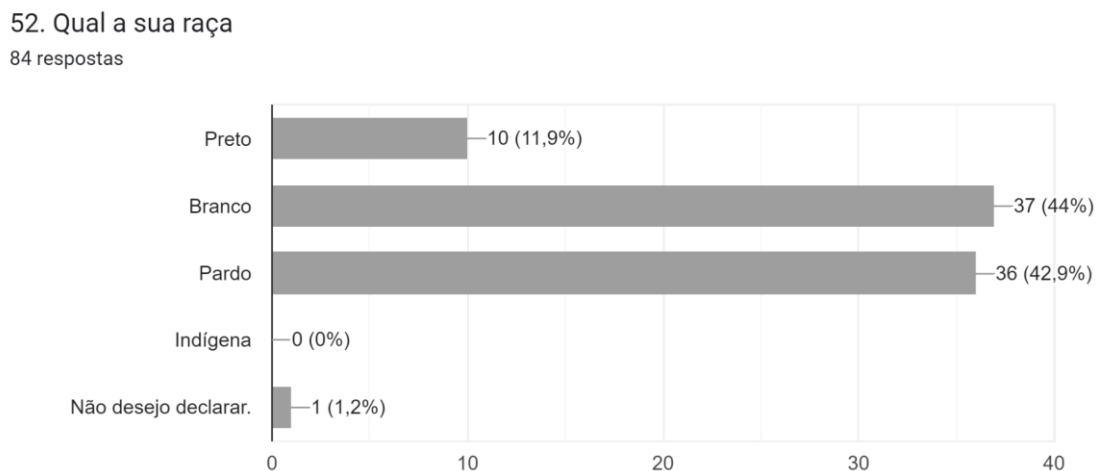
49. Você trabalha na:  
84 respostas



Fonte: Autoria própria./Automação – *Google Forms*

E, por fim, a maioria dos respondentes se autodeclarou branco e pardo, conforme Gráfico 4:



**Gráfico 4 - Perfil dos respondentes - Autodeclaração de Raça**

Fonte: Autoria própria./Automação – *Google Forms*

## 6.1 RESULTADOS DAS PESQUISAS E ANÁLISE DOS DADOS

Dividimos a análise em três etapas: 1) análise descritiva das respostas dos participantes, com base na Cartografia Psicométrica elaborada para essa dissertação, com base na IA\_QVT demonstrada na Metodologia (Ferreira, Santos, Paschoal, 2017, p.23 apud Ferreira, 2017); 2) análise crítica geral do cenário da comunicação interna, a partir de quatro níveis de interpretação: Intrapessoal, Interpessoal, Organizacional e Tecnológico. Em cada um desses níveis, levamos em consideração as tendências observadas pelos números explorados na análise descritiva. 3) Identificação das possíveis barreiras de comunicação, a partir da observância dos padrões de respostas negativos ou com tendências negativas.

Na análise descritiva – primeira etapa – é válido ressaltar, seguimos a ordem das perguntas do questionário, enumeradas de 1 a 48, e divididas em três blocos temáticos. No Bloco 1 (perguntas de 1 a 15) e 2 (perguntas de 16 a 37), os respondentes tiveram de enumerar o seu grau de satisfação – em que 1 era muito insatisfeito e 10, muito satisfeito – com a qualidade e/ou quantidade de cada tipo de informação, no primeiro bloco; e sobre a comunicação como um todo, no segundo bloco.

No Bloco 3, por sua vez, os respondentes se depararam com questões sobre o uso dos meios de comunicação utilizados para comunicação oficial – *e-mail*, *Microsoft Teams* e *intranet*; e comunicação não oficial – como o *Whatsapp*. Nestas questões, de 38 a 46, eles tiveram que revelar o seu grau de concordância com cada uma das questões, em que 1 era

discordo totalmente, e 10 concordo totalmente. As perguntas 47 e 48, ressaltamos, apesar de fazer parte desse bloco, tiveram itens de respostas específicos.

### 6.1.1 Primeira etapa - Análise Descritiva

#### 6.1.1.1 – Primeiro Bloco de perguntas – 1 a 15

Nesta etapa, conforme citamos na metodologia de pesquisa, foi utilizada a Cartografia Psicométrica adaptada para esse estudo que teve como objetivo avaliar os dados de forma descritiva dos itens 1 a 46. Conforme Figura 4 abaixo:

**Figura 4 - Cartografia Psicométrica deste trabalho**

1	1,9	3	3,9	5	5,9	7	7,9	9	10
1 -1,9	2- 2,9	3-3,9	4-4,9	5 - 5,9	6-6,9	7-7,9	8-8,9	9- 10	
Contexto Péssimo	Contexto Ruim		Tendência negativa	Nota média - zona central	Tendência positiva	Contexto Bom		Contexto Ótimo	
Qualidade da Comunicação Interna insatisfatória			Zona de Transição			Qualidade da Comunicação Interna Satisfatória			
Resultado negativo que pode prejudicar a comunicação interna			Resultado mediano, indicador de situação limite	Resultado médio	Resultado mediano, indicador de situação limite	Resultado positivo que pode favorecer a comunicação interna			

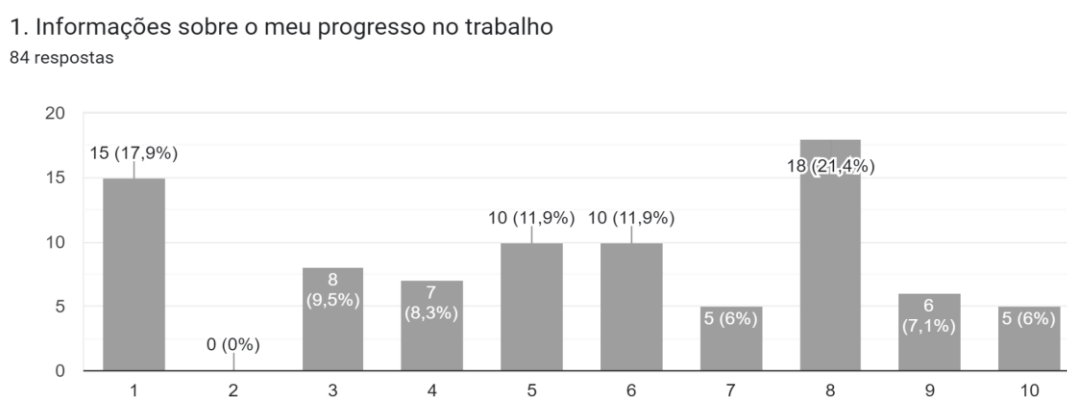
Fonte: Autoria própria, com base em Ferreira (2017).

Retoma-se também que a descrição analisa o conjunto dos dados, mas com predominância avaliativa das medianas das questões, para que resultados não apresentem assimetria e valores extremos; assim, acredita-se que teremos um valor mais aproximado do real.

No primeiro bloco das questões de 1 a 15, foram listadas tipos de informações, muitas vezes associadas ao trabalho de cada pessoa. Os respondentes deveriam indicar o grau de satisfação com a qualidade e/ou quantidade de cada tipo de informação, como já foi dito. Vale

ressaltar que essas informações, neste primeiro momento, não foram detalhadas, sendo passíveis de chegar ao conhecimento do servidor a partir dos meios de comunicação interna quanto por um *feedback* do gestor e/ou equipe, por exemplo. Na primeira pergunta, exploramos o nível de satisfação com informações sobre o progresso do trabalho, conforme Gráfico 5:

**Gráfico 5 - Grau de satisfação com a informação**



Fonte: Autoria própria./Automação – *Google Forms*

N: 84

Média: 5,47

Moda: 8

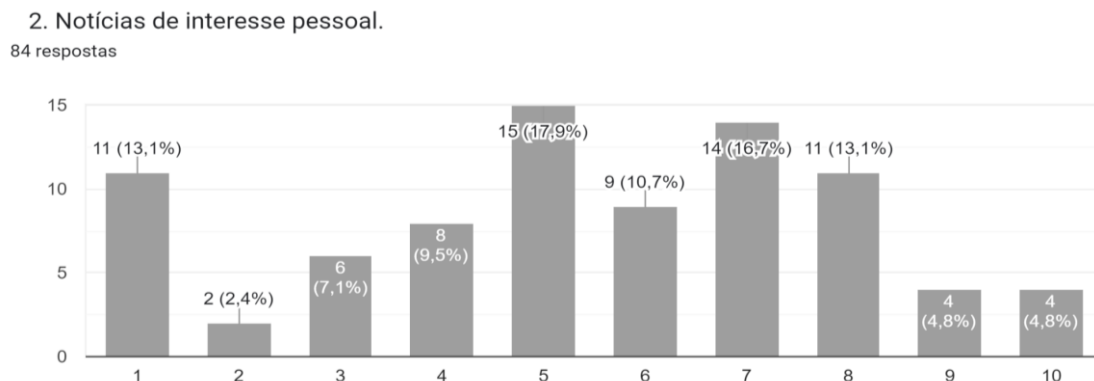
Mediana: 6

Desvio padrão: 2,81

Interpretação descritiva: A informação sobre o progresso no trabalho é **médio com tendência positiva**. A nota que mais se repetiu foi 8 (satisfatória). Sendo que 50% dos indivíduos estão acima do valor 6 e os outros estão abaixo desse valor. Em média, os participantes se situam em 5,48 e se desviam em média 2,81 unidades da escala. Cabe salientar que, mesmo assim, 17,9% se manifestaram totalmente insatisfeitos com a quantidade de informações sobre o progresso no trabalho.

O Gráfico 6, por sua vez, apresenta o resultado da pergunta 2, sobre a satisfação com as notícias de interesse pessoal.

### Gráfico 6 – Grau de satisfação – Notícias de interesse pessoal



Fonte: Autoria própria./Automação – *Google Forms*

N: 84

Média: 5,4

Moda: 5

Mediana: 5

Desvio padrão: 2,5

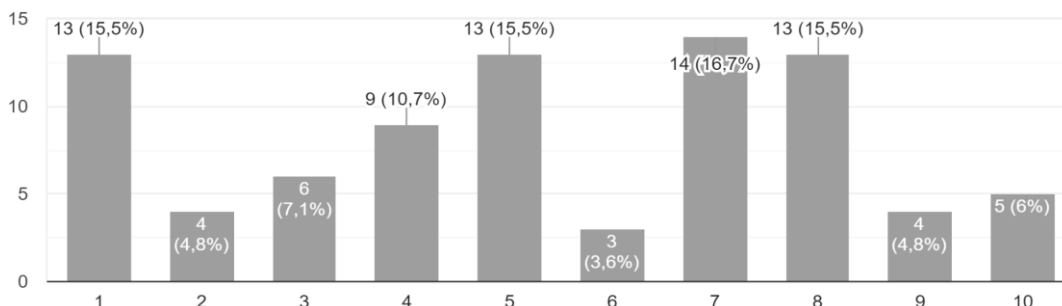
Interpretação descritiva: Quanto à questão sobre as notícias de interesse pessoal, o resultado foi considerado **médio, na zona central**. A nota que mais se repetiu foi 5. Sendo que 50% dos indivíduos estão acima do valor 5 e os outros estão abaixo desse valor. Em média, os participantes se situam em 5,4 e se desviam em média 2,5 unidades da escala.

Já o Gráfico 7 apresenta os resultados da satisfação dos respondentes quanto às informações sobre as políticas e os objetivos da instituição.

### Gráfico 7 - Grau de satisfação - Políticas e Objetivos da Instituição

#### 3. Informações sobre as políticas e os objetivos da instituição.

84 respostas



Fonte: Autoria própria./Automação – Google Forms

N: 84

Média: 5,29

Moda: 7

Mediana: 5

Desvio padrão: 2,73

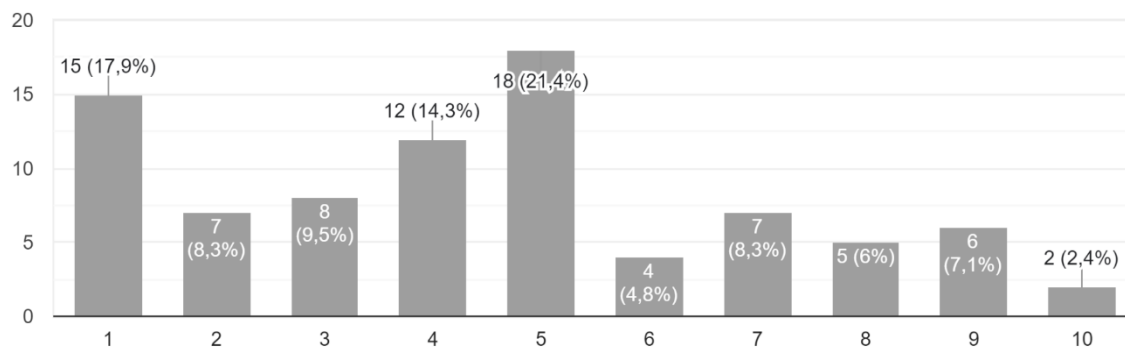
Interpretação descritiva: Quanto à questão relacionada às informações sobre as políticas e os objetivos da instituição, o resultado foi considerado **médio, tendência positiva**. A nota que mais se repetiu foi 7. Sendo que 50% dos indivíduos estão acima do valor 5 e os outros estão abaixo desse valor. Em média, os participantes se situam em 5,29 e se desviam 2,7 unidades da escala.

O Gráfico 8, por sua vez, detalha as respostas sobre o grau de satisfação de informações sobre como o trabalho dos respondentes se compara com os demais servidores.

### Gráfico 8 - Grau de satisfação - Comparação do trabalho

#### 4. Informações sobre como meu trabalho se compara com os demais.

84 respostas



Fonte: Autoria própria./Automação – Google Forms

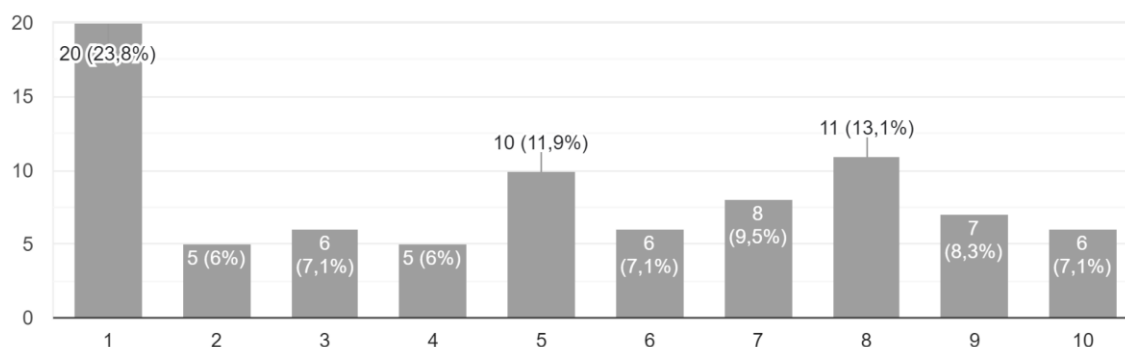
N: 84  
 Média: 4,45  
 Moda: 5  
 Mediana: 4  
 Desvio padrão: 2,57

Interpretação descritiva: Quanto às informações sobre o trabalho se comparar com os demais; o resultado dos respondentes foi **considerado médio, tendência negativa**. A nota que mais se repetiu foi 5. Sendo que 50% dos indivíduos estão acima do valor 4 e os outros estão abaixo desse valor. Em média, os participantes se situam em 4,45 e se desviam em média 2,57 unidades da escala.

O Gráfico 9 apresenta os resultados da pergunta 5, sobre o grau de satisfação das informações sobre como estou sendo avaliado.

#### Gráfico 9 - Grau de satisfação - Como estou sendo avaliado

5. Informações sobre como estou sendo avaliado.  
 84 respostas



Fonte: Autoria própria./Automação – *Google Forms*

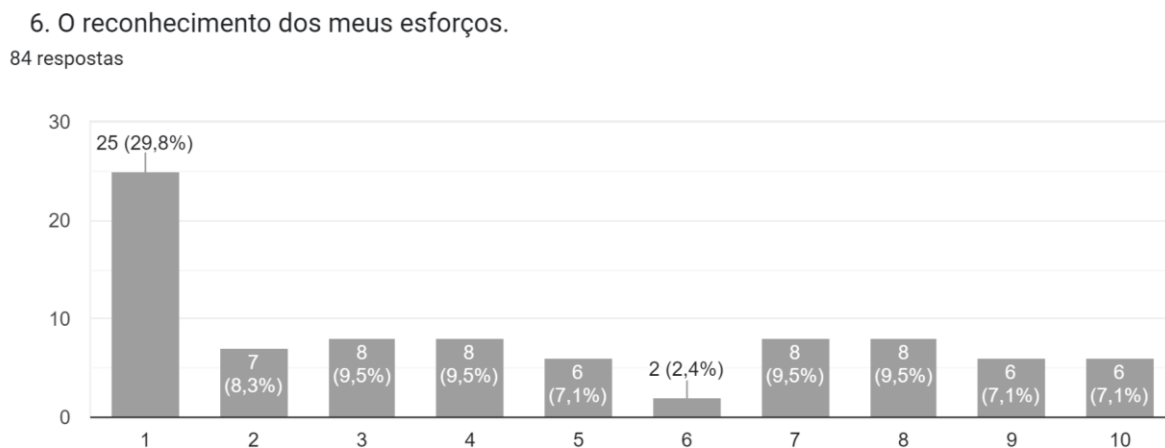
N: 84  
 Média: 5  
 Moda: 1  
 Mediana: 5  
 Desvio padrão: 3

Interpretação descritiva: Quanto às informações sobre como estou sendo avaliado, o resultado das respostas foi considerado **médio, na zona de transição central**. A nota que mais se repetiu foi 1 (muito insatisfatória). Sendo que 50% dos indivíduos estão acima do valor 5 e os outros estão abaixo desse valor. Em média, os participantes se situam em 5,5 e se

desviam em média 3 unidades da escala. Ressalta-se que 23,8% responderam que o contexto é péssimo.

No Gráfico 10 é possível identificar a resposta quanto às informações sobre o reconhecimento dos esforços dos servidores.

**Gráfico 10 - Grau de satisfação - Reconhecimento dos Esforços**



Fonte: Autoria própria./Automação – *Google Forms*

N: 84

Média: 4,42

Moda: 1

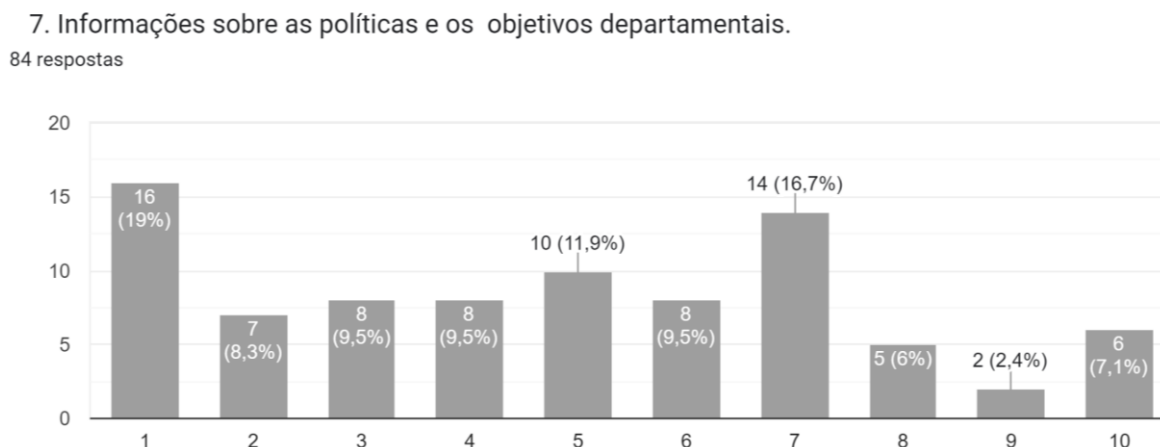
Mediana: 4

Desvio padrão: 3,11

Interpretação descritiva: Quanto ao reconhecimento dos esforços dos trabalhadores, o resultado foi considerado **médio, com tendência negativa**. A nota que mais se repetiu foi 1 (muito insatisfatória). Sendo que 50% dos indivíduos estão acima do valor 4 e os outros estão abaixo desse valor. Em média, os participantes se situam em 4,42 e se desviam em média 3,11 unidades da escala. Ressalta-se que quase 30% dos respondentes revelaram muita insatisfação, o que denota um contexto péssimo.

O grau de satisfação sobre as informações recebidas acerca das políticas e objetivos departamentais podem ser observadas no Gráfico 11:

**Gráfico 11 - Grau de satisfação - Políticas e Objetivos departamentais**



Fonte: Autoria própria./Automação – *Google Forms*

N: 84

Média: 4,76

Moda: 1

Mediana: 5

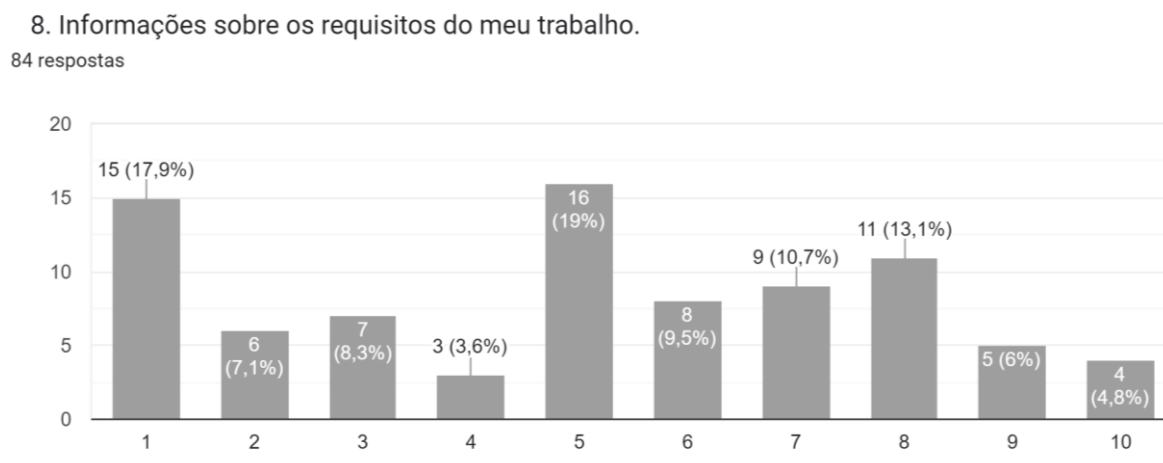
Desvio padrão: 2,75

Interpretação descritiva: Quanto às informações sobre políticas e os objetivos departamentais, o resultado das respostas é **médio, com tendência negativa**. A nota que mais se repetiu foi 1 (muito insatisfatória). Sendo que 50% dos indivíduos estão acima do valor 5 e os outros estão abaixo desse valor. Em média, os participantes se situam em 4,76 e se desviam em média 2,75 unidades da escala.



O Gráfico 12, por sua vez, revela a porcentagem de satisfação dos respondentes quanto às informações sobre o requisito do trabalho.

**Gráfico 12 - Grau de satisfação - Requisitos trabalho**



Fonte: Autoria própria./Automação – *Google Forms*

N: 84

Média: 5

Moda: 5

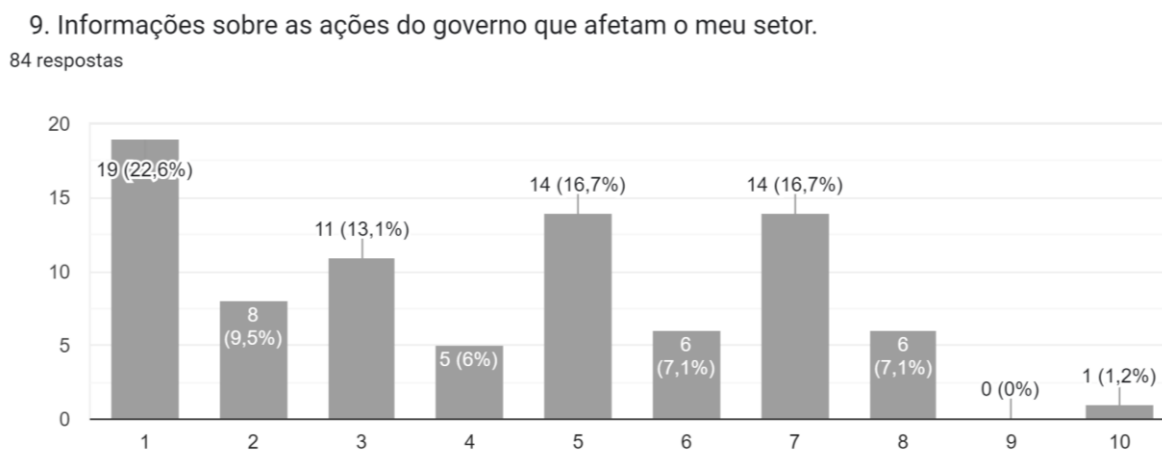
Mediana: 5

Desvio padrão: 2,76

Interpretação descritiva: Quanto às informações sobre requisitos do meu trabalho, o resultado foi considerado **médio, na zona central**. A nota que mais se repetiu foi 5. Sendo que 50% dos indivíduos estão acima do valor 5 e os outros estão abaixo desse valor. Em média, os participantes se situam em 5 e se desviam em média 2,76 unidades da escala.

O Gráfico 13 revela o grau de satisfação sobre as informações referentes às ações governamentais que afetam os respectivos setores dos respondentes.

**Gráfico 13 - Grau de satisfação - Ações do governo que afetam o setor do respondente**



Fonte: Autoria própria./Automação – *Google Forms*

N: 84

Média: 4,17

Moda: 1

Mediana: 4

Desvio padrão: 2,44

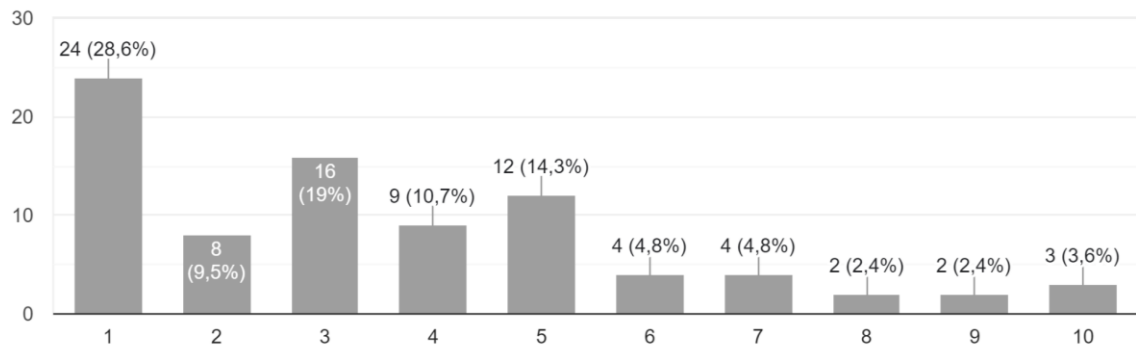
Interpretação descritiva: Quanto às ações do governo que afetam os setores o índice, o resultado é considerado **médio, com tendência negativa**. A nota que mais se repetiu foi 4. Sendo que 50% dos indivíduos estão acima do valor 4 e os outros estão abaixo desse valor. Em média, os participantes se situam em 5 e se desviam em média 2,76 unidades da escala.

O Gráfico 14, por sua vez, faz referência ao grau de satisfação quanto às informações referentes aos sindicatos.

**Gráfico 14 - Grau de satisfação - Informações sindicatos**

10. Informações sobre as relações com os sindicatos.

84 respostas



Fonte: Autoria própria./Automação – *Google Forms*

N: 84

Média: 3,6

Moda: 1

Mediana: 3

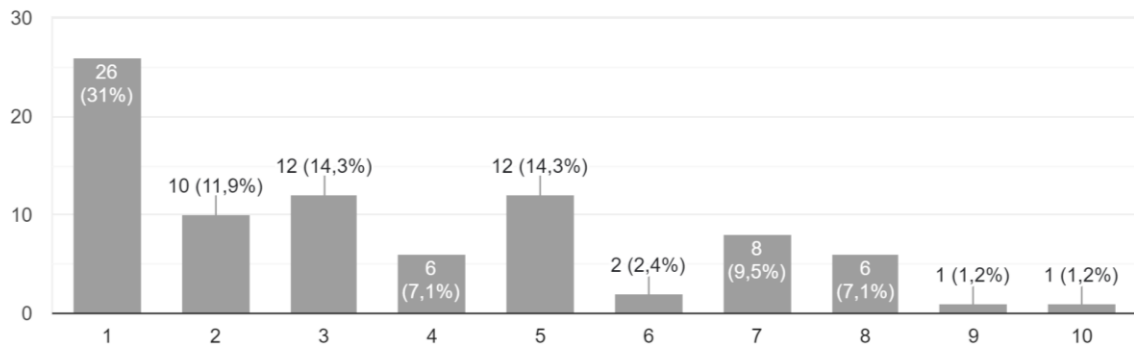
Desvio padrão: 2,43

Interpretação descritiva: Quanto às informações sobre as relações com os sindicatos, o índice é **considerado insatisfatório, contexto ruim**. A nota que mais se repetiu foi 4. Sendo que 50% dos indivíduos estão acima do valor 5 e os outros estão abaixo desse valor. Em média, os participantes se situam em 3,6 e se desviam em média 2,43 unidades da escala.

O Gráfico 15 demonstra o percentual das respostas referentes à pergunta 11, sobre informações acerca da resolução dos problemas no trabalho dos respondentes.

**Gráfico 15 - Grau de satisfação - Informações sobre resolução de problemas no trabalho**

11. Relatórios sobre como problemas no meu trabalho estão sendo resolvidos.  
84 respostas



Fonte: Autoria própria./Automação – *Google Forms*

N: 84

Média: 3,6

Moda: 1

Mediana: 3

Desvio padrão: 2,47

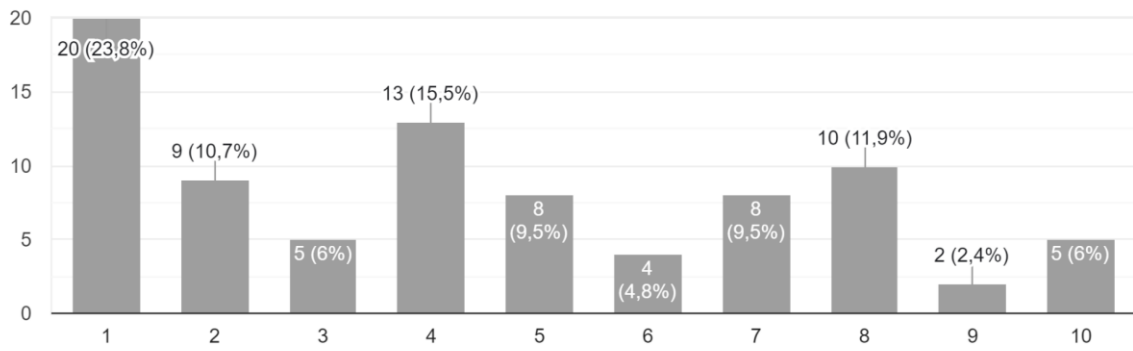
Interpretação descritiva: Quanto aos relatórios sobre como os problemas são resolvidos no trabalho, o resultado foi considerado **insatisfatório, contexto ruim**. A nota que mais se repetiu foi 1, muito insatisfeito. Sendo que 50% dos indivíduos estão acima do valor 3 e os outros estão abaixo desse valor. Em média, os participantes se situam em 3,6 e se desviam em média 2,47 unidades da escala.

No Gráfico 16, é possível aferir as respostas da pergunta 12, sobre o grau de satisfação dos respondentes acerca dos benefícios dos empregados e pagamento.

**Gráfico 16 - Grau de satisfação - Informações sobre benefícios e pagamentos**

12. Informações sobre os benefícios dos empregados e sobre pagamento.

84 respostas



Fonte: Autoria própria./Automação – *Google Forms*

N: 84

Média: 4,44

Moda: 1

Mediana: 4

Desvio padrão: 2,8

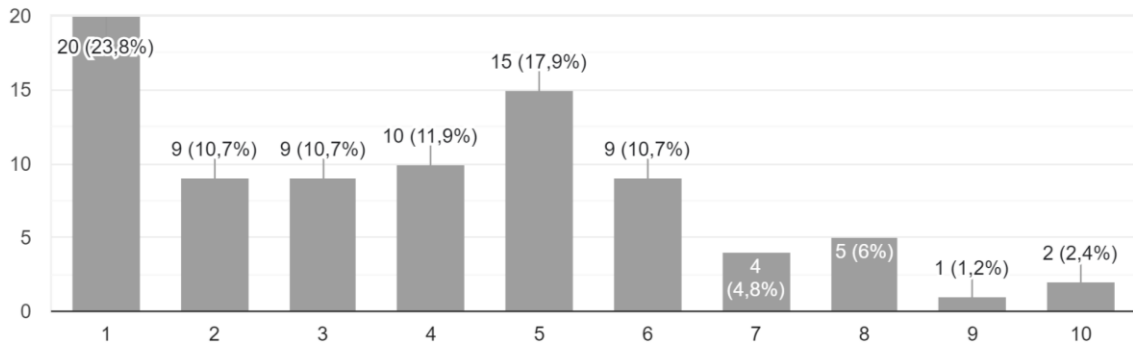
Interpretação descritiva: Quanto às informações sobre benefícios dos empregados e pagamentos, o resultado foi **considerado médio, tendência negativa**. A nota que mais se repetiu foi 1. Sendo que 50% dos indivíduos estão acima do valor 4 e os outros estão abaixo desse valor. Em média, os participantes se situam em 4,44 e se desviam em média 2,8 unidades da escala.

No Gráfico 17, exploramos as respostas da pergunta 13, sobre o grau de satisfação a respeito do orçamento e situação financeira do órgão.

**Gráfico 17 - Grau de satisfação - Orçamento e situação financeira**

13. Informações sobre o orçamento e situação financeira.

84 respostas



Fonte: Autoria própria./Automação – *Google Forms*

N: 84

Média: 3,95

Moda: 1

Mediana: 4

Desvio padrão: 2,4

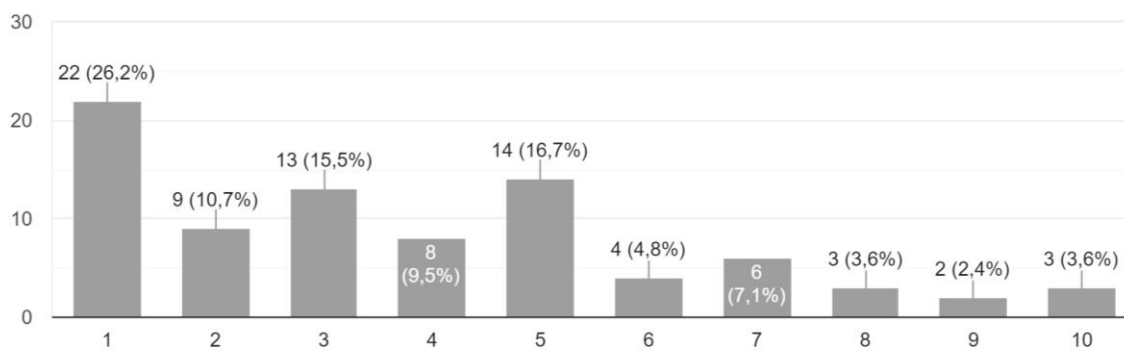
Interpretação descritiva: Quanto às informações sobre orçamento e situação financeira, o resultado foi **médio, tendência negativa**. A nota que mais se repetiu foi 1. Sendo que 50% dos indivíduos estão acima do valor 4 e os outros estão abaixo desse valor. Em média, os participantes se situam em 3,95 e se desviam em média 2,4 unidades da escala.

O Gráfico 18 revela as tendências das respostas da penúltima pergunta deste primeiro bloco do questionário. Ela faz referência ao grau de satisfação sobre as informações acerca das realizações e/ou falhas na Instituição.

**Gráfico 18 - Grau de satisfação - Realizações e falhas da Instituição**

14. Informações sobre as realizações e/ou falhas da instituição.

84 respostas



Fonte: Autoria própria./Automação – *Google Forms*

N: 84

Média: 3,78

Moda: 1

Mediana: 3

Desvio padrão: 2,5

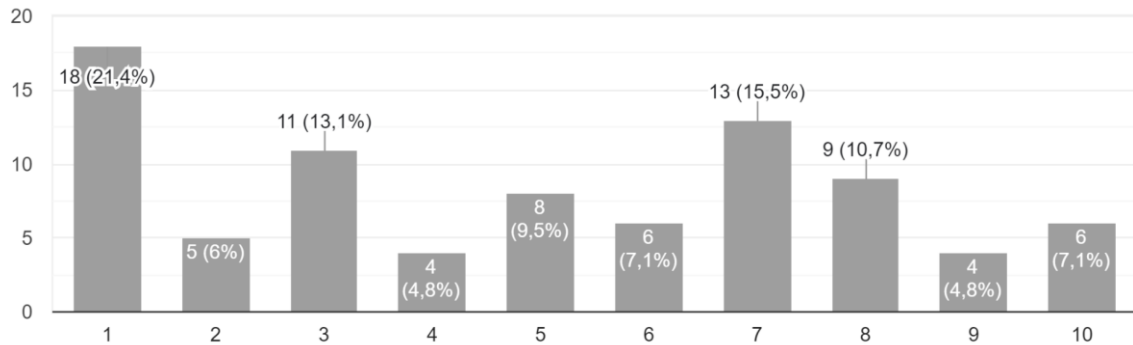
Interpretação descritiva: Quanto às informações sobre realizações e/ou falha das instituições, o resultado foi considerado **insatisfatório, contexto ruim**. A nota que mais se repetiu foi 1. Sendo que 50% dos indivíduos estão acima do valor 3 e os outros estão abaixo desse valor. Em média, os participantes se situam em 3,78 e se desviam em média 2,5 unidades da escala.

Por fim, a última pergunta do primeiro bloco de questões diz respeito ao grau de satisfação sobre as informações, por parte da chefia, acerca do conhecimento e compreensão dos problemas enfrentados pelos subordinados. As respostas estão no Gráfico 19.

**Gráfico 19 - Grau de satisfação - Informações por parte da chefia sobre os problemas dos subordinados**

15. Os meus superiores conhecem e compreendem os problemas enfrentados pelos subordinados.

84 respostas



Fonte: Autoria própria./Automação – *Google Forms*

N: 84

Média: 4,90

Moda: 1

Mediana: 5

Desvio padrão: 2,93

Interpretação descritiva: Quanto às informações sobre os conhecimentos e compreensão dos problemas enfrentados pelos subordinados, o resultado foi considerado **médio, zona central**. A nota que mais se repetiu foi 1. Sendo que 50% dos indivíduos estão acima do valor 5 e os outros estão abaixo desse valor. Em média, os participantes se situam em 4,9 e se desviam em média 2,93 unidades da escala.

#### 6.1.1.2 – Segundo Bloco de perguntas – 16 a 37

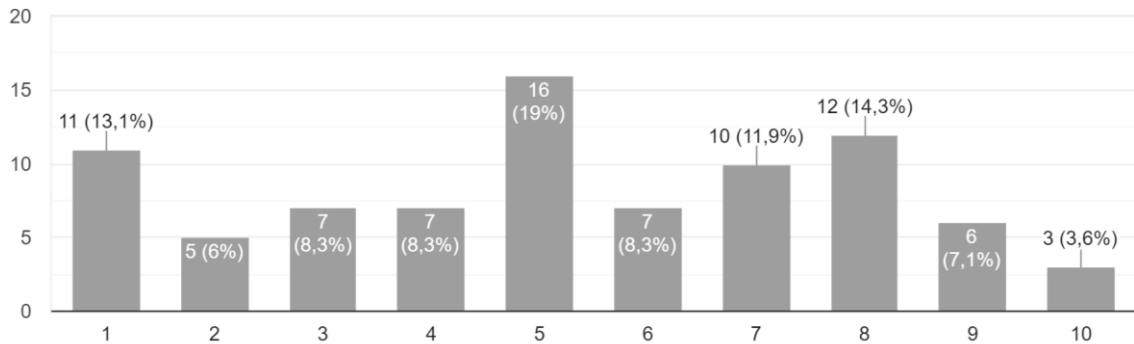
No segundo bloco, os participantes tiveram que avaliar o grau de satisfação com os aspectos relacionados à comunicação, como um todo, no ambiente de trabalho. E, conforme já enunciado, mediram o próprio grau de satisfação, em que 1 é muito insatisfeito e 10, muito satisfeito. No Gráfico 20, para iniciar, demonstramos as respostas referentes à pergunta 16, sobre como os respondentes se sentiam sobre as diferenças pessoais entre os colegas e se isso poderia interferir no trabalho.



**Gráfico 20 - Grau de satisfação - Diferenças pessoais e desempenho no trabalho**

16. Até que ponto as diferenças pessoais interferem na comunicação entre colegas para desempenho no trabalho

84 respostas



Fonte: Autoria própria./Automação – *Google Forms*

N: 84

Média: 5,25

Moda: 5

Mediana: 5

Desvio padrão: 2,60

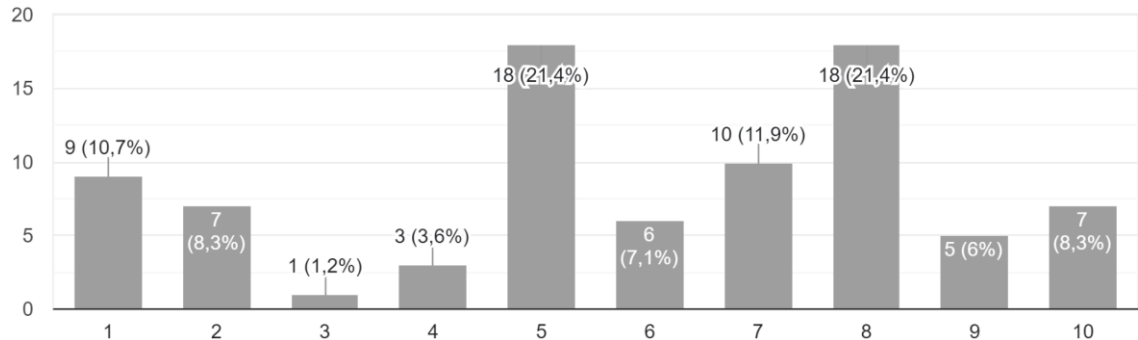
Interpretação descritiva: O grau de satisfação sobre "até que ponto as diferenças pessoais interferem na comunicação entre colegas para o desempenho do trabalho" foi **considerado médio, zona central**. A nota que mais se repetiu foi 5. Sendo que 50% dos indivíduos estão acima do valor 5 e os outros estão abaixo desse valor. Em média, os participantes se situam em 5,25 e se desviam em média 2,6 unidades da escala.

As respostas da pergunta 17 estão compiladas no Gráfico 21 e referem-se à satisfação da estrutura de trabalho e a sua relação com a comunicação entre os colegas.

**Gráfico 21 - Grau de satisfação - Estrutura de trabalho e comunicação com os colegas**

17. Até que ponto a estrutura física de onde trabalho atrapalha minha comunicação com os colegas

84 respostas



Fonte: Autoria própria./Automação – *Google Forms*

N: 84

Média: 5,83

Moda: 8

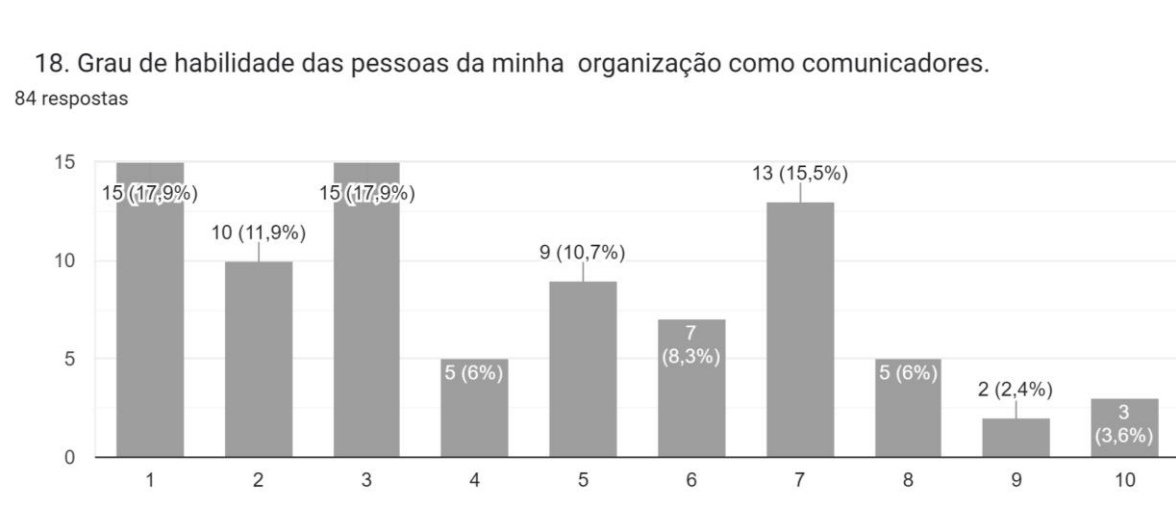
Mediana: 6

Desvio padrão: 2,70

Interpretação descritiva: Sobre "até que ponto a estrutura física de onde trabalho atrapalha minha comunicação com os meus colegas", o grau de satisfação foi considerado **médio, com tendência positiva**. A nota que mais se repetiu foi 8. Sendo que 50% dos indivíduos estão acima do valor 6 e os outros estão abaixo desse valor. Em média, os participantes se situam em 5,83 e se desviam em média 2,7 unidades da escala.

No Gráfico 22, é possível observar as respostas da pergunta 18, sobre o grau de satisfação acerca das habilidades das pessoas como comunicadores.

**Gráfico 22 - Grau de satisfação - Habilidades como comunicadores**



Fonte: Autoria própria./Automação – *Google Forms*

N: 84

Média: 4,63

Moda: 3

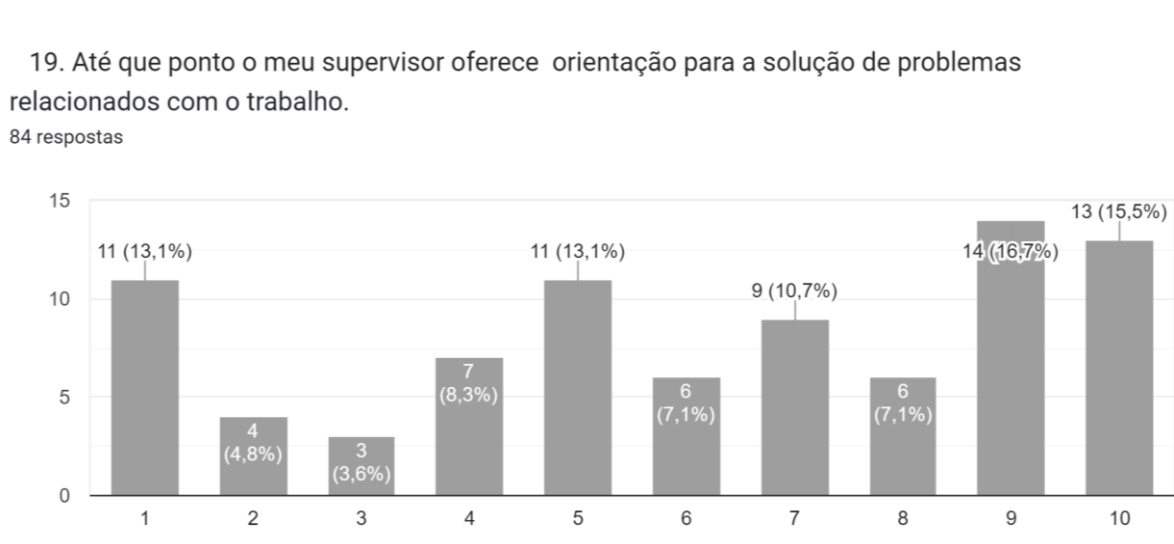
Mediana: 4

Desvio padrão: 2,6

Interpretação descritiva: Quanto ao grau de satisfação sobre o quanto as pessoas do órgão são comunicadores, o resultado foi **considerado médio, tendência negativa**. A nota que mais se repetiu foi 3. Sendo que 50% dos indivíduos estão acima do valor 4 e os outros estão abaixo desse valor. Em média, os participantes se situam em 4,63 e se desviam em média 2,6 unidades da escala.

Já as respostas da pergunta de 19 podem ser observadas no Gráfico 23, sobre o grau de satisfação quanto à orientação do supervisor para a solução de problemas relacionados ao trabalho.

**Gráfico 23 - Grau de satisfação - Orientação supervisor**



Fonte: Autoria própria./Automação – *Google Forms*

N: 84

Média: 6

Moda: 9

Mediana: 6

Desvio padrão: 3

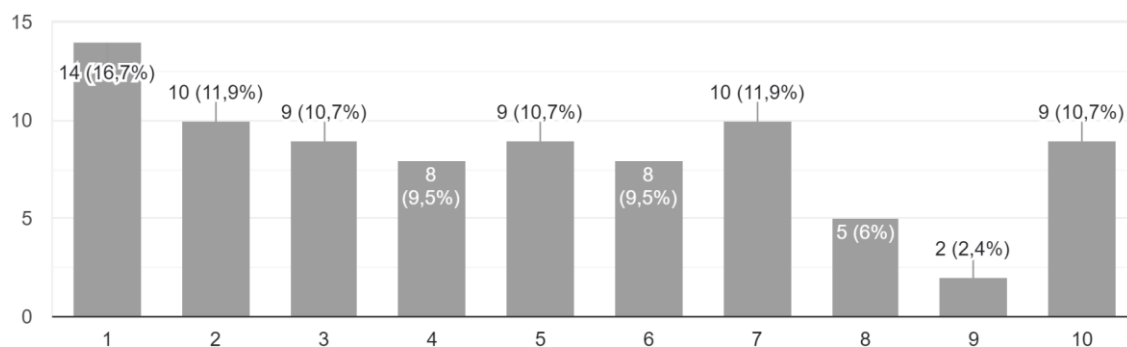
Interpretação descritiva: Quanto ao supervisor oferecer orientação para solução de problemas relacionados ao trabalho, o grau de satisfação foi **considerado médio, tendência positiva**. A nota que mais se repetiu foi 9. Sendo que 50% indivíduos estão acima do valor 6 e os outros estão abaixo desse valor. Em média, os participantes se situam em 6 e se desviam em média 3 unidades da escala.

No Gráfico 24, por sua vez, estão as respostas sobre o grau de satisfação acerca da sensação de pertencimento à organização, como parte vital, que a comunicação transparece.

**Gráfico 24 - Grau de satisfação - Sensação de pertencimento, pela comunicação**

20. Até que ponto a comunicação faz com que me identifique ou me sinta parte vital da instituição.

84 respostas



Fonte: Autoria própria./Automação – *Google Forms*

N: 84

Média: 4,8

Moda: 1

Mediana: 5

Desvio padrão: 2,88

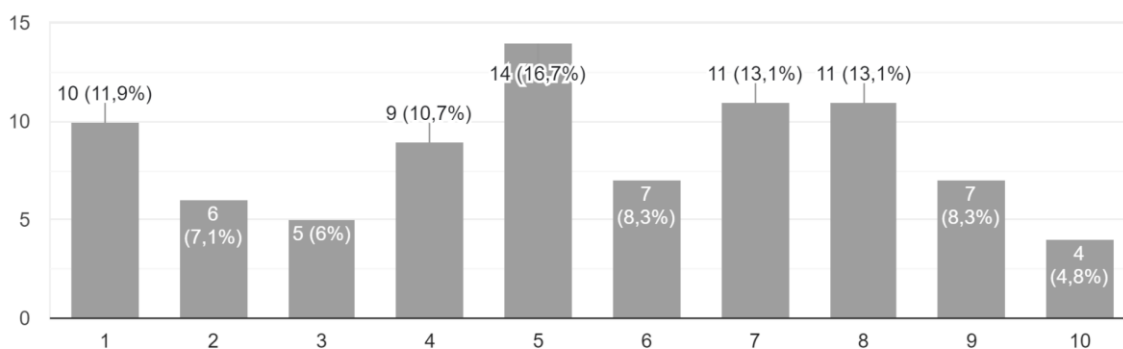
Interpretação descritiva: O resultado da questão “Até que ponto a comunicação faz com que os servidores se identifiquem ou se sintam parte vital da instituição” foi **considerado médio, zona central**. A nota que mais se repetiu foi 1. Sendo que 50% dos indivíduos estão acima do valor 5 e os outros estão abaixo desse valor. Em média, os participantes se situam em 4,8 e se desviam em média 2,88 unidades da escala.

O Gráfico 25, por sua vez, revela o grau de satisfação com as publicações da instituição, se os respondentes acreditam que elas sejam interessantes e úteis.

#### Gráfico 25 - Grau de satisfação - Publicações da Instituição

21. A medida em que as publicações da instituição são interessantes e úteis.

84 respostas



Fonte: Autoria própria./Automação – *Google Forms*

N: 84

Média: 5,38

Moda: 5

Mediana: 5

Desvio padrão: 2,63

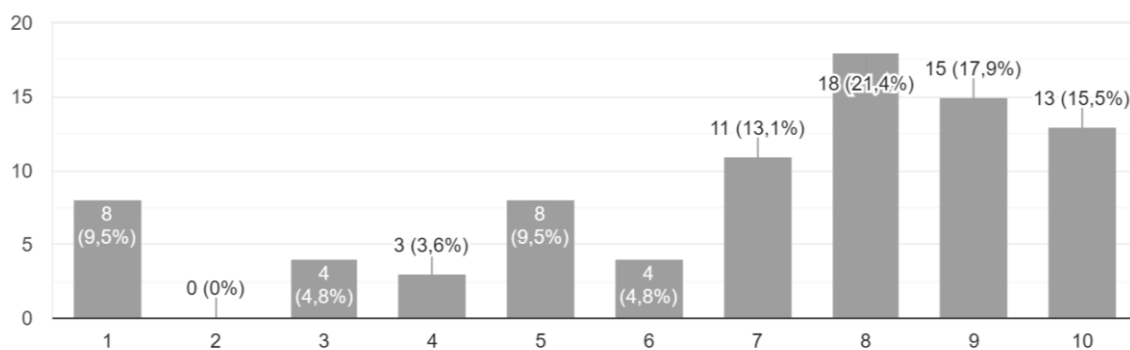
Interpretação descritiva: O grau de satisfação quanto à medida que as informações publicadas são interessantes e úteis foi **considerado médio, zona central**. A nota que mais se repetiu foi 5. Sendo que 50% dos indivíduos estão acima do valor 5 e os outros estão abaixo desse valor. Em média, os participantes se situam em 5,38 e se desviam em média 2,63 unidades da escala.

A pergunta 22 está retratada no Gráfico 26, e diz respeito ao grau de satisfação com a confiança do supervisor para com os respondentes.

**Gráfico 26 - Grau de satisfação - Confiança do supervisor no respondente**

22. A medida em que o meu supervisor confia em mim.

84 respostas



Fonte: Autoria própria./Automação – *Google Forms*

N: 84

Média: 6,9

Moda: 8

Mediana: 8

Desvio padrão: 2,7

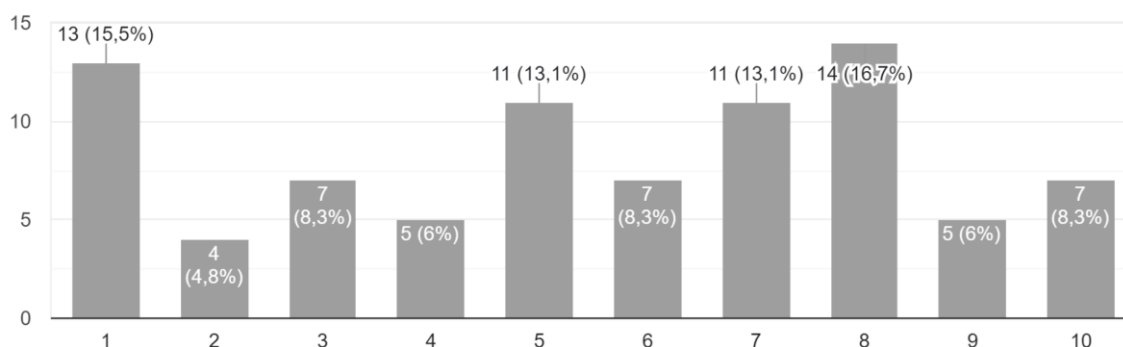
Interpretação descritiva: Sobre a medida em que os supervisores confiam no trabalho dos agentes públicos, o resultado foi **considerado satisfatório, em um contexto bom**. A nota que mais se repetiu foi 8. Sendo que 50% dos indivíduos estão acima do valor 8 e os outros estão abaixo desse valor. Em média, os participantes se situam em 6,9 e se desviam em média 2,7 unidades da escala.

No Gráfico 27, estão as respostas da pergunta 23, sobre a satisfação com a celeridade de informações necessárias para fazer o trabalho.

**Gráfico 27 - Grau de satisfação - Celeridade de informações para o trabalho**

23. A medida em que eu recebo em tempo as informações necessárias para fazer o meu trabalho.

84 respostas



Fonte: Autoria própria./Automação – *Google Forms*

N: 84

Média: 5,50

Moda: 8

Mediana: 6

Desvio padrão: 2,84

Interpretação descritiva: O grau de satisfação sobre a medida em que são recebidas as informações em tempo para realização do trabalho foi **considerado médio, com uma tendência positiva**. A nota que mais se repetiu foi 8. Sendo que 50% dos indivíduos estão acima do valor 6 e os outros estão abaixo desse valor. Em média, os participantes se situam em 5,5 e se desviam em média 2,84 unidades da escala.

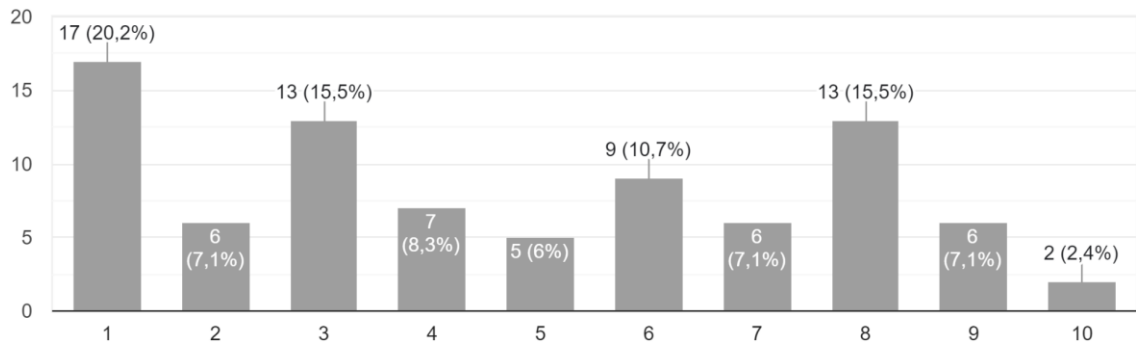


O Gráfico 28, por sua vez, revela o grau de satisfação com o gerenciamento de conflitos por meio dos canais de comunicação adequados.

**Gráfico 28 - Grau de satisfação - Gerenciamento de conflitos pelos canais de comunicação**

24. A medida em que os conflitos são tratados de forma adequada através de canais de comunicação adequados

84 respostas



Fonte: Autoria própria./Automação – *Google Forms*

N: 84

Média: 4,7

Moda: 1

Mediana: 4

Desvio padrão: 2,81

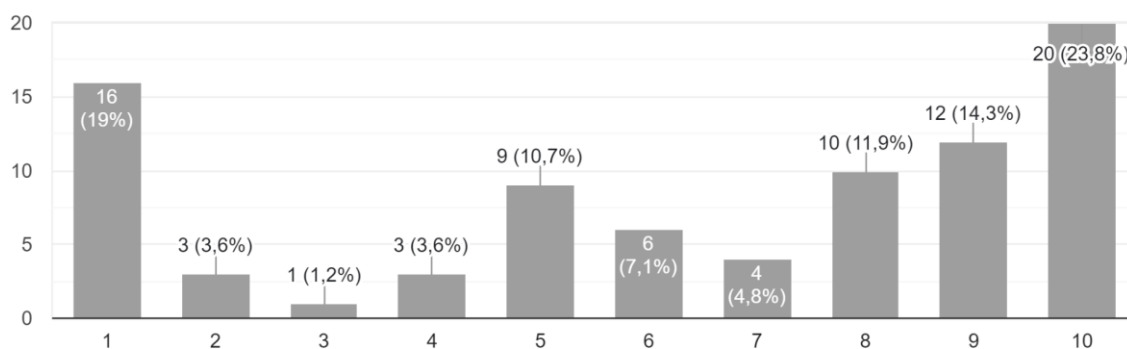
Interpretação descritiva: O grau de satisfação sobre a medida em que os conflitos são tratados através de canais adequados foi **considerado médio, com tendência negativa**. A nota que mais se repetiu foi 1. Sendo que 50% dos indivíduos estão acima do valor 4 e os outros estão abaixo desse valor. Em média, os participantes se situam em 4,7 e se desviam em média 2,81 unidades da escala.

O Gráfico 29, por sua vez, diz respeito à satisfação dos respondentes com a chamada “rádio corredor”, na organização.

**Gráfico 29 - Grau de satisfação - "Rádio corredor" na organização**

25. A medida em que a "rádio corredor" está ativa em nossa organização.

84 respostas



Fonte: Autoria própria./Automação – *Google Forms*

N: 84

Média: 6,31

Moda: 10

Mediana: 7

Desvio padrão: 3,34

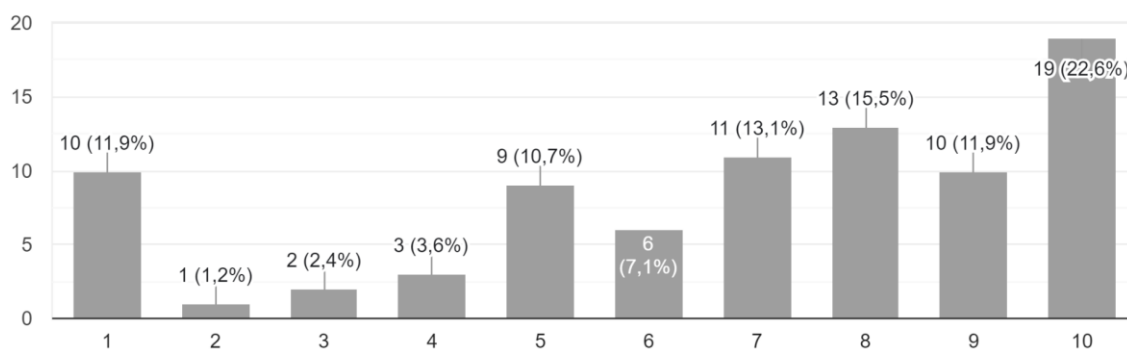
Interpretação descritiva: O resultado da questão “a medida em que a rádio corredor está ativa na organização” foi **considerado satisfatório, em um contexto bom**. A nota que mais se repetiu foi 10. Sendo que 50% dos indivíduos estão acima do valor 7 e os outros estão abaixo desse valor. Em média, os participantes se situam em 6,31 e se desviam em média 3,34 unidades da escala.

As respostas da pergunta 26 foram exploradas no Gráfico 30, sobre a satisfação com a capacidade do gestor de abertura a novas ideias.

**Gráfico 30 - Grau de satisfação - Capacidade do gestor de se abrir a novas ideias**

26. Até que ponto o meu supervisor está aberto a ideias.

84 respostas



Fonte: Autoria própria./Automação – *Google Forms*

N: 84

Média: 6,78

Moda: 10

Mediana: 7

Desvio padrão: 2,9

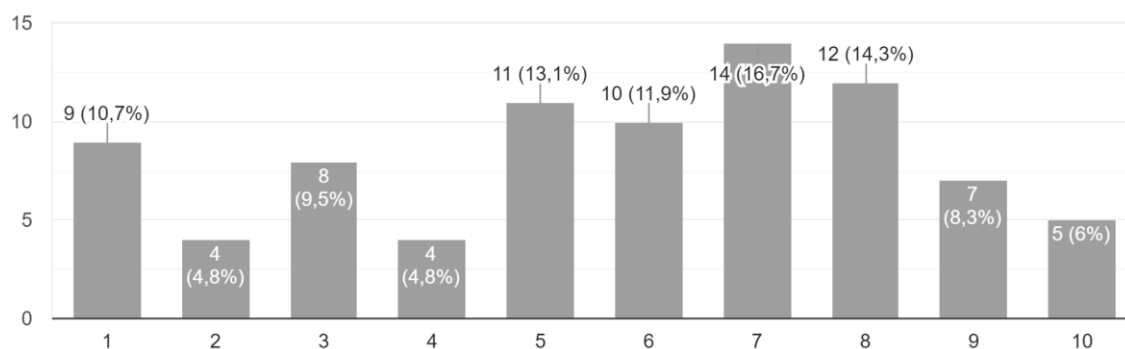
Interpretação descritiva: “Até que ponto o supervisor está adepto a ideias” teve como resultado **satisfatório, em um contexto bom**. A nota que mais se repetiu foi 10. Sendo que 50% dos indivíduos estão acima do valor 7 e os outros estão abaixo desse valor. Em média, os participantes se situam em 6,78 e se desviam em média 2,9 unidades da escala.

O grau de satisfação com as conversas com outros funcionários – no que tange à precisão e fluxo livre – é revelado pelo Gráfico 31.

**Gráfico 31 - Grau de satisfação - Precisão e fluxo livre de conversas entre os funcionários**

27. Até que ponto as conversas com outros funcionários são precisas e de fluxo livre.

84 respostas



Fonte: Autoria própria./Automação – *Google Forms*

N: 84

Média: 5,7

Moda: 7

Mediana: 6

Desvio padrão: 2,62

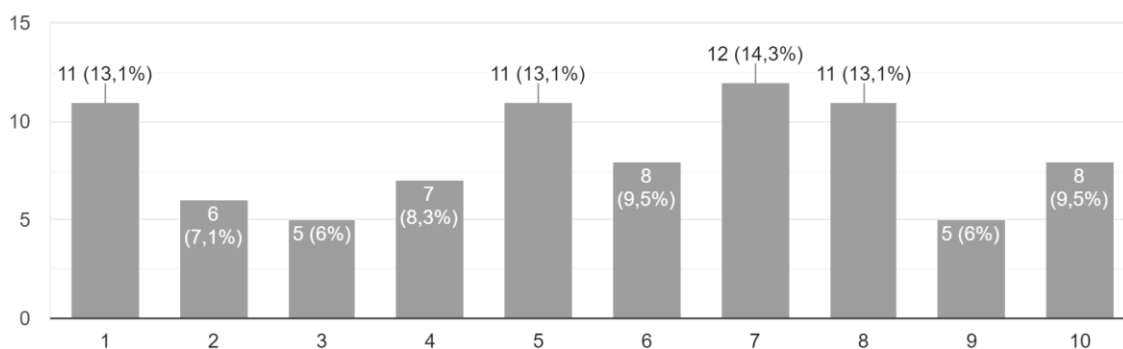
Interpretação descritiva: Sobre a questão “Até que ponto as conversas com outros funcionários são precisas e de fluxo livre”, o resultado **foi considerado médio, com tendência positiva**. A nota que mais se repetiu foi 7. Sendo que 50% dos indivíduos estão acima do valor 6 e os outros estão abaixo desse valor. Em média, os participantes se situam em 5,7 e se desviam em média 2,62 unidades da escala.

No Gráfico 32, é possível ver o grau de satisfação sobre a medida em que as práticas de comunicação são adaptáveis a situações de emergência.

**Gráfico 32 - Grau de satisfação - Capacidade da comunicação de se adaptar a situações de emergência**

28. A medida em que as práticas de comunicação são adaptáveis a situações de emergência.

84 respostas



Fonte: Autoria própria./Automação – *Google Forms*

N: 84

Média: 5,54

Moda: 5

Mediana: 6

Desvio padrão: 2,8

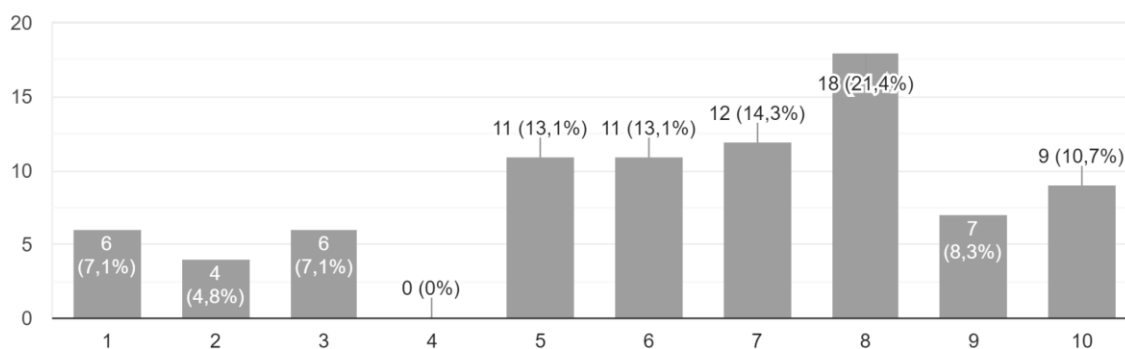
Interpretação descritiva: O resultado da questão “Até que ponto as comunicações são adaptáveis em situação de emergência” foi **considerado médio, com tendência positiva**. A nota que mais se repetiu foi 5. Sendo que 50% dos indivíduos estão acima do valor 6 e os outros estão abaixo desse valor. Em média, os participantes se situam em 5,54 e se desviam em média 2,62 unidades da escala.

O Gráfico 33, por sua vez, refere-se à pergunta 29, sobre a satisfação dos respondentes com a compatibilidade do grupo de trabalho.

**Gráfico 33 - Grau de satisfação - Compatibilidade do grupo de trabalho**

29. Até que ponto o meu grupo de trabalho é compatível.

84 respostas



Fonte: Autoria própria./Automação – *Google Forms*

N: 84

Média: 6,34

Moda: 8

Mediana: 7

Desvio padrão: 2,56

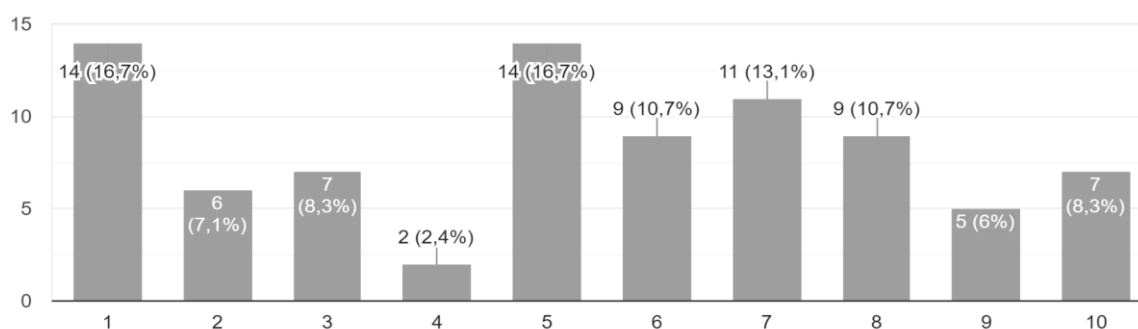
Interpretação descritiva: O resultado da questão “Até que ponto o grupo de trabalho dos agentes públicos são compatíveis” foi **considerado satisfatório, em um contexto bom**. A nota que mais se repetiu foi 8. Sendo que 50% dos indivíduos estão acima do valor 7 e os outros estão abaixo desse valor. Em média, os participantes se situam em 6,34 e se desviam em média 2,56 unidades da escala.

No Gráfico 34, é possível observar o nível de satisfação sobre a organização das reuniões.

**Gráfico 34 - Grau de satisfação - Organização das reuniões**

30. Até que ponto as nossas reuniões são bem organizadas.

84 respostas



Fonte: Autoria própria./Automação – *Google Forms*

N: 84

Média: 5,27

Moda: 5

Mediana: 5

Desvio padrão: 2,85

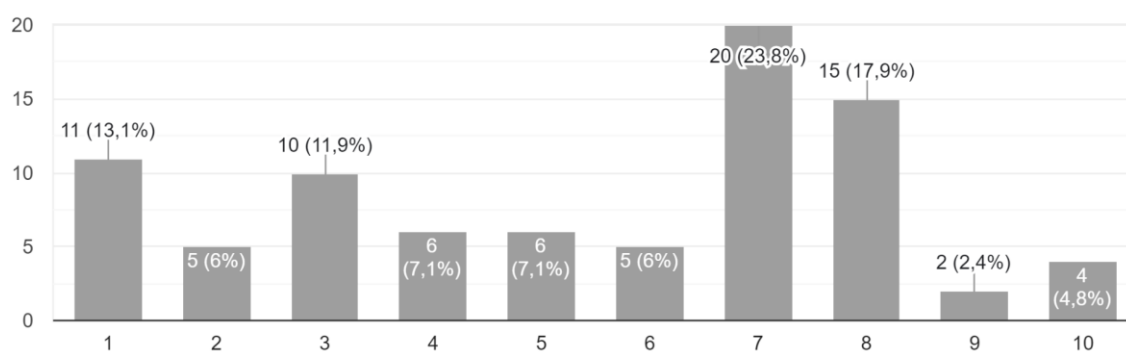
Interpretação descritiva: O resultado da pergunta “Até que ponto as reuniões são bem organizadas” foi **considerado médio, na zona central de transição**. A nota que mais se repetiu foi 5. Sendo que 50% dos indivíduos estão acima do valor 5 e os outros estão abaixo desse valor. Em média, os participantes se situam em 5,27 e se desviam em média 2,85 unidades da escala.

Sobre a satisfação com a clareza e concisão de mensagens escritas e relatórios, é possível observar as tendências no Gráfico 35.

**Gráfico 35 - Grau de satisfação - Clareza e concisão de mensagens escritas e relatórios**

31. Até que ponto as mensagens escritas e relatórios são claros e concisos.

84 respostas



Fonte: Autoria própria./Automação – *Google Forms*

N: 84

Média: 5,38

Moda: 7

Mediana: 6

Desvio padrão: 2,67

Interpretação descritiva: O grau de satisfação sobre até que ponto as mensagens escritas e os relatórios são claros e concisos foi **considerado médio, com tendência positiva**. A nota que mais se repetiu foi 7. Sendo que 50% dos indivíduos estão acima do valor 6 e os outros estão abaixo desse valor. Em média, os participantes se situam em 5,38 e se desviam em média 2,67 unidades da escala.

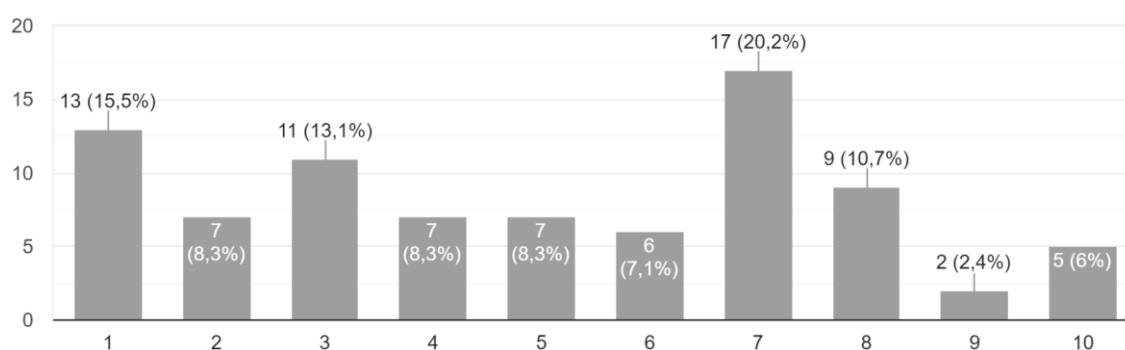


A pergunta 32, sobre a satisfação dos respondentes quanto à atitude saudável da instituição em relação à comunicação, pode ser explicitada pelo Gráfico 36.

**Gráfico 36 - Grau de satisfação - Atitude saudável da instituição em relação à comunicação**

32. Até que ponto as atitudes em relação à comunicação da instituição são basicamente saudáveis.

84 respostas



Fonte: Autoria própria./Automação – *Google Forms*

N: 84

Média: 4,95

Moda: 7

Mediana: 5

Desvio padrão: 2,73

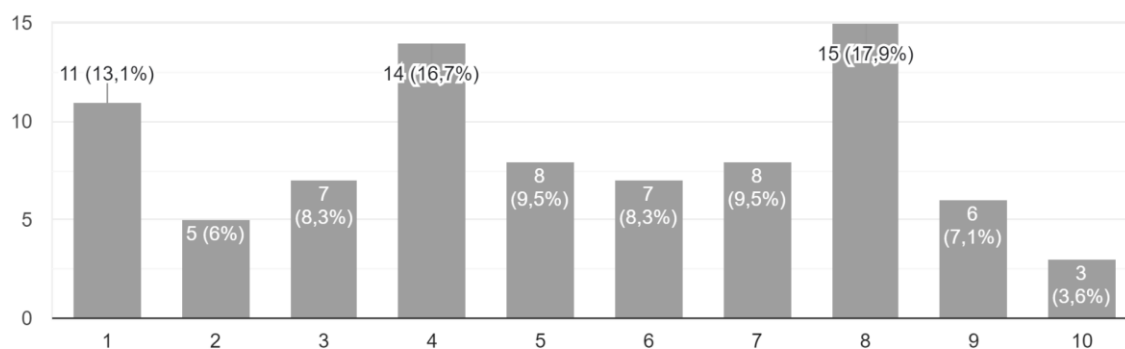
Interpretação descritiva: Até que ponto as atitudes em relação à comunicação da instituição são basicamente saudáveis teve resultado **considerado médio, na zona central**. A nota que mais se repetiu foi 7. Sendo que 50% dos indivíduos estão acima do valor 5 e os outros estão abaixo desse valor. Em média, os participantes se situam em 4,95 e se desviam em média 2,73 unidades da escala. E 46,4% estão na zona de satisfação e 45,2% na de insatisfação.

O Gráfico 37 revela o grau de satisfação dos respondentes com a precisão e atividade da comunicação informal.

**Gráfico 37 - Grau de satisfação - Atividade e precisão da comunicação informal**

33. Até que ponto a comunicação informal é ativa e precisa.

84 respostas



Fonte: Autoria própria./Automação – *Google Forms*

N: 84

Média: 5,21

Moda: 8

Mediana: 8

Desvio padrão: 2,67

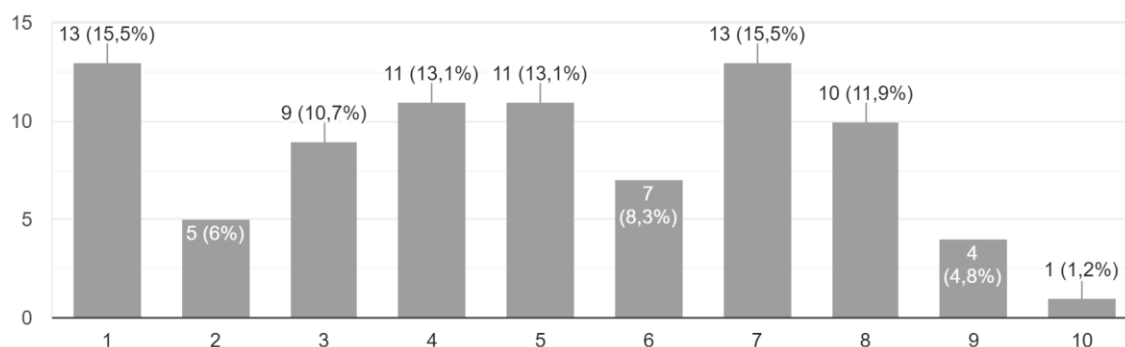
Interpretação descritiva: Até que ponto a comunicação informal é ativa e precisa teve resultado **considerado satisfatório, em um contexto bom**, portanto a comunicação informal, para os respondentes, é ativa e precisa. A nota que mais se repetiu foi 8. Sendo que 50% dos indivíduos estão acima do valor 8 e os outros estão abaixo desse valor. Em média, os participantes se situam em 5,21 e se desviam em média 2,67 unidades da escala.

O Gráfico 38, por sua vez, revela o grau de satisfação com a quantidade de comunicação na instituição.

**Gráfico 38 - Grau de satisfação - Quantidade de comunicação na instituição**

34. Até que ponto a quantidade de comunicação na instituição é adequada.

84 respostas



Fonte: Autoria própria./Automação – *Google Forms*

N: 84

Média: 4,82

Moda: 7

Mediana: 5

Desvio padrão: 2,53

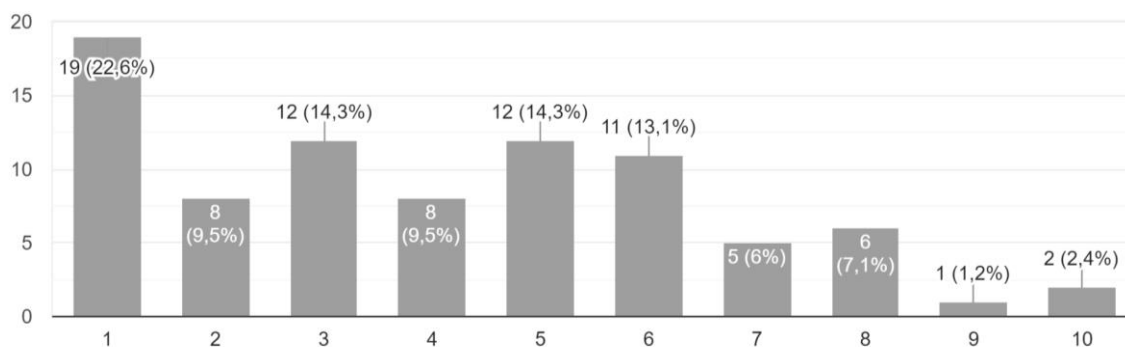
Interpretação descritiva: O resultado da questão “Até que ponto a quantidade de comunicação na instituição é adequada” foi **considerado médio, na zona central de transição**. A nota que mais se repetiu foi 7. Sendo que 50% dos indivíduos estão acima do valor 5 e os outros estão abaixo desse valor. Em média, os participantes se situam em 4,82 e se desviam em média 2,53 unidades da escala.

No Gráfico 39, é possível ver a satisfação com o conhecimento sobre a função de outros colegas e de outros setores da instituição.

**Gráfico 39 - Grau de satisfação - Conhecimento de outras funções de colegas e diferentes setores**

35. O grau de conhecimento sobre o que fazem outros colegas de trabalho e outros setores da instituição.

84 respostas



Fonte: Autoria própria./Automação – *Google Forms*

N: 84

Média: 4

Moda: 1

Mediana: 4

Desvio padrão: 2,44

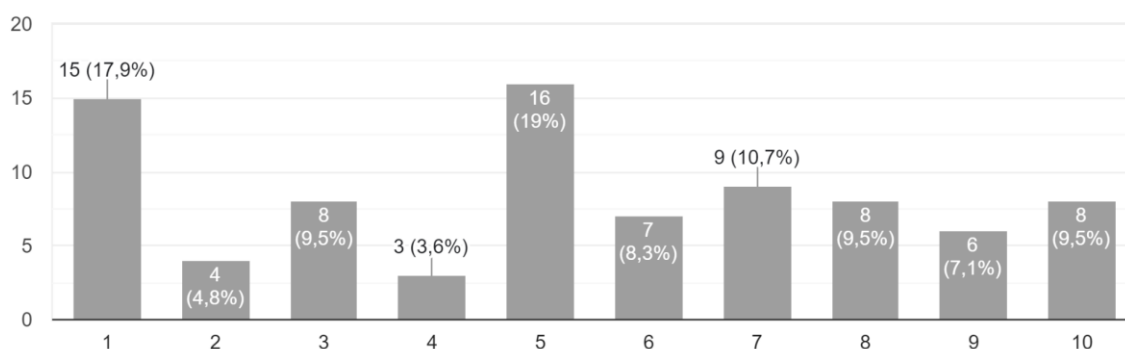
Interpretação descritiva: O grau de satisfação sobre conhecimento sobre o que os colegas e outros setores fazem foi **considerado médio, tendência negativa**. A nota que mais se repetiu foi 1. Sendo que 50% dos indivíduos estão acima do valor 4 e os outros estão abaixo desse valor. Em média, os participantes se situam em 4 e se desviam em média 2,44 unidades da escala.

O Gráfico 40 é sobre o quanto a “rádio corredor” afeta a saúde mental dos respondentes, sendo considerado muito satisfeito, que afeta muito, e pouco satisfeito, afeta pouco.

**Gráfico 40 - Grau de satisfação - Saúde mental em relação ao rádio corredor**

36. Até que ponto a rádio corredor afeta minha saúde mental

84 respostas



Fonte: Autoria própria./Automação – *Google Forms*

N: 84

Média: 5,21

Moda: 1

Mediana: 5

Desvio padrão: 2,93

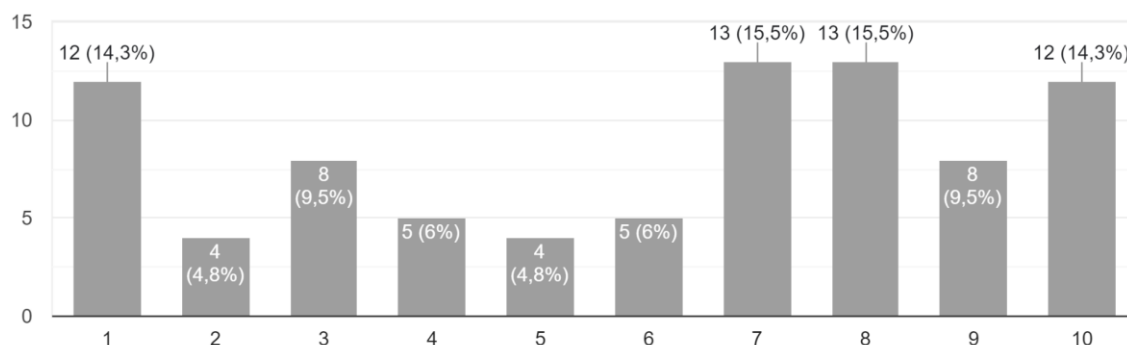
Interpretação descritiva: O resultado da pergunta “Até que ponto a rádio corredor afeta a saúde mental” foi **considerado médio, na zona central de transição**. A nota que mais se repetiu foi 1. Sendo que 50% dos indivíduos estão acima do valor 5 e os outros estão abaixo desse valor. Em média, os participantes se situam em 5,21 e se desviam em média 2,93 unidades da escala.

No Gráfico 41, sobre a pergunta 37, última do segundo bloco, os respondentes revelaram o nível de satisfação em se comunicar com os colegas no ambiente de trabalho.

**Gráfico 41 - Grau de satisfação - Comunicação com os colegas de trabalho**

37. Até que ponto você se sente confortável para comunicar com os colegas no ambiente de trabalho

84 respostas



Fonte: Autoria própria./Automação – *Google Forms*

N: 84

Média: 5,95

Moda: 8

Mediana: 7

Desvio padrão: 3

Interpretação descritiva: “Até que ponto o respondente se sente confortável para comunicar com os colegas no ambiente de trabalho” teve resultado **considerado satisfatório em um contexto bom**. A nota que mais se repetiu foi 8. Sendo que 50% dos indivíduos estão acima do valor 7 e os outros estão abaixo desse valor. Em média, os participantes se situam em 5,95 e se desviam em média 3 unidades da escala.

### 6.1.1.3 – Terceiro Bloco de perguntas – 38 a 48

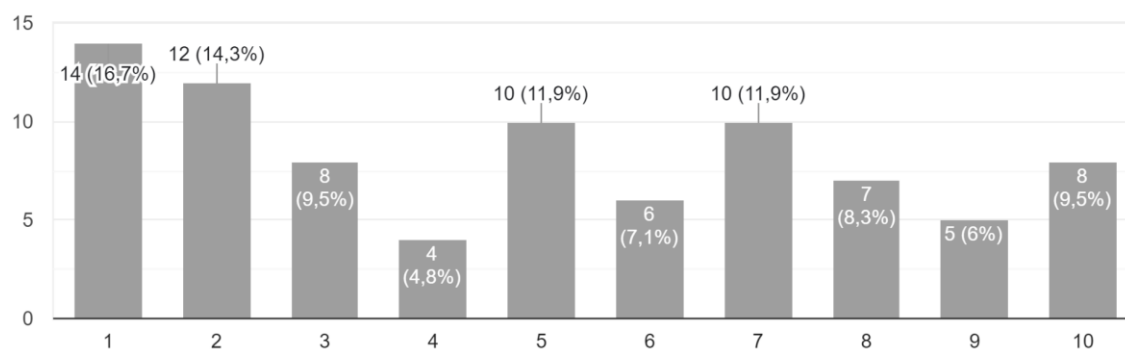
No terceiro bloco de perguntas, os participantes se depararam com afirmações sobre o uso dos meios utilizados para Comunicação oficial – *e-mail*, *Microsoft Teams* e intranet – e Comunicação não oficial – como o *Whatsapp*. Dos enunciados 38 a 46, eles tiveram que informar o grau de concordância com cada uma das afirmações. As perguntas 47 e 48 são exceções e tiveram respostas com itens específicos.

No Gráfico 42, os respondentes revelam o grau de concordância em relação a haver política explícita de uso dos meios de comunicação oficiais.

**Gráfico 42 - Grau de concordância - Transparência de Políticas de uso dos meios de comunicação oficiais**

38. Onde trabalha, existe política explícita de uso dos meios de comunicação oficiais

84 respostas



Fonte: Autoria própria./Automação – *Google Forms*

N: 84

Média: 4,94

Moda: 1

Mediana: 5

Desvio padrão: 3

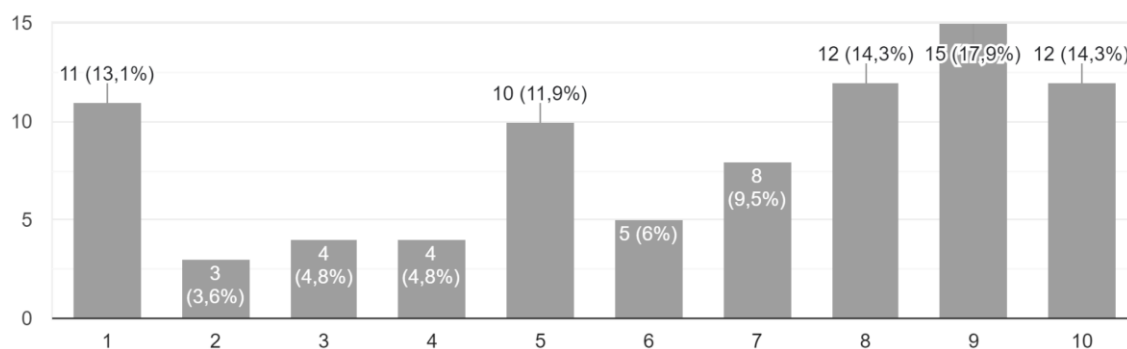
Interpretação descritiva: Sobre a existência de política explícita de uso de meios de comunicação oficiais, o resultado foi **considerado médio, zona central de transição**. A nota que mais se repetiu foi 1. Sendo que 50% dos indivíduos estão acima do valor 5 e os outros estão abaixo desse valor. Em média, os participantes se situam em 4,94 e se desviam em média 3 unidades da escala.

Já no Gráfico 43, podemos ver o grau de concordância em relação ao incentivo do acesso à intranet, *e-mail* e *Teams*.

**Gráfico 43 - Grau de concordância - Incentivo ao acesso à intranet, *e-mail* e *Teams***

39. O acesso à intranet, e-mail e Teams é incentivado

84 respostas



Fonte: Autoria própria./Automação – *Google Forms*

N: 84

Média: 6,31

Moda: 9

Mediana: 7

Desvio padrão: 3

Interpretação descritiva: Sobre se o acesso à intranet, *e-mail* e *Teams* é incentivado, o resultado do grau de concordância dos respondentes foi **considerado satisfatório, em um contexto bom**, ou seja, é incentivado. A nota que mais se repetiu foi 9. Sendo que 50% dos indivíduos estão acima do valor 7 e os outros estão abaixo desse valor. Em média, os participantes se situam em 6,31 e se desviam em média 3 unidades da escala.

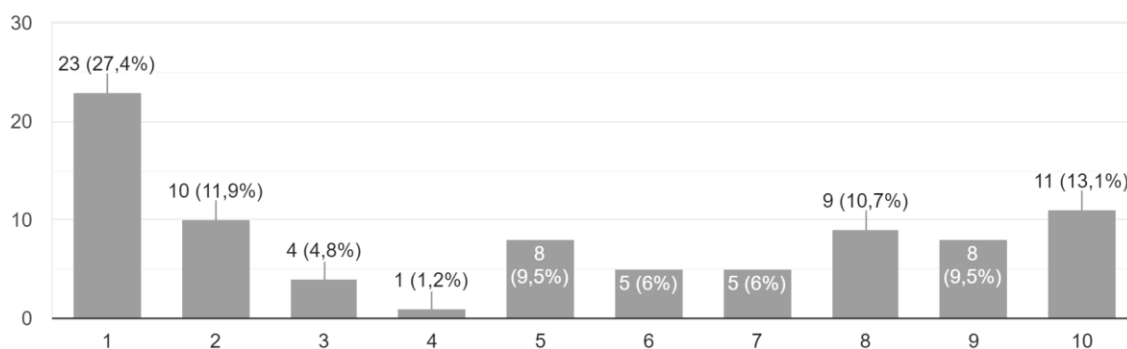


No Gráfico 44, por sua vez, é revelado o grau de satisfação sobre o incentivo ao acesso ao *Whatsapp*.

**Gráfico 44 - Grau de concordância - incentivo ao *Whatsapp***

40. O acesso ao Whatsapp é incentivado

84 respostas



Fonte: Autoria própria./Automação – *Google Forms*

N: 84

Média: 4,95

Moda: 1

Mediana: 5

Desvio padrão: 3,4

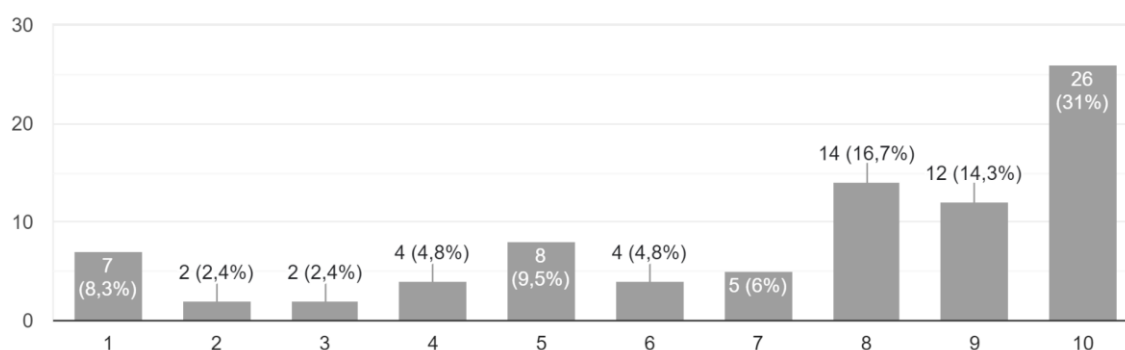
Interpretação descritiva: Sobre se o acesso ao *Whatsapp* ser incentivado, o resultado de concordância foi **considerado médio, na zona central de transição**. A nota que mais se repetiu foi 1. Sendo que 50% dos indivíduos estão acima do valor 5 e os outros estão abaixo desse valor. Em média, os participantes se situam em 4,95 e se desviam em média 3,4 unidades da escala.

O Gráfico 45 revela o grau de concordância sobre se o acesso aos meios oficiais melhora o ambiente de trabalho.

**Gráfico 45 - Grau de concordância - Acesso aos meios oficiais relacionado à melhoria do ambiente**

41. O acesso aos meios oficiais melhora o ambiente

84 respostas



Fonte: Autoria própria./Automação – *Google Forms*

N: 84

Média: 7,25

Moda: 10

Mediana: 8

Desvio padrão: 2,87

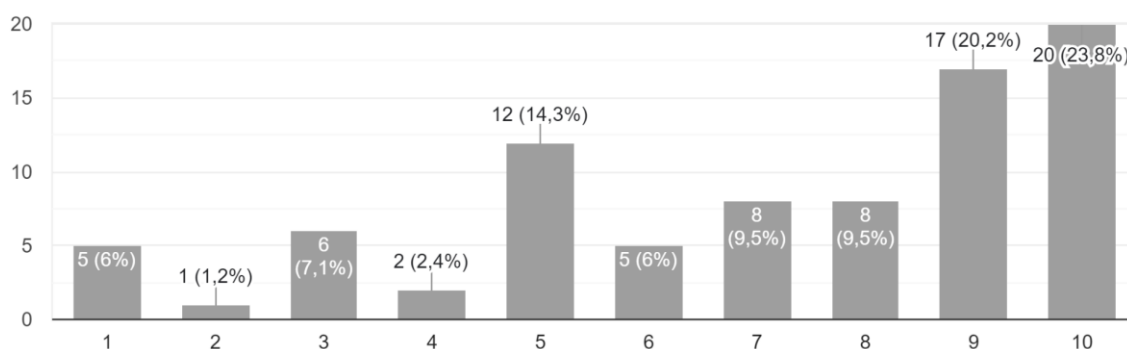
Interpretação descritiva: Sobre se o acesso aos meios oficiais melhora o ambiente, o resultado foi **considerado satisfatório, em um contexto bom**, ou seja, que melhoram o ambiente de trabalho. A nota que mais se repetiu foi 10. Sendo que 50% dos indivíduos estão acima do valor 8 e os outros estão abaixo desse valor. Em média, os participantes se situam em 7,25 e se desviam em média 2,87 unidades da escala.

O Gráfico 46 revela as respostas da pergunta 42, sobre o grau de concordância acerca do uso dos meios oficiais, pela chefia imediata, para demandas, em que “concordo muito” revela a observância da prática e “discordo muito”, a não observância.

#### Gráfico 46 - Grau de concordância - Emissão de demandas via meios oficiais

42. Minha chefia imediata emite demandas via meios oficiais

84 respostas



Fonte: Autoria própria./Automação – *Google Forms*

N: 84

Média: 7

Moda: 10

Mediana: 8

Desvio padrão: 2,75

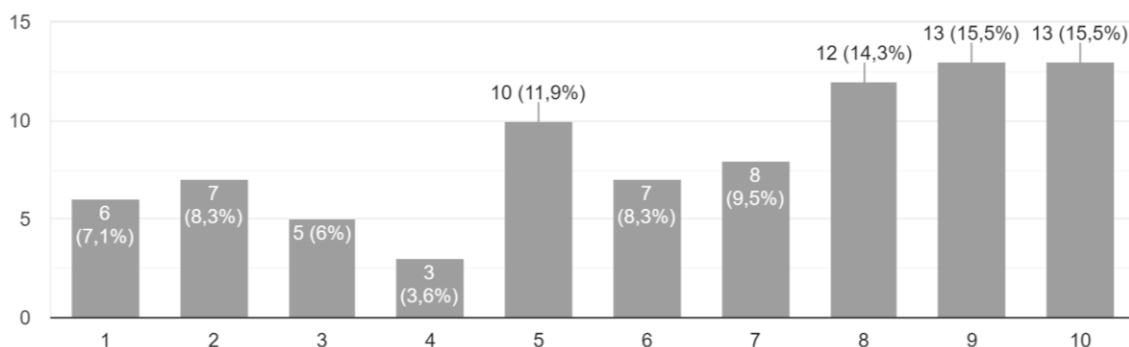
Interpretação descritiva: Sobre a chefia emitir demandas em meios de comunicação oficial, o resultado foi **considerado satisfatório, em um contexto bom**, ou seja, emitem demandas em meios de comunicação oficial. A nota que mais se repetiu foi 10. Sendo que 50% dos indivíduos estão acima do valor 8 e os outros estão abaixo desse valor. Em média, os participantes se situam em 7 e se desviam em média 2,75 unidades da escala.

O Gráfico 47 revela o grau de concordância em relação à emissão de demandas por meios não oficiais, por parte do supervisor, em que concordo muito significa reconhecer a prática e discordo muito, não observar o acontecimento dessa prática.

**Gráfico 47 - Grau de concordância - Emissão de demandas via meios não oficiais**

43. Meu supervisor emite demandas via meios não oficiais

84 respostas



Fonte: Autoria própria./Automação – *Google Forms*

N: 84

Média: 6,34

Moda: 9

Mediana: 7

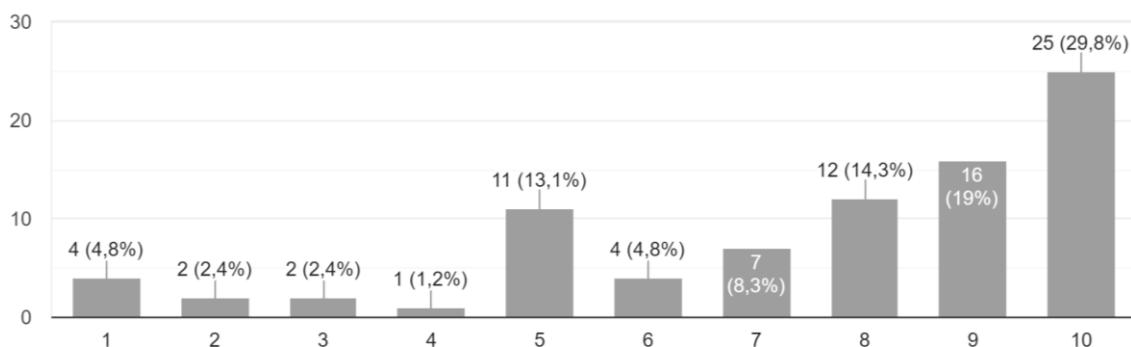
Desvio padrão: 2,9

Interpretação descritiva: Sobre o supervisor emitir demandas em meios de comunicação não oficial, o resultado foi **considerado satisfatório, em um contexto bom**, ou seja, os respondentes reconheceram que os supervisores emitem demandas em meios de comunicação não oficiais. A nota que mais se repetiu foi 9. Sendo que 50% dos indivíduos estão acima do valor 7 e os outros estão abaixo desse valor. Em média, os participantes se situam em 6,34 e se desviam em média 2,9 unidades da escala.

O Gráfico 48, por sua vez, demonstra o grau de concordância com a afirmação “O acesso a meios de comunicação oficiais torna o ambiente mais colaborativo e produtivo”.

**Gráfico 48 - Grau de concordância - O acesso a meios oficiais torna o ambiente mais colaborativo e produtivo**

44. O acesso a meios de comunicação oficiais torna o ambiente mais colaborativo e produtivo  
84 respostas



Fonte: Autoria própria./Automação – *Google Forms*

N: 84

Média: 7,57

Moda: 10

Mediana: 8

Desvio padrão: 2,57

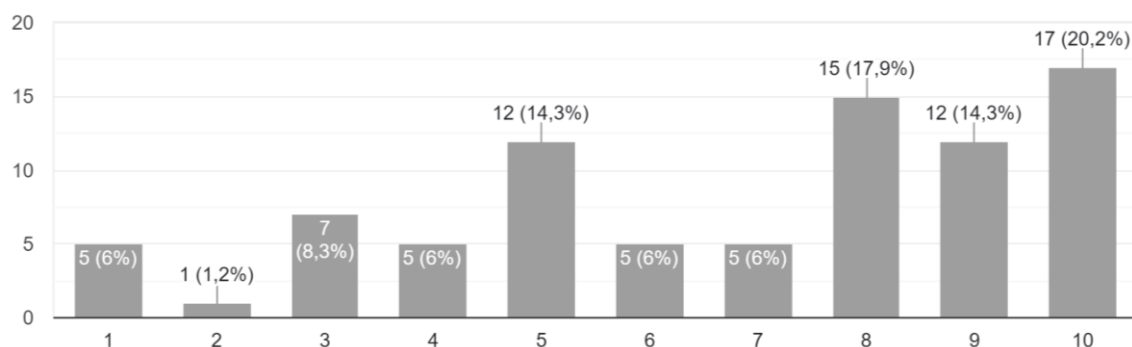
Interpretação descritiva: O resultado para a afirmação “O acesso a meios de comunicação oficiais torna o ambiente mais colaborativo e produtivo” foi **considerado satisfatório, em um contexto bom**, ou seja, tornam o ambiente mais produtivo e cooperativo. A nota que mais se repetiu foi 10. Sendo que 50% dos indivíduos estão acima do valor 8 e os outros estão abaixo desse valor. Em média, os participantes se situam em 7,57 e se desviam em média 2,57 unidades da escala.

O Gráfico 49 revela se os respondentes concordam com o fato de as mídias estarem incorporadas no dia a dia de trabalho.

**Gráfico 49 - Grau de concordância – Mídias oficiais incorporadas no cotidiano de trabalho**

45. As mídias oficiais estão incorporadas no meu dia a dia de trabalho

84 respostas



Fonte: Autoria própria./Automação – *Google Forms*

N: 84

Média: 6,77

Moda: 10

Mediana: 8

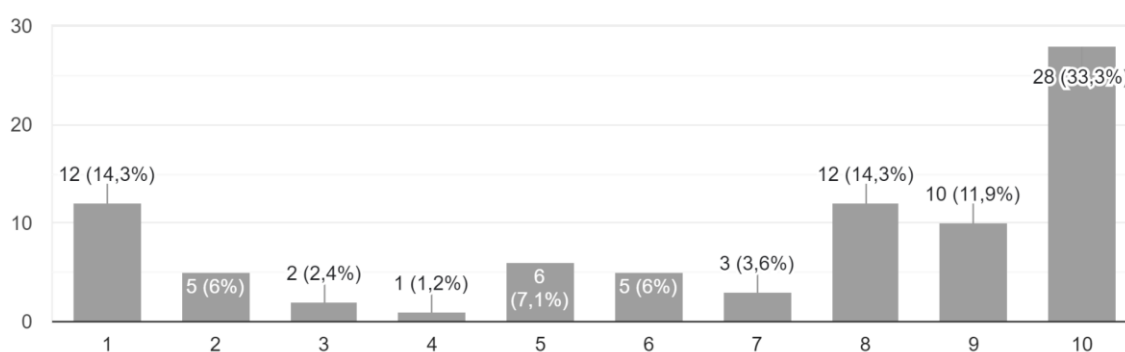
Desvio padrão: 2,72

Interpretação descritiva: Sobre as mídias oficiais estarem incorporadas no dia a dia de trabalho, o resultado foi **considerado satisfatório, em um contexto bom**, ou seja, estão incorporadas. A nota que mais se repetiu foi 10. Sendo que 50% dos indivíduos estão acima do valor 8 e os outros estão abaixo desse valor. Em média, os participantes se situam em 6,77 e se desviam em média 2,72 unidades da escala.

Já o Gráfico 50 mostra o grau de concordância dos respondentes relativo ao fato de as mídias não oficiais, como o *Whatsapp*, estarem incorporadas no dia a dia de trabalho. “Concordo muito” significa a incidência da prática, “discordo muito”, a não observação da prática.

**Gráfico 50 - Grau de concordância - Incorporação de mídias não oficiais no cotidiano de trabalho**

46. As mídias não oficiais, como o Whatsapp, estão incorporadas no meu dia a dia de trabalho  
84 respostas



Fonte: Autoria própria./Automação – *Google Forms*

N: 84

Média: 6,87

Moda: 10

Mediana: 8

Desvio padrão: 3,31

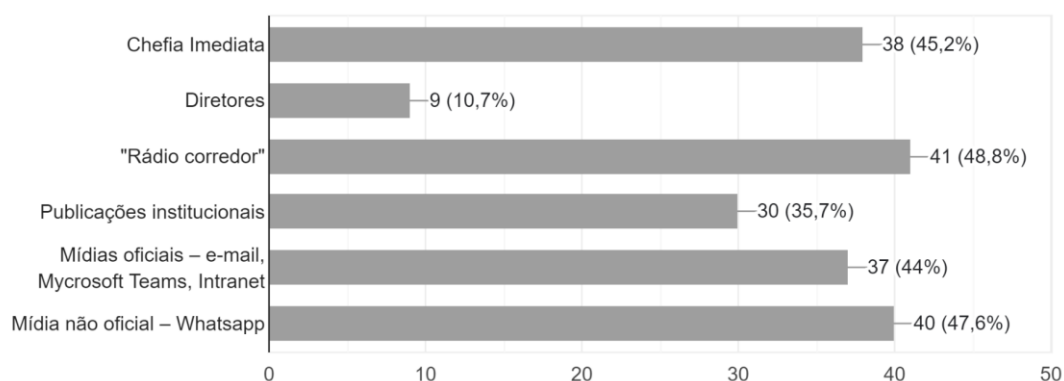
Interpretação descritiva: Sobre as mídias não oficiais, como *Whatsapp*, estarem incorporadas no dia a dia de trabalho, o resultado foi **considerado satisfatório, em um contexto bom**, ou seja, para os respondentes essas mídias estão incorporadas. A nota que mais se repetiu foi 10. Sendo que 50% dos indivíduos estão acima do valor 8 e os outros estão abaixo desse valor. Em média, os participantes se situam em 6,87 e se desviam em média 3,31 unidades da escala.

Diferentemente dos anteriores, o Gráfico 51, revela as porcentagens da pergunta 47, com um padrão de resposta específico. Nela, o respondente deveria apontar de onde ele tira a maior parte de informações sobre o trabalho.

**Gráfico 51 - De onde você tira a maior parte de informações do trabalho?**

47 . De onde você tira a maior parte de suas informações no ambiente de trabalho?

84 respostas



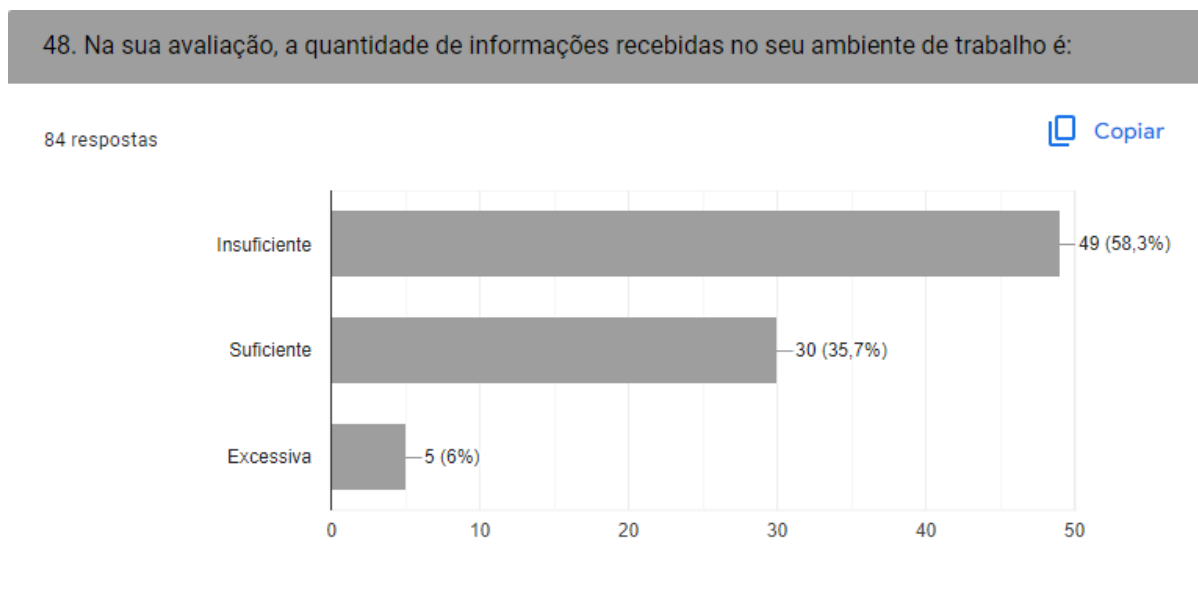
Fonte: Autoria própria./Automação – *Google Forms*

Interpretação descritiva: As respostas sobre onde os respondentes recebem informações no ambiente de trabalho, foram múltiplas; sendo 195 referentes ao rádio corredor (48%), seguidas por mídias não oficiais (47,6 %) e chefia imediata (45,2%). O menor índice foi institucionais de diretores, com nove respostas (10,7%).



O Gráfico 52 aponta o percentual referente às respostas da última pergunta, sobre a quantidade de informações recebidas no ambiente do trabalho, com três alternativas: insuficiente, suficiente, excessiva.

**Gráfico 52 - Avaliação sobre a quantidade de informações recebidas em ambiente de trabalho**



Fonte: Autoria própria./Automação – *Google Forms*

Interpretação descritiva: Quanto à quantidade de informações recebidas, a maioria dos respondentes, cerca de 58,3%, considera insuficiente. Já 35,7% consideraram a quantidade de informações suficientes.

### 6.1.2 Segunda etapa - Análise Crítica das tendências

Nesta segunda etapa, utilizaremos os dados aferidos anteriormente para analisar criticamente os resultados, a partir dos níveis Intrapessoal, Interpessoal, Organizacional e Tecnológico, conforme Thayer (1967).

Segundo Kunsch (2003), Thayer entende que, primeiramente, a comunicação organizacional acontece em um nível Intrapessoal – aquilo que passa internamente no indivíduo, ao processar e consumir as informações; depois no nível Interpessoal – como as pessoas se afetam mutuamente, ou seja, nas relações entre as ideias de mundo; em seguida no nível Organizacional – “na rede de sistemas de dados e dos fluxos que ligam entre si os membros da organização” (Kunsch, 2003, p. 81); e no nível Tecnológico – na utilização de

equipamentos tecnológicos para “produzir, armazenar, processar, traduzir e produzir informações” (Thayer, 1976, p 47-49; p. 129-134 *apud* Kunsch, 2003, p. 81) .

Para a análise, foram classificadas as questões do questionário nos níveis apresentados acima e analisados a partir das notas dadas pelos respondentes, conforme o Quadro 3 abaixo:

**Quadro 3 - Compilado de resultados descritivos, por pergunta e nível de análise**

<b>Perguntas</b>	<b>Nível de análise</b>	<b>Resultado da pesquisa</b>
1. Informações sobre o meu progresso no trabalho.	Intrapessoal	Médio com tendência positiva
2. Notícias de interesse pessoal.	Intrapessoal	Médio, na zona central
3. Informações sobre as políticas e os objetivos da instituição.	Organizacional	Médio com tendência positiva
4. Informações sobre como meu trabalho se compara com os demais.	Intrapessoal	Médio, com tendência negativa
5. Informações sobre como estou sendo avaliado.	Interpessoal	Médio, zona central
6. O reconhecimento dos meus esforços.	Interpessoal	Médio, com tendência negativa
7. Informações sobre a política e os objetivos departamentais.	Organizacional	Médio, com tendência negativa
8. Informações sobre os requisitos do meu trabalho.	Organizacional	Médio, na zona central.
9. Informações sobre as ações do governo que afetam o meu setor.	Organizacional	Médio, com tendência negativa.
10. Informações sobre as relações com os sindicatos.	Organizacional	Insatisfatório, contexto ruim
11. Relatórios sobre como problemas no meu trabalho estão sendo resolvidos.	Organizacional	Insatisfatório, contexto ruim
12. Informações sobre os benefícios dos empregados e sobre pagamento.	Organizacional	Médio, com tendência negativa
13. Informações sobre o orçamento e situação financeira.	Organizacional	Médio, com tendência negativa
14. Informações sobre as realizações e/ou falhas da instituição.	Organizacional	Insatisfatório, contexto ruim
15. Os meus superiores conhecem e compreendem os problemas enfrentados pelos subordinados.	Interpessoal	Médio, zona central

16. Até que ponto as diferenças pessoais interferem na comunicação entre colegas para desempenho no trabalho.	Intrapessoal	Médio, zona central
17. Até que ponto a estrutura física de onde trabalho atrapalha minha comunicação com os colegas.	Tecnológico	Médio, com tendência positiva
18. Grau de habilidade das pessoas da minha organização como comunicadores.	Intrapessoal	Médio, com tendência negativa.
19. Até que ponto o meu supervisor oferece orientação para a solução de problemas relacionados com o trabalho.	Interpessoal	Médio, com tendência positiva
20. Até que ponto a comunicação faz com que me identifique ou me sinta parte vital da instituição.	Intrapessoal	Médio, zona central
21. A medida em que as publicações da instituição são interessantes e úteis.	Intrapessoal	Médio, zona central
22. A medida em que o meu supervisor confia em mim.	Interpessoal	Satisfatório, contexto bom
23. A medida em que eu recebo em tempo as informações necessárias para fazer o meu trabalho	Organizacional	Médio, com tendência positiva
24. A medida em que os conflitos são tratados de forma adequada através de canais de comunicação adequados	Interpessoal	Médio, com tendência negativa
25. A medida em que a "rádio corredor" está ativa em nossa organização.	Tecnológico	Satisfatório, contexto bom
26. Até que ponto o meu supervisor está aberto a ideias.	Interpessoal	Satisfatório, contexto bom
27. Até que ponto as conversas com outros funcionários são precisas e de fluxo livre.	Interpessoal	Médio, com tendência positiva.
28. A medida em que as práticas de comunicação são adaptáveis a situações de emergência.	Organizacional	Médio, com tendência positiva
29. Até que ponto o meu grupo de trabalho é compatível.	Interpessoal	Satisfatório, contexto bom
30. Até que ponto as nossas reuniões são bem organizadas.	Tecnológico	Médio, na zona central
31. Até que ponto as mensagens escritas e relatórios são claros e concisos.	Organizacional	Médio, com tendência positiva
32. Até que ponto as atitudes em relação à comunicação da instituição são basicamente saudáveis.	Intrapessoal	Médio, na zona central

33. Até que ponto a comunicação informal é ativa e precisa.	Interpessoal	Satisfatório, em um contexto bom
34. Até que ponto a quantidade de comunicação na instituição é adequada.	Organizacional	Médio, na zona central
35. O grau de conhecimento sobre o que fazem outros colegas de trabalho e outros setores da instituição.	Organizacional	Médio, com tendência negativa.
36. Até que ponto a rádio corredor afeta minha saúde mental.	Interpessoal	Médio, na zona central
37. Até que ponto você se sente confortável para comunicar com os colegas no ambiente de trabalho.	Interpessoal	Satisfatório, contexto bom
38. Onde trabalho, existe política explícita de uso dos meios de comunicação oficiais.	Tecnológico	Médio, zona central
39. O acesso à intranet, <i>e-mail</i> e <i>Teams</i> é incentivado.	Tecnológico	Satisfatório, contexto bom
40. O acesso ao <i>Whatsapp</i> é incentivado.	Tecnológico	Médio, na zona central
41. O acesso aos meios oficiais melhora o ambiente.	Tecnológico	Satisfatório, contexto bom
42. Minha chefia imediata emite demandas via meios oficiais.	Tecnológico	Satisfatório, contexto bom
43. Meu supervisor emite demandas via meios não oficiais.	Tecnológico	Satisfatório, contexto bom
44. O acesso a meios de comunicação oficiais torna o ambiente mais colaborativo e produtivo.	Tecnológico	Satisfatório, contexto bom
45. As mídias oficiais estão incorporadas no meu dia de trabalho.	Tecnológico	Satisfatório, contexto bom
46. As mídias não oficiais, como o WhatsApp, estão incorporadas no meu dia de trabalho.	Tecnológico	Satisfatório, em um contexto bom, ou seja, estão incorporadas
47. De onde você tira a maior parte de suas informações no ambiente de trabalho?	Tecnológico	1) 195 respostas (48%): a maioria recebe informações da rádio corredor; 2) Cerca de 47,6% dos respondentes, por mídias não oficiais; 3) Em torno de 45,2% corresponde à chefia imediata. O menor índice foi de diretores (10,7%).

48. Na sua avaliação, a quantidade de informações recebidas no seu ambiente de trabalho é:	Organizacional	Quanto à quantidade de informações recebidas, maioria dos respondentes (58,3%) considera insuficiente; e 35,7%, suficientes.
--	----------------	--

Fonte: Autoria própria.

Assim, nos próximos pontos da pesquisa, foram analisados cada nível a partir do quadro acima, com base na avaliação dos respondentes da pesquisa. Para trazer um olhar crítico e interpretativo, unimos o referencial teórico deste trabalho acadêmico para melhor compreensão dos dados.

#### 6.1.2.1 *Nível Intrapessoal*

Conforme dito, o nível Intrapessoal está relacionado à interpretação do indivíduo acerca das informações que recebe e consome no e acerca do trabalho, e como essa interpretação se relaciona no ambiente organizacional.

Ao tentar compreender o processo de comunicação das pessoas com o ambiente social, retomamos a citação de Mumby (2010), que fizemos anteriormente, em que reflete que na relação de comunicação e humanização devemos considerar o outro, pois ele apresenta um horizonte de possibilidades diferentes do nosso, com novos significados a partir das diferenças interpretativas e que esse tipo de engajamento dialético que torna a comunicação mais humana.

Assim, O autor também traz o conceito de interacionismo simbólico, sobre como as pessoas agem em relação às outras, com base nos significados que a pessoa tem das coisas ou das pessoas. Esse significado, por sua vez, surge a partir da interação social estabelecida entre os envolvidos e pode ser livremente modificado pela interpretação feita por todos que estão incluídos (Cavalcante, 2010). A teoria revela a importância do aspecto subjetivo das pessoas no grupo social.

No questionário, seis questões foram classificadas para análise com nível Intrapessoal, como é possível observar no Quadro 4 abaixo:

**Quadro 4 - Resultado das questões classificadas no nível Intrapessoal**

Perguntas	Nível de análise	Resultado da pesquisa
-----------	------------------	-----------------------

2. Notícias de interesse pessoal.	intrapessoal	Médio, na zona central
16. Até que ponto as diferenças pessoais interferem na comunicação entre colegas para desempenho no trabalho	intrapessoal	médio, zona central
18. Grau de habilidade das pessoas da minha organização como comunicadores.	intrapessoal	<b>médio, com tendência negativa.</b>
20. Até que ponto a comunicação faz com que me identifique ou me sinta parte vital da instituição.	intrapessoal	médio, zona central
21. A medida em que as publicações da instituição são interessantes e úteis.	intrapessoal	médio, zona central
32. Até que ponto as atitudes em relação à comunicação da instituição são basicamente saudáveis.	intrapessoal	médio, na zona central
51. Qual a sua raça	intrapessoal	44% se consideram brancos 42,9% se consideram pardos
53. Qual a sua identidade de gênero	intrapessoal	60,7% são homens

Fonte: Autoria própria

Começaremos pela questão 2 (Gráfico 6), sobre a satisfação com as notícias de interesse pessoal, e a pergunta 21 (Gráfico 25), sobre a medida em que as publicações da instituição são interessantes e úteis. Ambas tiveram nota média, na zona central de transição, ou seja, os respondentes consideraram que não estão satisfeitos e nem insatisfeitos em relação ao que foi pedido.

Na SENAPPEN, as notícias para o público interno são divulgadas via canal da intranet e, dependendo do seu grau de relevância são enviadas também via *e-mail*, principalmente quando envolve alguma ação que o colaborador precisa tomar, como inscrições em cursos ou situações que impactam o trabalho do servidor. As matérias divulgadas são elaboradas por meio da solicitação das áreas técnicas da Secretaria, como o setor de Gestão de Pessoas, ou a partir de solicitações do Gabinete ou Dirigente máximo do órgão. Além disso, atendem aos critérios de noticiabilidade para produção.

Almeida (2016), em um artigo que demonstrou informações dos valores-notícia na comunicação interna do Instituto Federal do Espírito Santo, reforçou a importância da proximidade, atualidade, impacto, identificação, significância e relevância, entre outros, como pontos que fazem da notícia um fator importância para o público interno de uma organização. A autora teve como base os autores Mauro Wolf (1987) e Nilson Lage (2001) e também concluiu que as notícias precisam envolver os servidores com os acontecimentos, discutir fatos e conquistas importantes, além de transmitir de forma clara “ sobre a gestão e suas

ações, de modo a manter o público interno informado e alinhado com a missão e os valores institucionais” (Almeida, 2016, p. 72).

Na SENAPPEN, os valores notícias para a comunicação interna devem estar associados a assuntos que causam interesse ao público a que se destina, como questões relacionadas à salário e benefícios; rotinas de trabalho e alertas; informações de recursos humanos; ou seja, notícias que impactem a vida dos trabalhadores seja dentro ou fora do trabalho, mas que passem de alguma maneira pela instituição.

Por sua vez, vamos falar sobre mais três questões: 1) questão 16 (Gráfico 20), que trata sobre até que ponto as diferenças pessoais interferem na comunicação entre colegas para desempenho no trabalho, e foi avaliada como médio, na zona central; 2) questão 18 (Gráfico 22), sobre o grau de habilidade das pessoas da organização como comunicadores, que foi avaliada como médio, mas com tendência negativa, ou seja, se enquadrando na nota 4 a 4,9; 3) e a questão 32 (Gráfico 36) que trata sobre até que ponto as atitudes em relação à comunicação da instituição são basicamente saudáveis.

Entender o grau de habilidade das pessoas como comunicadores; saber como as diferenças de cada um interferem na comunicação entre elas; bem como compreender as reações diante da comunicação do órgão são questões relevantes para essa pesquisa, pois, segundo vimos no referencial teórico, os sistemas sociais se constituem de comunicação. Portanto, apesar da avaliação desses três itens ter alcançado uma nota média, é um ponto de atenção que deve ser levado em consideração no ambiente de trabalho.

Por fim, a sexta questão analisada a nível Intrapessoal é a de número 20 (Gráfico 24), que diz sobre até que ponto a comunicação faz com que o agente público se identifique ou se sinta parte vital da instituição. O resultado foi classificado como médio, em uma zona central de transição, ou seja, a nota mediana avalia que nem estão satisfeitos, nem estão insatisfeitos com esse grau de identificação. Ressalta-se, assim como a notícia, que a comunicação é feita também para os agentes públicos se identificarem com a instituição e adquirir senso de pertencimento.

O senso de pertencimento que a comunicação interna pode trazer para o indivíduo passa também pelos outros níveis de análises que trouxemos na pesquisa, no entanto, não pode se esquecer, como já foi mencionado, que o público a ser atingido, apesar de atuar em um mesmo ambiente, é formado de pessoas diferentes, com suas histórias, culturas, bagagem emocional e outros pontos que fazem de cada um, um ser único.

### 6.1.2.2 Nível Interpessoal

Foram classificadas 14 questões para a análise com nível Intrapessoal, sendo nove relacionadas à liderança e *feedback* e cinco sobre relacionamentos entre os colegas e comunicação informal.

**Quadro 5 - Resultado das questões classificadas no nível Interpessoal**

Perguntas	Nível de análise	Resultado da pesquisa
1. Informações sobre o meu progresso no trabalho	interpessoal	médio com tendência positiva
4. Informações sobre como meu trabalho se compara com os demais.	interpessoal	Médio, com tendência negativa
5. Informações sobre como estou sendo avaliado.	interpessoal	Médio, zona central
6. O reconhecimento dos meus esforços.	interpessoal	Médio, com tendência negativa
15. Os meus superiores conhecem e compreendem os problemas enfrentados pelos subordinados.	interpessoal	médio, zona central
19. Até que ponto o meu supervisor oferece orientação para a solução de problemas relacionados com o trabalho.	interpessoal	médio, com tendência positiva
22. A medida em que o meu supervisor confia em mim.	interpessoal	satisfatório, contexto bom
24. A medida em que os conflitos são tratados de forma adequada através de canais de comunicação adequados	interpessoal	médio, com tendência negativa
26. Até que ponto o meu supervisor está aberto a ideias.	interpessoal	satisfatório, contexto bom
27. Até que ponto as conversas com outros funcionários são precisas e de fluxo livre.	interpessoal	médio, com tendência positiva.
29. Até que ponto o meu grupo de trabalho é compatível.	interpessoal	satisfatório, contexto bom
33. Até que ponto a comunicação informal é ativa e precisa.	interpessoal	satisfatório, em um contexto bom
36. Até que ponto a rádio corredor afeta minha saúde mental	interpessoal	médio, na zona central
37. Até que ponto você se sente confortável para comunicar com os colegas no ambiente de trabalho	interpessoal	satisfatório, contexto bom

Fonte: Autoria própria

Sobre liderança e *feedback*, na questão 1 (Gráfico 5), que trata sobre as informações acerca do progresso do trabalho dos agentes públicos, o resultado foi avaliado como médio



com tendência positiva; e a questão 5 (Gráfico 9), sobre como as pessoas estão sendo avaliadas, o resultado foi considerado nota média, na zona central. Já a questão 4 (Gráfico 8), que trata sobre informações de como o trabalho se compara com os demais, e a 6 (Gráfico 10), sobre o reconhecimento dos esforços dos agentes públicos, tiveram o resultado considerado com nota média, com tendência negativa. A questão 15 (Gráfico 19) trata sobre como os superiores conhecem e compreendem os problemas enfrentados pelos subordinados e os respondentes avaliaram como médio, na zona central. Já os itens 22 (Gráfico 26) e 26 (Gráfico 30) – sobre o grau de confiança do supervisor e até que ponto o meu supervisor está aberto a novas ideias – foram considerados satisfatórios em um contexto bom.

Observa-se, então, que dos itens acima citados que tratam sobre liderança e *feedback*, nenhum deles foi avaliado como insatisfatório no contexto ruim. Esta é uma constatação favorável para a instituição avaliada, diante da importância que uma liderança pode ter no contexto comunicativo.

Follet (1997) traz a visão do líder como alguém que organiza a experiência do grupo, independentemente do tamanho desse grupo, que pode ser pequeno, como na supervisão, ou grande, de todo o trabalho desempenhado pela organização. Esse líder, para a autora, deve levar o grupo a servir por um mesmo propósito, ou seja, deve fazer a equipe expressar um poder do coletivo ao invés de um poder pessoal. O líder, portanto, deve ser capaz de administrar as diferenças e as questões interpessoais, em busca de um mesmo objetivo, além de ter que saber administrar os problemas enfrentados pelos seus liderados.

Tenho dito que o líder deve compreender a situação, vê-la como um todo, e ver a interrelação de todas as partes. Ele deve fazer mais do que isso. Deve ver a situação em evolução, em desenvolvimento. Seu bom senso ou julgamento é usado não sobre uma situação estacionária, mas sobre uma que está mudando o tempo todo (Follet, 1997, p. 179 -180).

Ao fazer uma reflexão sob o olhar da Teoria dos Sistemas Sociais de Luhmann, vemos que o líder, por meio de ações como os *feedbacks*, é capaz de produzir interação, contudo pode gerar perturbações para o ambiente social.

A interação constitui o nível mínimo de elaboração de processos comunicativos e possui obviamente muitos limites de alcance – como a impossibilidade de agrupar muitos participantes ativos ao mesmo tempo e com isso obter processos comunicativos mais complexos, ou mesmo o risco de processos comunicativos conflituosos ou de pouco interesse levarem ao fim da interação, pelo abandono da interação por uma ou mais partes. Mesmo assim, as interações se constituem em âmbitos válidos de formação de processos comunicativos e de geração de sentido (Neves, 2015, p. 67).

Conhecer sobre o que os outros colegas fazem no ambiente de trabalho, saber como o trabalho realizado se compara aos demais e o nível de confiança que o gestor tem na equipe ou em cada pessoa são demonstrações de como o líder pode integrar os seus membros ao interesse da organização por meio da comunicação.

Neste sentido, acompanhar a integração entre líderes e liderados é importante, pois ao contrário de falas integrativas, o líder também pode usar a comunicação sistematicamente de forma distorcida – termo que Fizeu (2010), citando Habermas (1987), utilizou para definir quando “(...) a ampliação dos processos de comunicação não está sendo orientada para o legítimo entendimento subjetivo entre os interlocutores (...)” (Fizeu, 2010 p. 259).

A distorção comunicativa ocorre a partir da veracidade dos fatos ditos (a fala baseada em conhecimento falso), da sinceridade quanto à motivação dos sujeitos (expressões não sinceras de intenções e sentimentos), da legitimidade (a fala que utiliza argumentos ilegítimos) e da clareza dos proferimentos (a fala que gera confusão e/ou distorção) (Fizeu, 2010 p. 260).

As consequências negativas podem ser um ambiente propício à manipulação, dissimulação, confusão e até mesmo assédio. Apesar das perguntas relacionadas a liderança e *feedback* não ter tido resultados insatisfatórios, a presença das notas médias podem ser atribuídas às peculiaridades observadas na SENAPPEN quanto aos cargos de lideranças, os quais há diferença das unidades prisionais e da sede da Secretaria.

Nas unidades há chefias por setores, por plantões e diretores das unidades prisionais. Não são todos os cargos que recebem salário adicional para cumprir os trabalhos de coordenação de outros colegas para realização das atividades, mas aqueles que o ocupam são responsabilizados caso acontecem algum incidente negativo em seus respectivos plantões.

Já na sede da SENAPPEN, onde há a maior concentração de pessoas administrativas que atuam na elaboração de políticas públicas para o Sistema Penitenciário Brasileiro, há também a maior concentração de cargos de liderança, no entanto, nem todos os cargos de liderança possuem equipe para realização dos trabalhos. Por exemplo, pode ter chefes de serviço ou coordenadores de políticas que não têm subordinados para apoiar nas funções da coordenação.

Os servidores questionam faltam de efetivo para realização das atividades do órgão<sup>23</sup>, que com pouco mais de 2 mil agentes públicos, realizam atividades que contemplam a

---

<sup>23</sup> MELO, T. Sem muralhas, presídio federal de Campo Grande tem falta de agentes e mudança na rotina dos presos. **Midiamax**. Campo Grande, 20 fev. 2024. Polícia. Disponível em: <https://midiamax.uol.com.br/policia/2024/sem-muralhas-penitenciaria-federal-de-campo-grande-tem-falta-de-agentes-e-presos-so-estao-recebendo-comida-apos->

segurança das cinco unidades prisionais federais e subsidiam a construção de políticas públicas para todo o sistema penitenciário brasileiro. Esse fato parece, inclusive, algo que pode comprometer até mesmo as relações internas, sejam elas entre os trabalhadores ou entre lideranças e liderados. As demandas em excesso de trabalho podem ser um motivo a mais para que haja menos *feedback* entre os agentes públicos e a devida atenção a problemas internos.

Os itens 19 (Gráfico 23) e 24 (Gráfico 28) tratam, respectivamente, sobre a medida em que os conflitos são tratados de forma adequada através de canais de comunicação certos e até que ponto o supervisor oferece orientação para a solução de problemas relacionados com o trabalho.

Quanto aos conflitos, mencionados na pergunta 19, apesar dessa pesquisa não ter aprofundado especificamente no tema, cabe ressaltar que as relações interpessoais são marcadas por conflitos, porque é algo da condição de ser humano. O conceito de conflito, para este trabalho, é o trazido por Follet (1997). Para a autora, conflito é igual a diferença. Segundo ela, ao invés de condená-lo e tratá-lo apenas como problema, deveríamos fazer com que essas diferenças favorecessem a instituição.

Para Follet (1997), lidar com o conflito pode acontecer de três maneiras: dominação – uma vitória de um sobre o outro; conciliação – cada um cede para te paz para que a atividade interrompida pelo conflito seja retomada de forma produtiva; e integração – quando as diferenças são integradas, para que ambas as opiniões tenham espaço. Para ela, uma organização deve ser alinhada de forma a dar oportunidade para qualquer conflito ou convergência de desejos diferentes. No caso dos conflitos entre grupos, ela destaca também a reavaliação de interesses. “Em qualquer conflito entre grupos, devemos observar cada realinhamento, procurando ver até que ponto ele muda os desejos em confronto, pois isso significa até que ponto ele muda o conflito” (Follet, 1997, p. 81).

Podemos afirmar que a convergência das diferenças, para bom uso dos conflitos, é possível em um contexto em que há confiança e abertura de ideias, como foi apontado em nossa pesquisa, no ambiente na SENAPPEN, de acordo com a avaliação dos itens no questionário: 22 (Gráfico 26) – a medida que meu supervisor confia em mim, e 26 (Gráfico

30) – até que ponto meu supervisor está aberto a ideias. Ambos foram avaliados como satisfatórios, em um contexto bom.

Os próximos itens tratam sobre interação entre os colegas de trabalho, sem apontar hierarquia, ou seja, no contexto da comunicação informal. As cinco questões sobre o assunto avaliam a interação entre os colegas, como no uso da rádio corredor; e as atitudes das pessoas em relação à comunicação formal da instituição.

Ressalta-se que a avaliação satisfatória, no contexto bom, do item 33 (Gráfico 37) – o quanto a comunicação informal é ativa e precisa –, revela que, na avaliação dos respondentes, ela é tão ativa quanto precisa, pelas tendências das respostas observadas. E no ponto 36 (Gráfico 40) – o quanto a rádio corredor afeta a saúde mental das pessoas no ambiente de trabalho, o resultado foi avaliado como médio, na zona central.

As questões 27 (Gráfico 31) – até que ponto as conversas com outros funcionários são precisas e de fluxo livre – e 37 (Gráfico 41) – até que ponto você se sente confortável para comunicar com os colegas no ambiente de trabalho – tratam sobre a fluidez comunicacional entre as pessoas que atuam na instituição; sendo a primeira, avaliada como médio, com tendência positiva; e a segunda, como satisfatória, em um contexto bom; o que demonstra pontos favoráveis para que a comunicação interpessoal aconteça na SENAPPEN.

Para finalizar, a questão 29 (Gráfico 33) que trata sobre até que ponto o meu grupo de trabalho é compatível, foi avaliada como satisfatória, em um contexto bom. Portanto, de forma geral, a comunicação informal acontece de forma mais positiva do que negativa na SENAPPEN, segundo avaliação dos respondentes.

Conforme vimos no referencial teórico da pesquisa, a partir da ótica escolhida, a sociedade pode ser analisada como um sistema amplo em que outros sistemas se agrupam e se coordenam entre si, em que cada um desenvolve seu processo comunicativo interno; tal contexto descrito não é muito diferente na organização estudada. A partir das respostas dos participantes da pesquisa, é possível inferir que a comunicação entre as pessoas que trabalham com avaliação mais positiva do que negativa denota que os acoplamentos estruturais – diferenciados pelo pertencimento desse grupo – facilitam a redução de complexidade, diminuindo a improbabilidade da comunicação.

Um ponto que pode favorecer esses acoplamentos estruturais é a existência do curso de formação profissional. Este é um momento de integração entre as pessoas, por meio de muitos dias de convivência, tendo que lidar com vários conflitos antes do trabalho efetivo no órgão e permitindo que os processos comunicativos sejam desenvolvidos. Esses, por sua vez,

criam possibilidades próprias de conservação, comparação, aprimoramento e redundância, aumentando a probabilidade da comunicação.

Observar um índice positivo, todavia, não quer dizer que a comunicação interpessoal no ambiente de trabalho da SENAPPEN não deva ser constantemente avaliada e/ou que não tenha risco de qualquer improbabilidade acontecer; afinal de contas, os processos comunicativos são regados também pelas diferentes produções de sentidos que, por sua vez, acontecem por meio das interações sociais.

Compreender a comunicação como construção e disputa de sentidos pressupõe a significação em permanente construção e a reconstrução nos processos comunicacionais. Ou seja, a (re) significação pode mudar a cada relação, envolver a construção de novos sentidos, eliminar outros, ou ainda colocá-los em suspensão. De acordo com o autor, a ideia da disputa de sentidos tem como base a premissa de Foucault (1996) de que “toda relação é relação de forças”, pode ser verbalizada ou não (Oliveira; Paula, 2010, p. 229).

Considera-se a rádio corredor que consta no questionário como parte da comunicação informal da instituição. Essa comunicação é aquela que a alta gestão e a comunicação formal podem até interferir, mas não controlar. No entanto, deve ser de constante observação para os tomadores de decisão.

Assim como dissemos anteriormente, Mumby (2010) reflete que a comunicação informal acontece como práticas de comunicação cotidianas que são próprias da organização, não se limitando a ser uma variável, mas algo constitutivo da instituição.

Complementarmente, trazemos que Grando (2014), ressalta que a comunicação informal é estruturada como rede e seus elementos têm liberdade de fluxo e papéis, ou seja, não necessariamente há hierarquia. Nessa rede, cada grupo ou cada elemento que se liga tendem a informar um outro pequeno grupo e não só uma única pessoa, contribuindo para a obtenção de informação por parte dos trabalhadores de forma ágil e rápida.

Para melhor compreensão da rede informal, é necessário destacar que esta apresenta-se mais como produto da situação que das pessoas, e se dá em grande parte por palavras e observações. Isso quer dizer que, se há contato entre as pessoas, possivelmente ter-se-á uma rede ativa, em plena operação, que estará buscando satisfazer necessidades pessoais, como: interagir com os outros; contrabalançar os efeitos do tédio ou da monotonia; tentar influenciar comportamento dos outros e ser uma fonte de informação relacionada ao trabalho, que não está disponível pelos canais formais (Grando, 2014, p. 131).

Os boatos também devem ser levados em consideração e observados, pensando também na saúde mental das pessoas que atuam na instituição. Geralmente, eles acontecem

quando a falta de informação formal, as informações incompletas ou o excesso delas geram ruídos que podem propiciar um grau elevado de ansiedade e insegurança nos grupos “O boato se veicula na rede informal, normalmente, é espontâneo e expressa desejos disfarçados (positivos e negativos), tendências inconscientes de um grupo exposto à falta de informações seguras e objetivas” (Grando, 2014, p. 133).

Sobre os boatos e a comunicação informal na SENAPPEN, também é importante destacar que eles, sobretudo os boatos, podem alimentar o medo no qual os Policiais Penais vivem diante das ameaças e das perseguições do crime organizado, bem como gerar rumores e fofocas que prejudicam a saúde mental dos agentes públicos.

Segundo Muniz (2017), as pressões que os indivíduos sofrem sobre o ritmo de atividades, necessidade de formação, instrução constantes, condições de trabalho e deslocamento podem dar origem ao sofrimento no ambiente de trabalho, algo que é ampliado quando o ambiente é carregado de fofoca caracterizada por uma necessidade de controle social, como ferramenta de cooperação, como veículo de exercício do poder ou como atividade lúdica:

Um apanhado interessante dos diversos estudos que versam sobre a função da fofoca nas organizações está presente em Smith (2014), que lista as suas perspectivas desde a década de 1990: a) como controle social, quando a fofoca é tratada como violação de questões éticas, normas ou de premissas culturais de um determinado grupo, onde a sua propagação surti efeito didático, diminuindo a probabilidade desta violação voltar a acontecer. Ou seja, a fofoca contribui, segundo o autor, para a compreensão do conteúdo normativo dentro de um grupo ou uma organização, assim como fomenta o conhecimento sobre o próprio indivíduo e suas atitudes; b) como ferramenta de cooperação, uma vez que promove a ligação entre pessoas e a coesão do grupo envolvido com o tema da fofoca, o que exige uma ação coordenada; c) como veículo de exercício do poder no grupo, por conta da transmissão informal de conteúdos positivos, atribuídos aos “amigos”; ou negativos, atribuídos aos “inimigos”; e, por fim, d) como atividade lúdica, em momentos de relaxamento ou como puro divertimento. Enquanto fenômeno social, a fofoca pode ser observada no interior das organizações, tal como descreve Ellwardt (2011), ocorrendo num cenário de três atores: o emissor, o receptor e o objeto da fofoca (ou seja, o terceiro ausente). Mas para que de fato ocorra, segundo o mesmo autor, é necessário que existam relações de confiança interpessoal entre esses três atores, o que se ilustra no esquema em tríade, cujas setas indicam para quem o comportamento é dirigido. Optou-se aqui por utilizar o termo “fofoqueiro” em detrimento do termo “emissor” (Muniz, 2017, p. 29).

Caso a comunicação informal leve a esse extremo, as lideranças devem intervir no ciclo e buscar estratégias para que esse mal seja amenizado no ambiente de trabalho, como dando *feedbacks* frequentes às pessoas que disseminam informações negativas, como por

exemplo, escutando as pessoas que sofrem com esse problema no trabalho para juntos buscarem soluções. O que não se deve fazer é ignorar a existência da fofoca, pois a negligência pode prejudicar a saúde mental de quem é vítima de boatos.

Por outro lado, cabe salientar que, mesmo que a comunicação formal da SENAPPEN apareça como correta ou classificada como satisfatória em um contexto ótimo – como utilizamos neste trabalho, nada é capaz de anular a existência e a importância da comunicação informal no âmbito do órgão. Ao contrário, deve-se reconhecê-la como parte do processo de comunicação organizacional e, assim como os conflitos, utilizá-la como mais uma rede de comunicação para propagação de ideias, análise de melhorias e até mesmo como ferramenta de avaliação de iniciativas para o público interno.

### 6.1.2.3 Nível Organizacional

Nessa análise foram classificadas 15 questões referentes às informações divulgadas pela comunicação formal da instituição, seja sobre assuntos específicos, como políticas, objetivos departamentais, relação com sindicato, ações do governo, pagamentos, orçamento; como também sobre a organização.

**Quadro 6 - Resultado das questões classificadas no nível Organizacional**

<b>Perguntas</b>	<b>Nível de análise</b>	<b>Resultado da pesquisa</b>
3. Informações sobre as políticas e os objetivos da instituição.	organizacional	médio com tendência positiva
7. Informações sobre a política e os objetivos departamentais.	organizacional	Médio, com tendência negativa
8. Informações sobre os requisitos do meu trabalho.	organizacional	médio, na zona central.
9. Informações sobre as ações do governo que afetam o meu setor.	organizacional	médio, com tendência negativa.
10. Informações sobre as relações com os sindicatos.	organizacional	considerado insatisfatório, contexto ruim
11. Relatórios sobre como problemas no meu trabalho estão sendo resolvidos.	organizacional	considerado insatisfatório, contexto ruim
12. Informações sobre os benefícios dos empregados e sobre pagamento.	organizacional	Médio, com tendência negativa
13. Informações sobre o orçamento e situação financeira.	organizacional	Médio, com tendência negativa
14. Informações sobre as realizações e/ou falhas da instituição.	organizacional	considerado insatisfatório, contexto ruim
23. A medida em que eu recebo em tempo as informações necessárias para fazer o meu trabalho	organizacional	médio, com tendência positiva
28. A medida em que as práticas de comunicação são adaptáveis a situações de emergência.	organizacional	médio, com tendência positiva
31. Até que ponto as mensagens escritas e relatórios são claros e concisos.	organizacional	médio, com tendência positiva
34. Até que ponto a quantidade de comunicação na instituição é adequada.	organizacional	médio, na zona central
35. O grau de conhecimento sobre o que fazem outros colegas de trabalho e outros setores da instituição.	organizacional	médio, com tendência negativa.
48. Na sua avaliação, a quantidade	organizacional	Quanto à quantidade de informações recebidas,



de informações recebidas no seu ambiente de trabalho é:		58,3% dos respondentes consideram insuficiente, ou seja, a maioria dos respondentes e 35,7% suficientes.
49. Você trabalha na:	organizacional	39% trabalha na sede
52. De qual carreira ou qual função você ocupa?	organizacional	69% são policiais penais federais

Fonte: Autoria própria

Sobre os itens que tratam de assuntos organizacionais e interorganizacionais, o item 3 (Gráfico 7) – que trata acerca das informações sobre políticas e os objetivos da instituição – foi avaliado como médio com tendência positiva. No entanto, os itens 7 (Gráfico 11) – informações sobre política e objetivos departamentais –; 9 (Gráfico 13) – que trata sobre informações sobre ações do governo que afetam os setores –, e 13 (Gráfico 17) que trata a respeito de informações sobre orçamento e situação financeira – foram avaliados como médio com tendência negativa. E os itens que tiveram nota insatisfatória, em um contexto ruim foram: 10 (Gráfico 14) – informações sobre as relações com os sindicatos e 14 (Gráfico 18) – informações sobre as realizações e/ou falhas da instituição.

A avaliação das questões acima descritas chama atenção em relação ao que tratamos no referencial teórico sobre a comunicação das organizações ser responsável por fluxos de informações, por instrumentalizar e por transmitir informações de caráter institucional e mercadológico.

Mesmo compreendendo que a comunicação organizacional é complexa e não linear, é importante ressaltar o fato de haver informações que interferem diretamente ou indiretamente no trabalho e, conseqüentemente, na vida pessoal dos trabalhadores. Tais informações devem ser transmitidas de forma que o receptor perceba a importância delas para o desenvolvimento das atividades cotidianas no ambiente organizacional. E mesmo nesses temas, que estão relacionados à organização como um todo, a comunicação deve também se atentar aos elementos do processo comunicativo – informação, participação e compreensão – para ser mais efetiva.

Uma organização não existe isoladamente em um ambiente; ela tem interferência de outras organizações. As relações interorganizacionais, por assim dizer, são a forma de extrapolação da comunicação da instituição para outros ambientes organizacionais e podem envolver desde acordos cooperativos, que ajudam a resolver problemas internos, à imposição de novas regras, normas que interferem também nos sistemas da organização.

A relação com o sindicato, por exemplo, pode trazer a construção cooperada para resolução de problemas e pode também colaborar em busca de objetivos comuns. Em relação aos casos citados nas perguntas abordadas a nível Organizacional, tudo que promove interferência na SENAPPEN, por exemplo, também trará interferência em diferentes proporções e escalas para seus trabalhadores; portanto, essas informações precisam ser retransmitidas por também fazerem parte dessa aliança. Então, essa comunicação que está além da manutenção desses relacionamentos externos, também é importante na interação com o ambiente interno.

A importância da comunicação está presente nos estudos das relações interorganizacionais e dos processos colaborativos. No entanto, a lógica defendida apregoa o papel para a comunicação com menos destaque ao que se faz necessária para manutenção dos relacionamentos. Na maioria dos estudos, a comunicação assume papel de mero instrumento para a transmissão de informações. Dada a complexidade crescente desses relacionamentos e sua relevância para a sobrevivência organizacional, faz-se necessária a mudança da perspectiva de compreensão nesse contexto. Conforme foi defendido por Weick (1995), é necessário não só transmissão de informação, mas a construção de sentido pelos participantes das alianças, para a sua manutenção (Cunha, 2014, p. 247).

É válido ressaltar que há informações trocadas entre as organizações que podem não afetar diretamente os trabalhadores; mas, como dito, se afeta a organização, em algum momento também irá afetar quem atua na instituição. Outro exemplo dessa problemática das relações interorganizacionais a nível de Administração Pública e suas consequências aos agentes públicos está na tão esperada Lei que regulamentará as carreiras da SENAPPEN e até já foi citada no trabalho.

O projeto de lei foi construído pelo órgão e por representantes sindicais. Após esta etapa teve que ser chancelado pelo Ministério da Justiça e Segurança Pública e pelo Ministério de Gestão e Inovação, já que a partir da criação da lei haverá reajuste salarial das carreiras. No mês de abril de 2024, a lei chegou para votação no Congresso Nacional<sup>24</sup> e passará por todos os trâmites para ser implementada.

A espera pela criação da Lei que regulamenta a carreira dos Policiais Penais Federais chegou a quatro anos. Desde 2019, os servidores esperam, com manifestações e

---

<sup>24</sup>AGÊNCIA GOV; SENAPPEN. Projeto de lei que cria a Polícia Penal Federal chega ao Congresso. **Agência Gov.** Brasília, 10 abr. 2024. Segurança Pública. Disponível em: <https://agenciagov.ebc.com.br/noticias/202404/presidencia-da-republica-encaminha-ao-congresso-nacional-pl-que-cria-a-policia-penal-federal>. Acesso em: 01 mai. 2024.

reivindicações, como noticiou o Correio Braziliense em maio de 2021<sup>25</sup>, por considerarem que a lei valoriza a carreira dos servidores. Algo que afetou o clima de trabalho institucional por todo esse período.

Quanto aos itens classificados a nível de análise Organizacional que interfere diretamente nos agentes públicos da SENAPPEN, todos foram avaliados com nota média, com tendência negativa ou insatisfatório, em um contexto ruim: 1) Questão 8 (Gráfico 12) – informações sobre os requisitos do trabalho – médio com tendência negativa; 2) Questão 11 – relatórios sobre como os problemas no trabalho estão sendo resolvidos – considerado insatisfatório em um contexto ruim; 3) Questão 12 (Gráfico 16) – informações sobre os benefícios dos empregados e sobre pagamento – médio com tendência negativa; 4) Questão 35 (Gráfico 39) – grau de conhecimento sobre o outros colegas de trabalho e outros setores da instituição – médio, com tendência negativa. Além disso, a quantidade de informações recebidas no ambiente de trabalho foi avaliada como insuficientes para 58,3% dos respondentes.

Com nota média, com tendência positiva foram avaliados os itens: 1) 23 (Gráfico 17) – a medida em que eu recebo, em tempo, as informações necessárias para fazer o trabalho; 2) Questão 28 (Gráfico 32) – a medida em que as práticas de comunicação são adaptáveis a situações de emergência; 3) Questão 31 (Gráfico 35) – até que ponto as mensagens escritas e relatórios são claros e concisos. 4) E o item 34 (Gráfico 37) – até que ponto a qualidade de comunicação na instituição é adequada – foi considerado com médio, na zona central.

As informações que giram em torno do trabalho ocupam um lugar relevante na constituição social do indivíduo, como um todo, e não é diferente dos profissionais que atuam na Secretaria.

Destacando-se, inclusive, como aspecto que se soma às lógicas do mundo do trabalho, transformando instrumentos, práticas e rotinas, atuando muitas vezes, inclusive também como ferramenta. A lógica que orienta a comunicação e sua importância na contemporaneidade é aquela gestada pelo mundo do trabalho, pela organização racional, vinculada ao Capital, mais comumente referido como mercado, entidade onisciente. que na acepção neoliberal (Moraes, 2001) comandada a economia, a vida social e a política (Figaro, 2008, p. 3).

Como citamos anteriormente, as relações comunicacionais no ambiente de trabalho proporcionam sentidos que podem ser peculiares para as pessoas de forma individual, aos

---

<sup>25</sup> OLIVEIRA, A. Em Brasília, Polícia Penal Federal reivindica regulamentação da profissão. **Blogs do Correio Braziliense**. Brasília, 17 mai. 2021. Papo do Concurseiro. Disponível em: <https://blogs.correiobraziliense.com.br/papodeconcurseiro/em-brasilia-policia-penal-federal-reivindica-regulamentacao-da-profissao/>. Acesso em: 01 mai. 2024.

setores, tanto de caráter técnico quanto de relacionamento pessoais, podendo existir diferentes sentidos circulantes em uma mesma organização, pois há a mistura de elementos subjetivos e contextuais (Oliveira; Paula, 2011). Portanto, a insuficiência de determinadas comunicações primordiais para um agente público abre um buraco informacional às diversas interpretações sobre o que não está sendo informado.

A humanização da comunicação na SENAPPEN, neste sentido, está também em entender que tais assuntos, que parecem ser do campo organizacional e que, em alguns casos, são contabilizados por números, como os salários e benefícios, passam pelas necessidades individuais e coletivas dentro e fora do ambiente de trabalho.

#### 6.1.2.4 *Nível Tecnológico*

Para avaliar o nível tecnológico, ressaltamos que ampliamos a definição citada anteriormente do autor referência, para os meios de comunicação nos quais os agentes públicos se informam no órgão, sejam eles oficiais ou informais.

**Quadro 7 - Resultado das questões classificadas no nível Tecnológico**

<b>Perguntas</b>	<b>Nível de análise</b>	<b>Resultado e análise prévia dos dados</b>
17. Até que ponto a estrutura física de onde trabalho atrapalha minha comunicação com os colegas. (Gráfico 21)	tecnológico	médio, com tendência positiva – ou seja, a estrutura de trabalho atrapalha medianamente para muito a comunicação entre os colegas.
25. A medida em que a "rádio corredor" está ativa em nossa organização. (Gráfico 29)	tecnológico	satisfatório, contexto bom – o que demonstra que a rádio corredor está ativa na instituição.
30. Até que ponto as nossas reuniões são bem organizadas. (Gráfico 34)	tecnológico	médio, na zona central – portanto, as reuniões estão na média de organização, não sendo negativas, nem negativa a avaliação.
38. Onde trabalho, existe política explícita de uso dos meios de comunicação oficiais. (Gráfico 42)	tecnológico	médio, zona central – estão na média de organização, não sendo negativa, nem negativa a avaliação.
39. O acesso à intranet, e-mail e Teams é	tecnológico	satisfatório, contexto bom

incentivado. (Gráfico 43)		– portanto o acesso à intranet, <i>e-mail</i> e <i>Teams</i> , as ferramentas de comunicação oficiais da SENAPPEN, é incentivado.
40. O acesso ao <i>Whatsapp</i> é incentivado. (Gráfico 44)	tecnológico	médio, na zona central – o incentivo da ferramenta de mensageria está na média, não sendo nem muito incentivada, nem pouco incentivada.
41. O acesso aos meios oficiais melhora o ambiente. (Gráfico 45)	tecnológico	satisfatório, contexto bom – portanto o uso dos meios oficiais é considerado como um fator que melhora o ambiente.
42. Minha chefia imediata emite demandas via meios oficiais. (Gráfico 46)	tecnológico	satisfatório, contexto bom – portanto, as chefias imediatas emitem demandas por meios de comunicação oficiais da SENAPPEN.
43. Meu supervisor emite demandas via meios não oficiais. (Gráfico 47)	tecnológico	satisfatório, contexto bom – portanto, o supervisor também emite demandas por meio de meios de comunicação não oficiais.
44. O acesso a meios de comunicação oficiais torna o ambiente mais colaborativo e produtivo. (Gráfico 47)	tecnológico	satisfatório, contexto bom – portanto, os respondentes consideram que o uso de meios de comunicação oficiais tornam o ambiente mais colaborativo e produtivo.
45. As mídias oficiais estão incorporadas no meu dia de trabalho. (Gráfico 49)	tecnológico	satisfatório, contexto bom – portanto, os respondentes consideram os meios de comunicação oficiais estão incorporados no dia a dia de trabalho.
46. As mídias não oficiais, como o <i>WhatsApp</i> , estão incorporadas no meu dia de trabalho. (Gráfico 50)	tecnológico	satisfatório, em um contexto bom, portanto, os respondentes consideram os meios de comunicação não oficiais estão incorporados no dia a dia de trabalho.

47. De onde você tira a maior parte de suas informações no ambiente de trabalho? (Gráfico 51)	tecnológico	Nesse item, os respondentes poderiam fazer múltiplas escolhas e das 195 respostas, a maioria respondeu que recebe informações por meio da rádio corredor (48%), seguidos por mídias não oficiais 47,6 % e chefia imediata (45,2%). O menor índice foi de diretores.
---	-------------	---

Fonte: Autoria própria.

Os meios de comunicação oficiais usados para com os agentes públicos do órgão são o *e-mail*, *Microsoft Teams*, a intranet, as reuniões e, em algumas unidades prisionais, de forma não padronizada, há murais – por isso não constam na pesquisa. De acordo com os dados acima, o uso desses meios de comunicação é incentivado.

A intranet do órgão foi lançada no Dia do Servidor, 28 de outubro de 2021, com o objetivo de concentrar notícias e campanhas para os agentes públicos do órgão em um mesmo espaço que armazenasse as informações e facilitasse pesquisas futuras. Antes da intranet, todas as informações eram enviadas por *e-mail* e, caso solicitadas em formato de notícia ou informativo, eram feitos boletins cujo título era *Comunica Depen* – um arquivo passível de alterações que era salvo em formato de imagem para enviar via *e-mail* para todos os servidores.

A implementação da intranet foi realizada por essa pesquisadora e por um servidor da equipe de gestão de pessoas especializado em tecnologia da informação. O principal desafio de implementação foi relacionado à mudança de cultura ao uso da nova ferramenta, pois, antes os servidores não precisavam buscar a informação, eles recebiam no *e-mail* e abriam o que achavam interessante.

Para essa mudança de cultura, foram realizadas campanhas institucionais, com destaque para o descanso de tela criado com a intranet, como página inicial em todos os computadores do órgão. Mesmo assim a implementação não obteve sucesso a curto prazo. Sabemos da necessidade de mudança de hábitos e costumes; ainda por ter limitação de uso de equipamentos, já que nem todos os profissionais do órgão trabalham diretamente usando o computador, como os que atuam na guarda e custódia das unidades prisionais. No entanto, por ter sido apoiado pela alta gestão do órgão, até o fechamento desta pesquisa, é possível afirmar sobre o aumento gradativo de acessos, sendo que, notícias de maiores interesses, como as

publicações relacionadas à reestruturação da carreira, chegam a ter grande alcance pelos servidores do órgão.

Por outro lado, o uso de outros meios de comunicação, como aplicativos de mensageria em dispositivos móveis como o *Whatsapp* também é incentivado. E no item 47, reiterando, – sobre de onde as pessoas tiram a maior parte das informações, elas disseram que é por meio da “rádio corredor” – um meio de comunicação informal. É importante dizer que as informações oficiais também podem passar por esses meios de comunicação informais – tais como o *WhatsApp* e o rádio corredor. Como já relatamos neste trabalho, essa comunicação informal não pode ser controlada, portanto, tais informações podem ficar à mercê das pessoas e suas interpretações, envolvendo também questões intrapessoais, além das interpessoais e organizacionais.

Como vimos no referencial teórico, os meios de comunicação proporcionaram uma maior difusão de informações para diferentes correspondentes, atingindo um maior número de pessoas e expandindo o alcance do processo comunicativo, a partir das próprias técnicas de seleção, criando possibilidades próprias de conservação, comparação, aprimoramento e redundância, aumentando a probabilidade da comunicação (Mathis, 2012).

A rádio corredor também exemplifica um meio de comunicação – na SENAPPEN tem uma grande importância – que pode interferir em todos os processos comunicativos da organização. O uso de aplicativos de mensageria em celular particular, apesar de incentivado, de acordo com a área de comunicação da SENAPPEN, é o menos recomendado por envolver questões de segurança das informações. Além disso, ferramentas como *Whatsapp* são utilizadas para manter contatos pessoais em qualquer horário do dia, o que pode trazer uma entrelace entre a vida pessoal e profissional ao utilizar a ferramenta.

Assim como a quantidade de informações divulgadas, os meios usados para comunicação oficial com foco para o público interno também devem ser avaliados constantemente e adequados às necessidades de quem faz uso das ferramentas.

Thayer (1967) reflete que a tecnologia da informação, principalmente depois da II Guerra Mundial, contribuiu para os conceitos relacionados à comunicação e organização. A introdução do computador e outros equipamentos tecnológicos impuseram uma reavaliação do papel dos sistemas de comunicação e informação; além de colocaram em risco conceitual as noções de comunicação ascendente e descendentes, gerência e empregados, formal e informal, além de ter ampliado a capacidade de trabalho do ser humano. Mesmo o texto sendo

publicado nos anos 1960, ainda é atual as questões relacionadas aos desafios comunicacionais que a tecnologia trouxe:

(...) A atual capacidade do equipamento e métodos de coleta, processamento e preparação de dados é de tal ordem que, verdadeiramente, inunda o administrador ou gerente com dados atuais e compreensivos sobre a sua organização e o respectivo meio. Mas o incremento puro e simples na rapidez e extensão de integração de dados através das fronteiras funcionais não resolveu as questões básicas de “o que?”, “onde?”, “quem?”, “quando?”, “como?” e “quanto?”. De fato, tais problemas foram realmente intensificados pelo equipamento de processamento de dados e pela tecnologia humana (Thayer, 1967, p. 105).

O autor ainda ressalta que “(...) os progressos no equipamento e no material humano de processamento de dados alteram o caráter da área de contato comunicação (...) organização de agora em diante (...)” (Thayer, 1967, p. 105), portanto, a comunicação humana nas organizações:

envolve um indivíduo utilizando o seu equipamento neurológico e confiando em seu sistema psicológico dentro de um meio ambiente social prescrito, no qual os comportamentos do indivíduo e da empresa multipessoal são afetados pelo equipamento e as técnicas ao alcance deles nessa fase particular de suas tecnologias (Hesketh; Almeida, 1980, p. 14).

A comunicação acontece dentro de uma organização como a SENAPPEN, em que, como relatado anteriormente, há peculiaridades quanto à distância dos agentes públicos, por atuarem em diferentes estados brasileiros, além da limitação do uso de aplicativos, como o *Whatsapp*. Como a maioria deles tem uma função fora dos computadores, também há limitação de acesso a ferramentas como o *Teams* ou a própria intranet – um dado que talvez não tenha sido tão evidenciado pois, a maioria dos respondentes, atuam na sede, utilizando computadores. Nas unidades prisionais, há trabalho administrativo, no entanto, a maioria dos trabalhos realizados é chamado de “operacional”, na rotina penitenciária que envolve presos e assistência dadas a eles.

Cabe também destacar que este trabalho não quer enfatizar qual seria o melhor meio de comunicação a ser utilizado no âmbito da Secretaria Nacional de Políticas Penais, pois para analisar tal ponto, considera-se a necessidade de uma pesquisa mais aprofundada, de forma qualitativa com servidores e tomadores de decisão, em virtude das diversas funcionalidades que esses meios exercem dentro da instituição que vão além da transmissão de informação e facilitação de interações, como a questão de segurança institucional e das pessoas envolvidas.

### **6.1.3 Terceira etapa - Identificação das possíveis barreiras de comunicação**



Nesta etapa, será analisada as possíveis barreiras que interferem na comunicação do órgão. Elas serão identificadas a partir dos itens do questionário que tiveram avaliação “insatisfatória” e médio, com tendência negativa, na Cartografia Psicométrica.

As avaliações também serão feitas a partir da divisão do questionário de acordo com as variáveis: quantidade e/ou qualidade de cada tipo de informação – itens de 1 a 15 e 48; grau de satisfação com os aspectos relacionados com a comunicação no ambiente de trabalho – itens 16 a 37; uso dos meios de comunicação para comunicação oficiais e não oficiais 38 a 47.

O objetivo é identificar possíveis barreiras para apoiar a atuação do órgão na melhoria dos índices. As interferências ou ruídos nos processos de comunicação relacional, uma vez identificados e analisados, podem servir de subsídios para a busca de soluções que possam tornar a comunicação mais provável de acontecer. No entanto, vale reforçar que, por mais que usemos conceitos fechados para a classificação, acredita-se na complexidade dessas interações; e mesmo que identifiquemos momentaneamente uma barreira, ainda assim, a comunicação acontece como um fenômeno improvável.

Além disso, também se ressalta que este trabalho enxerga a complexidade da comunicação interna no âmbito da comunicação organizacional, no entanto, vemos a necessidade de identificação de alguns pontos como as barreiras de comunicação, como forma didática e que possa facilitar a implementação de soluções para o órgão estudado. Assim como Baldissera (2009), ressaltou que:

(...) de alguma forma e em algum grau, disser respeito à organização é considerada Comunicação Organizacional, mesmo que, quando das práticas, seja necessário proceder a algumas simplificações no sentido de dar agilidade aos processos. É nessas práticas e, particularmente, no nível da organização comunicada que se estabelecem as fragmentações em Comunicação Mercadológica, Institucional, Interna, Administrativa, dentre outras. (Baldissera, 2009, p.119)

Neste estudo, portanto, utilizamos o conceito de barreiras de comunicação de Margarida Kunsch, descritas no livro *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada* (2003) para analisar a comunicação entre o órgão e os agentes públicos; e entre os agentes públicos da SNAPPEN, conforme veremos abaixo.

Segundo Kunsch (2003, p.74), as barreiras gerais ou comuns são os problemas que dificultam ou interferem na comunicação, são ruídos que atrapalham a eficiência e eficácia; e são divididos entre mecânica, fisiológica, semântica e psicológica. As barreiras físicas são as

relacionadas aos meios de comunicação; tais como o barulho do ambiente e o próprio ambiente (Kunsch, 2003). Neste estudo identificamos as barreiras físicas que podem acontecer principalmente pelos meios de comunicação utilizados e pelo ambiente físico, como a penitenciária e a sede da Secretaria.

As barreiras fisiológicas, por sua vez, estão relacionadas aos problemas genéticos ou de malformação dos órgãos vitais da fala, surdez, entre outros (Kunsch, 2003). Já as barreiras semânticas são provenientes do uso de linguagens incomuns e/ou inadequadas para comunicar por meio de códigos e signos que não fazem parte do repertório de pessoas ou grupos em determinado ambiente.

Por fim, as barreiras psicológicas são as relacionadas aos preconceitos e aos estereótipos vinculados às “atitudes, crenças, valores e a cultura das pessoas”, que trazem “percepções equivocadas de acordo com determinadas experiências e distintos marcos de referência” (Kunsch, 2003, p. 74).

No âmbito da Comunicação Organizacional, Kunsch (2003) classifica também as barreiras em quatro: pessoais, administrativas/burocráticas, excesso e sobrecarga de informações e informações incompletas. Kunsch (2003, p.75), conforme indicado no Quadro 5, define cada uma delas:

**Quadro 8 - Barreiras na comunicação organizacional segundo Kunsch (2003)**

<b>Conceito</b>	<b>Definição</b>
Barreiras pessoais	Relacionadas à personalidade de cada um, estado de espírito, emoções, valores e “forma como o indivíduo se comporta em determinados contextos” (Kunsch, 2003, p. 75).
Barreiras administrativas/ burocráticas	Relacionadas a como as organizações atuam e processam informações. Além disso, segundo Thayer (1976, p. 216-218), citado por Kunsch (2003, p.75), refere-se à distância física, especialização das funções e tarefas, relações de poder entre as pessoas, autoridade e status e posse de informações.

Barreiras provocadas pelo excesso de informações	Relacionada à sobrecarga de informações de todas as áreas e formas possíveis. Uso de meios de comunicação inadequados como reuniões desnecessárias, ou excesso de meios para repassar as informações. Ou seja, tudo que está vinculado à falta de seleção e de prioridades de informações e meios utilizados para tal podem causar mais confusão do que informar, prejudicando a eficiência e eficácia da comunicação.
Barreiras por comunicações incompletas e parciais	São relacionadas às informações “fragmentadas, distorcidas ou sujeitas a dúvidas, nas informações não transmitidas ou sonegas etc.” (Kunsch, 2003, p.76).

Fonte: Kunsch (2003, p.75-76).

Segundo Sampieri; Collado; Lucio (2013), a variável dependente é aquela que não se pode manipular, mas pode ser medida. A variável independente, por sua vez, é a que pode ser manipulada. Portanto, considera-se a variável dependente da pesquisa a avaliação dos agentes públicos da comunicação interna e a variável independente as classificações individuais, organizacionais e ambientais, bem como as barreiras de comunicação que interferem na comunicação. O Quadro 6 apresenta a relação das principais barreiras comunicacionais identificadas, por pergunta.

**Quadro 9 - Possíveis barreiras de comunicação identificadas, por pergunta**

Perguntas	Nível de análise	Resultado da pesquisa	Possíveis barreiras de comunicação
4. Informações sobre como meu trabalho se compara com os demais.	intrapessoal	Médio, com tendência negativa	Barreiras por comunicações incompletas e parciais
6. O reconhecimento dos meus esforços.	interpessoal	Médio, com tendência negativa	Barreiras administrativas/ burocráticas
7. Informações sobre a política e os objetivos departamentais.	organizacional	Médio, com tendência negativa	Barreiras administrativas/ burocráticas
9. Informações sobre as ações do governo que afetam o meu setor.	organizacional	médio, com tendência negativa.	Barreiras administrativas/ burocráticas

10. Informações sobre as relações com os sindicatos.	organizacional	considerado insatisfatório, contexto ruim	Barreiras administrativas/ burocráticas
11. Relatórios sobre como problemas no meu trabalho estão sendo resolvidos.	organizacional	considerado insatisfatório, contexto ruim	Barreiras administrativas/ burocráticas Barreiras por comunicações incompletas e parciais
12. Informações sobre os benefícios dos empregados e sobre pagamento.	organizacional	Médio, com tendência negativa	Barreiras por comunicações incompletas e parciais
13. Informações sobre o orçamento e situação financeira.	organizacional	Médio, com tendência negativa	Barreiras administrativas/ burocráticas
14. Informações sobre as realizações e/ou falhas da instituição.	organizacional	considerado insatisfatório, contexto ruim	Barreiras administrativas/ burocráticas
18. Grau de habilidade das pessoas da minha organização como comunicadores.	intrapessoal	médio, com tendência negativa.	Barreiras pessoais
24. A medida em que os conflitos são tratados de forma adequada através de canais de comunicação adequados	interpessoal	médio, com tendência negativa	Barreiras provocadas pelo excesso de informações
35. O grau de conhecimento sobre o que fazem outros colegas de trabalho e outros setores da instituição.	organizacional	médio, com tendência negativa.	Barreiras administrativas/ burocráticas

Fonte: Autoria própria.

Assim, verificamos que dos 12 itens avaliados como “insatisfatório” ou “médio com tendência negativa”, em oito deles as barreiras de comunicação podem ser classificadas por burocráticas/administrativas; três como barreiras por informação incompleta e parcial (sendo uma delas compartilhada com a classificação anterior), e um como barreiras pessoais. No caso da SENAPPEN, todas as barreiras identificadas são passíveis de intervenção da instituição, pois é possível a adoção de medidas para melhoria desses índices, inclusive a barreira pessoal, pois está relacionada à habilidade das pessoas da organização como comunicadores, algo que pode ser feito por meio de treinamentos, por exemplo.

## **CAPÍTULO VII - CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Assim como na sociedade, as organizações devem ser consideradas como um sistema amplo, mas com vários outros sistemas que interagem entre si, nos quais a comunicação tem um papel fundamental nos processos internos e externos. A Teoria do Sistema Sociais, que trouxemos nesta dissertação, tem a comunicação como conceito central e relata que uma das funções dos sistemas sociais é organizar as várias possibilidades de ações, seleções, sentidos, atividades que farão parte do espaço organizado interno.

Além disso, o pressuposto teórico em questão afirma ainda que a ação comunicativa segue outra, de forma autorreferencial, em que a comunicação gerada se baseia a partir da compreensão da comunicação anterior, assim uma parte da atenção tem foco na compreensão do que foi comunicado.

Entender que a comunicação no trabalho se dá por meio de seleção de compreensões, e não somente no ato de emissão e transmissão da mensagem, é também entender que a comunicação começa com a improbabilidade de acontecer, já que a seleção de sentidos depende de vários fatores para que ela aconteça, sobretudo o fator humano. O sistema passa a ser o redutor de complexidade, delimitando sentidos e estruturas para que as interações favorecem a comunicação.

Os meios de comunicação, além de proporcionar maior difusão das informações, também podem diminuir a complexidade do sistema, por trazerem seleção, comparação, aprimoramento e até redundância ao sistema, interferindo no processo comunicativo interno e até mesmo na relação com o ambiente.

A forma como o órgão foi constituído, os processos históricos vividos, o posicionamento e a visão social que se tem dele e a influência de outras instituições externas também são capazes de afetar os processos comunicativos internos. No âmbito das organizações públicas, até mesmo a forma de atuação da gestão de pessoas, que é diferente das organizações privadas, também faz com que haja uma complexidade nas relações de trabalho que interferem diretamente com as demais relações desse trabalhador. E reforça-se essa complexidade entre empregado e empregador, que no caso do ingresso no serviço público, inicia-se no processo seletivo, uma relação do futuro servidor com todas as etapas do concurso e a instituição.

Em nosso estudo de caso, o SENAPPEN, por ser um órgão do sistema penitenciário, adiciona-se camadas de complexidade como a questão da segurança dos próprios servidores e até mesmo os estigmas relacionados à profissão.

Vale ressaltar ainda que também os membros da organização são responsáveis por darem a identidade da organização; e, ao mesmo tempo, por aumentar o grau de complexidade porque, apesar de estarem atuando em prol de um mesmo propósito, missão, visão e valores, são seres distintos, com interesses próprios, culturas próprias, interesses diferentes aos se relacionarem com a organização. Portanto, a dimensão humana em uma organização é um fator preponderante para integrar o ambiente organizacional.

Todos esses fatores trazem interferência aos processos comunicativos que acontecem dentro da instituição. Ao receber uma informação, o agente público, no contexto desta pesquisa, pode fazer uma primeira escolha interpretativa dentro de várias possibilidades que, por sua vez, podem ter a origem em qualquer local do sistema ou mesmo do ambiente. Essa escolha pode impelir o sistema ao estímulo específico em que seja possível observar, selecionar, apropriar de sentido e se auto-organizar nos processos internos dos sistemas. Não obstante, são as escolhas interpretativas que vão fomentar ou não a participação, que acontece a partir da decisão do que está consolidado dentro do sistema, podendo ocorrer intencionalmente ou não; e a compreensão, que ocorre quando há a atribuição de sentido e geração de um ou mais de um elemento que fará parte sistema ou ainda pode formar novos elementos.

Considerando todos esses fatores, a pesquisa concluiu que não há como analisar de forma separada toda a complexidade das relações comunicacionais que acontecem dentro de uma organização. No entanto, ao pesquisador cabe, imbuído dessa consciência, encontrar meios didáticos de investigação desses fatores, como ocorreu nesta dissertação, ao decidir por analisar a quantidade e a qualidade da informação da comunicação interna, os meios de comunicação utilizados e a comunicação nas relações interpessoais, por meio de uma análise descritiva; e nos níveis Intrapessoal, Interpessoal, Organizacional e Tecnológico; bem como identificar as barreiras de comunicação que interferem na comunicação no trabalho. Tudo isso pode colaborar para que a Secretaria Nacional de Políticas Penais faça intervenções, no que couber, e provoque melhorias para que a comunicação aconteça apesar da improbabilidade de se efetivar.

Isso se aplica ao fato de que, por exemplo, a maioria dos índices que tiveram piores avaliações de todo conjunto estarem ligados ao nível de análise Organizacional, no qual a

SENAPPEN pode ter maior ingerência nas informações divulgadas. Além disso, as possíveis barreiras de comunicação identificadas são as relacionadas a como as organizações atuam e processam informações; mas também à distância física, à especialização das funções e tarefas, às relações de poder entre as pessoas, à autoridade, ao *status* e à posse de informações; as chamadas barreiras administrativas e burocráticas. Tais problemas podem ser solucionados com a construção de Planos de Comunicação Interna que conscientizem as lideranças da importância dessa comunicação para a execução dos trabalhos, bem como para a qualidade de vida dos agentes públicos.

Portanto, este estudo pode colaborar com o órgão para a melhora da relação entre trabalhadores e entre a instituição e seu público interno. Tratar das questões individuais, das relações interpessoais, das questões organizacionais que impactam os agentes público, bem como das tecnologias utilizadas para comunicar com esses que também públicos os quais o órgão se comunica e pode proporcionar uma melhora no ambiente organizacional, na produtividade, no comprometimento e na qualidade de vida no trabalho.

Ressalta-se ainda a necessidade de humanização das relações de trabalho, como trouxemos nessa dissertação, lembrando que os indivíduos possuem suas próprias opiniões, valores e concepções de mundo. Toda essa subjetividade faz com que a relação entre as pessoas e entre a organização seja mais complexa, marcadas por conflitos convergentes e divergentes. A comunicação, nesse ínterim, pode compor o processo de humanização da SENAPPEN, fazendo com que o convívio social, os relacionamentos e o comunicar diário aconteçam no ambiente de trabalho, sem que sejam sufocados pela comunicação técnica e persuasiva das rotinas e necessidades penitenciárias, causando grandes prejuízos para os agentes públicos.

Cabe salientar que esta dissertação pode ser considerada um desdobramento da pesquisa realizada pelo órgão em busca de melhorias de saúde e qualidade de vida do servidor, conforme enunciado desde a Introdução, de modo a compreender que a comunicação interna de uma instituição, principalmente, pública – com as questões individuais, de relações entre as pessoas, com os meios de comunicação utilizados para comunicar suas ações e todas suas interferências – implica em consequências para a manutenção organizacional do próprio órgão e, conseqüentemente, para as pessoas envolvidas com ele.

Para a realização deste trabalho, a pesquisadora teve desafios quanto à confidencialidade de dados que não puderam ser divulgados em sua completude. Um deles,

por exemplo, faz referência aos dados de agentes público por unidade de trabalho, bem possíveis ilustrações ou imagens das notícias internas que poderiam exemplificar a pesquisa, em virtude de questões de segurança e falta de autorização interna para tal. Ressalta-se, portanto, que todos os dados apresentados foram autorizados pela alta gestão do órgão via processo administrativo.

Por fim, entende-se também que este estudo pode ser ampliado por meio de outros, devido à complexidade do assunto abordado, bem como promover o aprofundamento da interferência das características da profissão e as possíveis interferências nos processos comunicacionais. Assim, é possível uma abordagem com questionários qualitativos que possam trazer nuances, detalhes ou bastidores aos dados apresentados aqui, em busca de melhorias na Comunicação Interna da SENAPPEN.



## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, N. P. S. de. Os valores-notícia na Comunicação Interna do Instituto Federal do Espírito Santo. **Ifes Ciência**, Vitória, v. 2, n. 2, p. 58-74, dez. 2016. Disponível em: <https://ojs.ifes.edu.br/index.php/ric/article/view/258/232>. Acesso em: 23 mar. 2024.

ARAÚJO, U. P.; SANCHES JÚNIOR, P. F.; GOMES, A. F. Desafiando a interdisciplinaridade na ciência administrativa: o caso da entropia. **Cad. Ebape.Br**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 4, p. 664-686, Out./Dez. 2015. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/31772/55517> Acesso em: 21 mar. 2023.

BALDISSERA, R. Comunicação Organizacional: uma reflexão possível com base no paradigma da complexidade. *In*: OLIVEIRA, I. de L.; SOARES, A. T. N. (org.). **Interfaces e Tendências da Comunicação**. Rio de Janeiro: Senac e Difusão Editora, 2011. p. 153-182.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. *Organicom*, São Paulo, v. 11, n. 10, p. 116-120, 18 dez. 2009. Disponível em: <https://revistas.usp.br/organicom/article/view/139013/134361>. Acesso em: 10 jun. 2024.

BRASIL. **Lei n. 284/1936, de 28 de outubro de 1936**. Reajusta os quadros e os vencimentos do funcionalismo público civil da União. Brasília, DF: Presidência da República, [S. d.]. Disponível em: <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=LEI&numero=284&ano=1936&ato=2f10zZE1kMVPXT658>. Acesso em: 10 fev. 2024.

BRASIL. **Decreto-lei nº 579, de 30 de julho de 1938**. Organiza o Departamento Administrativo do Serviço Público, reorganiza as Comissões de Eficiência dos Ministérios. Brasília, DF: Presidência da República, [S. d.]. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/1937-1946/del0579.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/del0579.htm). Acesso em: 10 fev. 2024.

BRASIL. Constituição 1988. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [S. d.]. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 03 mar. 2024.

BRASIL. **Lei nº 8112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, DF: Presidência da República, [S. d.]. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8112cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm). Acesso em: 03 mar. 2024.

BRASIL. **Lei nº 8.429, de 2 de Junho de 1992**. Dispõe sobre as sanções aplicáveis em virtude da prática de atos de improbidade administrativa, de que trata o § 4º do art. 37 da Constituição Federal; e dá outras providências. Rio de Janeiro, RJ: Presidência da República, [S. d.]. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8429compilada.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8429compilada.htm). Acesso em: 01 maio 2023.

BRASIL. **Lei Complementar Federal nº 123, de 14 de dezembro de 2006.** Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte Brasília, DF: Presidência da República, [S. d.]. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm). Acesso em: 12 fev. 2024.

BRASIL. **Lei nº 13.327, de 29 de julho de 2016.** Altera a remuneração de servidores públicos; estabelece opção por novas regras de incorporação de gratificação de desempenho a aposentadorias e pensões; altera os requisitos de acesso a cargos públicos; reestrutura cargos e carreiras; dispõe sobre honorários advocatícios de sucumbência das causas em que forem parte a União, suas autarquias e fundações. Brasília, DF: Presidência da República, [S. d.]. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/l13327.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13327.htm). Acesso em: 05 jan. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 10.785 de 01 de setembro de 2021.** Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Justiça e Segurança Pública. Brasília, DF: Presidência da República, [S. d.]. Disponível em: <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=DEC&numero=10785&ano=2021&ato=2f6c3aq5UMZpWT8e6>. Acesso em: 12 fev. 2024.

BRASIL.[Ministério da Justiça e Segurança Pública]. **Portaria nº 109, de 21 de julho de 2022.** Institui a Política e o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) do DEPEND/MJSP. Brasília, DF: Ministério da Justiça e Segurança Pública, [2022]. Disponível em: [https://dspace.mj.gov.br/bitstream/1/7251/1/PRT\\_DEPEN\\_2022\\_109.pdf](https://dspace.mj.gov.br/bitstream/1/7251/1/PRT_DEPEN_2022_109.pdf). Acesso em: 05 jan. 2024.

CAVALCANTE, R. C. Comunicação e ambiente social nas organizações. *In*: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **A Comunicação como fator de humanização das organizações.** São Paulo: Difusão Editora, 2010. p. 111-124.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CUNHA, C. R. da. Comunicação e a construção de relacionamentos interorganizacionais. *In*: MARCHIORI, M. (org.). **Liderança e Comunicação Interna.** São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2014. p. 237-249.

CURVELLO, J. J. A. **Caminhos para uma nova comunicação interna.** Brasília: Edições Ação Comunicativa.PRO, 2005. Disponível em: <http://www.acaocomunicativa.pro.br/aulas/referencialteorico-comint-ucb2006.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2023.

CURVELLO, J. J. A.; SKROFERNEKER, C. M. A. A comunicação e as organizações como sistemas complexos: uma análise a partir das perspectivas de Niklas Luhmann e Edgar Morin. **E-Compós**, [S. l.], v. 11, n. 3, 2009. DOI: 10.30962/ec.307. Disponível em: <https://e-compos.emnuvens.com.br/e-compos/article/view/307>. Acesso em: 2 maio. 2024.

CURVELLO, J. J. A. Um olhar comunicacional sobre a autonomia e a interdependência nas relações de trabalho. *In*: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações.** São Caetano do Sul: Difusão, 2010. p. 77-92.

CURVELLO, J. J. A. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional**. 2ª ed. Brasília: Casa das Musas, 2012.

DEDECCA, C. S. Notas sobre a Evolução do Mercado de Trabalho no Brasil. **Brazilian Journal Of Political Economy** – Revista de Economia Política. Brasil, v. 25, n. 1, p. 113-130, Jan/Mar. 2005. DOI: <https://doi.org/10.1590/0101-35172005-1640>. Acesso em: 03 fev. 2024.

FERREIRA, M. C.; SANTOS, L. A.; PASCHOAL, T. Abordagem teórico-metodológica de qualidade de vida no trabalho (QVT) de suporte ao projeto de QVT no DEPEN/MJSP. **Revista Brasileira de Execução Penal**. Brasília, v. 1, n. 4, p. 25-41, 29 jun. 2023. Disponível em: <https://rbepdepen.depen.gov.br/index.php/RBEP/issue/view/13/45>. Acesso em: 10 jul. 2023.

FIGARO, R. **Relações de comunicação no mundo do trabalho**. São Paulo: Annablume, 2008.

FIZEU, F. Poder, conflito e distorção comunicativa nas organizações contemporâneas. In: MARCHIORI, M. **Comunicação e organização: reflexões, processos e prática**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010. p. 252-267.

FOLLET, M. P. **Profeta do Gerenciamento: uma celebração dos escritos dos anos 20**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1997.

FREIRES, R. T. C. **Endomarketing no sentimento de pertencimento do cliente interno**. 2023. 29 f. Artigo (Graduação em Administração) - Curso de Administração, Universidade Federal de Campina Grande, Campina Grande, 2023. Disponível em: <http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/xmlui/handle/riufcg/28857>. Acesso em: 31 mar. 2024.

GOMES, L. B.; BOLZE, S. D. A.; BUENO, R. K.; CREPALDI, M. A. As origens do pensamento sistêmico: das partes para o todo. **Pensando Famílias**. Porto Alegre, v. 18, n. 2, p. 10-20, nov. 2014. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-494X2014000200002](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-494X2014000200002). Acesso em: 10 set. 2022.

GRANDO, G. B. Redes Formais e Informais por um diálogo interno mais eficaz. In: MARCHIORI, Marlene (org.). **Liderança e Comunicação Interna**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2014. p. 127-139.

HESKETH, J. L.; ALMEIDA, M. A. de. Comunicação Organizacional Teoria e Pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, p. 13-25, Out/Dez. 1980. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/Hc6z3fHDnxLfHCx6KFDMZqK/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 23 mar. 2024.

KASPER, H. **O Processo de Pensamento Sistêmico: Um Estudo das Principais Abordagens a partir de um Quadro de Referência Proposto**. 2000. 308 f. Dissertação (Mestrado em

Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/9013>. Acesso em: 10 maio 2023.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 5ª ed. São Paulo: Summus Editorial, 2003.

KUNSCH, M. M. K. A dimensão humana da comunicação organizacional. *In*: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **A Comunicação como fator de humanização das organizações**. 1ª ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. pp. 41-60.

KUNZLER, C. de M. A Teoria dos Sistemas de Niklas Luhmann. **Estudos de Sociologia**, Araraquara, v. 16, n. 9, p. 123-136, 2004. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/estudos/article/view/146/144>. Acesso em: 01 set. 2022.

LIMA, F. Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da Comunicação no Contexto Organizacional. *In*: OLIVEIRA, I. de L.; SOARES, A. T. N. (Org.). **Interfaces e Tendências da Comunicação: no contexto das organizações**. Rio de Janeiro: Senac e Difusão Editora, 2011. p. 113-134.

LUHMANN, Niklas. **Sistemas Sociais: esboço de uma teoria geral**. Petrópolis: Editora Vozes, 2016.

LUHMANN, Niklas. *La Sociedad de la Sociedad*. México D.F.: Editorial Heder, 2006.

MARCHIORI, M. Comunicação organizacional e perspectivas metateóricas: interfaces e possibilidades de diálogo no contexto das organizações. *In*: OLIVEIRA, I. de L.; SOARES, A. T. N. (Org.). **Interfaces e Tendências da Comunicação: no contexto das organizações**. Rio de Janeiro: Senac e Difusão Editora, 2011. p. 183-199.

MARCHIORI, M. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. *In*: MARCHIORI, M. (Org.). **Liderança e Comunicação Interna**. Rio de Janeiro: Editora Senac Rio de Janeiro e Difusão Editora, 2014. p. 107-126.

MATHIS, A. **O conceito de sociedade na teoria dos sistemas de Niklas Luhmann**. *In*: Encontro Anual da ANPOCS, 22., 1998, Caxambu, MG. **Anais [...]**. - Caxambu, MG : ANPOCS, 1998. p. 1-22. Disponível em: <https://biblioteca.sophia.com.br/terminal/9666/acervo/detalhe/10195?guid=1714668648557&returnUrl=%2fterminal%2f9666%2fresultado%2flistar%3fguid%3d1714668648557%26quantidadePaginas%3d1%26codigoRegistro%3d10195%2310195&i=2>. Acesso em: 17 ago. 2022.

MATTOS, M. A. Interfaces do saber comunicacional e da Comunicação Organizacional com outras áreas de conhecimento. *In*: OLIVEIRA, I. de L.; SOARES, A. T. N. (Org.). **Interfaces e Tendências da Comunicação: no contexto das organizações**. Rio de Janeiro: Senac e Difusão Editora, 2011. p. 21-42.

MELO JÚNIOR, L. C. M. A teoria dos sistemas sociais em Niklas Luhmann. **Sociedade e Estado**. [S. l.], v. 25, nº 3, dez. 2013. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0102-69922013000300013>. Acesso em: 11 set. 2022.

MORAES, P. R. B. de. **Punição, encarceramento e construção de identidade profissional entre agentes penitenciários**. São Paulo: IBCCRIM, 2005.

MUMBY, D. K. Reflexões críticas sobre comunicação e humanização nas organizações. *In*: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **A Comunicação como fator de humanização das organizações**. 1ª ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. p. 19-40.

MUNIZ, A. **A fofoca como fonte de sofrimento na vida organizacional: um estudo com base na psicodinâmica do trabalho**. 2017. 137 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/93fc8e86-5301-4a89-8c8d-710c17102721/content>. Acesso em: 01 mai. 2024.

NASCIMENTO, T. A. de C. **Os sentidos do trabalho no serviço público: uma perspectiva geracional**. 2013. 171 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2013. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/1914/TalitaNascimento.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 20 jun. 2023.

NEVES, C. E. B.; NEVES, F. M. O que há de complexo no mundo complexo? Niklas Luhmann e a Teoria dos Sistemas Sociais. Dossiê Complexidades. **Sociologias**. [S. l.], v. 6, Jun. 2006. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1517-45222006000100007>. Acesso em: 20 ago. 2023.

NEVES, R. F. **Acoplamento Estrutural, Fechamento Operacional e Processos Sobrecomunicativos na Teoria dos Sistemas Sociais de Niklas Luhmann**. 2005. 149 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Departamento de Sociologia da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

NEVES, Roberto de Castro. *Imagem Empresarial*. São Paulo: Mauad, 1998

NOGUEIRA, M. F. M. A Gestão da comunicação interna das instituições públicas: um recurso esquecido. **Comunicação & Informação**, Goiânia, v. 4, n. 1/2, p. 121-131, Jan/Dez. 2001. Disponível em: <https://revistas.ufg.br/ci/article/view/24024/14032>. Acesso em: 09 abr. 2024.

OLIVEIRA, I. de L.; PAULA, M. A. de. Interações no ambiente interno das organizações: implicações da complexidade. *In*: MARCHIORI, M. (Org.). **Comunicação e organização: reflexões, processos e prática**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010. p. 223-235.

OLIVEIRA, I. de L. e PAULA, C. F. C. Comunicação no contexto das organizações: produtora ou ordenadora de sentidos? *In*: OLIVEIRA, I. de L.; SOARES, A. T. N. (Org.). **Interfaces e Tendências da Comunicação: no contexto das organizações**. Rio de Janeiro: Senac e Difusão Editora, 2011. p. 95-112.

PARIS, M. M. **As relações comunicacionais em um ambiente organizacional hospitalar à luz da Autopoiese**. 2011. 162 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação). Pós-graduação *Stricto Sensu* em Comunicação da Universidade Católica de Brasília, Brasília-DF, 2011.

REIS, T. A.; *Et al.* Endomarketing, liderança e comunicação: reflexos na organização. **Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 128-138, Jan/Mar. 2018. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/remark/article/view/12220/5864>. Acesso em: 30 abr. 2024.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: Grupo A, 2013. *E-book*.

SANTOS, C. dos. (Org.) **Revista Brasileira de Execução Penal-Brasília DF: Secretaria Nacional de Políticas Penais**, v. 4, n. 1, Jan/Jun 2023. Brasília: Ministério da Justiça e Segurança Pública, 2023. Disponível em: <https://rbepdepen.depen.gov.br/index.php/RBEP/issue/view/13/45>. Acesso em: 10 jul. 2023.

SANTOS, L. A.; PASCHOAL, T. As relações socioprofissionais no DEPEN/MJSP. **Revista Brasileira de Execução Penal**. Brasília, v. 1, n. 4, p. 83-93, Jan/Jun. 2023. Disponível em: <https://rbepdepen.depen.gov.br/index.php/RBEP/issue/view/13/45>. Acesso em: 10 jul. 2023a.

SANTOS, L. A.; PASCHOAL, T. Uso da Informática no DEPEN/MJSP. **Revista Brasileira de Execução Penal**. Brasília, v. 1, n. 4, p. 67-71, Jan/Jun. 2023. Disponível em: <https://rbepdepen.depen.gov.br/index.php/RBEP/issue/view/13/45>. Acesso em: 10 jul. 2023b.

SANTOS, M. A. P. de C. **A Influência da Comunicação Interna no Bem-Estar dos Colaboradores** – Caso de Estudo: RTL BELGIUM. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Universidade Católica Portuguesa. Lisboa, Portugal, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/29543>. Acesso em: 25 ago. 2022.

SANTOS, R. S.; *Et al.* Effects of socio-professional relations in the practice of primary care in violent territories. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 7, 2020. p. e211973830, 2020. DOI: 10.33448/rsd-v9i7.3830. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/3830>. Acesso em: 2 may. 2024.

SCARTAZZINI, L. **Entre grades e cadeados: a condição psicossocial do agente penitenciário em exercício na mesorregião da grande Florianópolis**. 2014. 132 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Centro de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/30408805.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2024.

SCARTAZZINI, L.; BORGES, L. M. Condição psicossocial do agente penitenciário: uma revisão teórica. **Boletim - Academia Paulista de Psicologia**, São Paulo, v. 94, n. 38, p. 45-53, Jan. 2018. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/bapp/v38n94/v38n94a05.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2024.

SILVA, M. B. da. Comunicação Interna e qualidade de vida em um contexto de insegurança organizacional. *In*: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **A Comunicação como fator de**

**humanização das organizações.** 1ª ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. p. 219-236;

SILVA, C. A. L. da; OLIVEIRA, M. C. de; BALDISSERA, R. Comunicação Organizacional e Empregados: Entre a Participação Manipulatória e a Humanização. **Comunicação & Informação**, Goiânia, v. 16, n. 1, p. 1-20, 2021. Disponível em: <https://revistas.ufg.br/ci/article/view/62552/37036>. Acesso em: 20 mar. 2022.

SMIDTS, A.; PRUYN, A.; VAN RIEL, C. B. M. The impact of employee communication and Perceived External Prestige On Organizational Identification. **Academy of Management Journal**. Valhalla, NY, v. 44, n° 5, p. 1051–1062, Nov. 2017. DOI: <https://doi.org/10.5465/3069448>. Acesso em: 02 fev. 2024.

SONNENTAG, S. Dynamics of Well-Being. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**. [S. l.], v. 2, p. 261-293, Jan. 2015. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111347>. Acesso em: 02 fev. 2024.

THAYER, L. O. Comunicação e teoria da organização. *In*: DANCE, F. E. X. (Org.) **Human communication Theory: original essays**. [Teoria da comunicação humana] Trad. Álvaro Cabral e José Paulo Paes. São Paulo, Cultrix, 1967. p. 94-148.

TOSE, M. de G. L. e S. **A evolução da gestão de recursos humanos no Brasil**. 1997. 127 f. Dissertação (Doutorado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 1997. Disponível em: <https://repositorio.pucsp.br/handle/handle/1090>. Acesso em: 26 jun. 2023.

WOLF, M. **Teorias das comunicações de massa**. 3ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

ZACHARIAS A. S.; JUNIOR, E. G; CAMARGO, M.L. Ressonâncias do home office e das relações interpessoais virtuais sobre a saúde do trabalhador. **Revista Laborativa**, v. 11, n. 2, p. 06-29, Out. 2022.

## APÊNCIDE

**QUESTIONÁRIO APLICADO AOS AGENTES PÚBLICOS DO SENAPPEN:**

# Fatores que interferem na comunicação interna da SENAPPEN

O presente questionário faz parte do projeto de dissertação de mestrado da pesquisadora Ane Cristine da Silva, aluna do Mestrado em Comunicação pela Universidade de Brasília (UNB).

Entende-se como comunicação interna a comunicação que acontece entre órgão e os agentes públicos, entre os agentes públicos e entre as unidades de trabalho do órgão.

Se você se enquadra na condição de servidor público, comissionado ou contratado (contrato temporário, terceirizado e estagiário), solicitamos sua colaboração para responder as seguintes questões.

Ressaltamos que serão respeitadas todas as normas e preceitos da ética na pesquisa: sua identidade permanecerá oculta; as informações sobre o seu local de trabalho, seu perfil profissional e localização são necessárias apenas para a classificação e diferenciação por estratos institucionais e não serão individualizadas; os resultados aparecerão de forma agrupada, de forma a garantir o sigilo dos respondentes; a divulgação se dará por meio de artigos em eventos, periódicos e/ou livros, de acesso livre e gratuito.

Muito obrigada por sua inestimável colaboração!

---

\* Indica uma pergunta obrigatória

1. E-mail \*

---



Abaixo, estão listados vários tipos de informações, muitas vezes associadas com o trabalho de uma pessoa. Indique o quanto você está satisfeito com a quantidade e/ou qualidade de cada tipo de informação.

2. 1. Informações sobre o meu progresso no trabalho \*

*Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Muit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito satisfeito

3. \*

2. Notícias de interesse pessoal.

*Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Muit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito satisfeito

4. \*

3. Informações sobre as políticas e os objetivos da instituição.

*Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Muit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito satisfeito





13. 12. Informações sobre os benefícios dos empregados e sobre pagamento. \*

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Muit           Muito satisfeito

- 4 13. Informações sobre o orçamento e situação financeira. \*

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Muit           Muito satisfeito

15. 14. Informações sobre as realizações e/ou falhas da instituição. \*

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Muit           Muito satisfeito

16. 15. Os meus superiores conhecem e compreendem os problemas enfrentados \* pelos subordinados.

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Muit           Muito satisfeito

Indique seu grau de satisfação com as aspectos relacionados com a comunicação no seu ambiente de trabalho.



















45. 44 O acesso a meios de comunicação oficiais torna o ambiente mais colaborativo e produtivo

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Disc            Concordo totalmente

46. 45. As mídias oficiais estão incorporadas no meu dia dia de trabalho \*

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Disc            Concordo totalmente

47. 46. As mídias não oficiais, como o Whatsapp, estão incorporadas no meu dia dia de trabalho \*

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Disc            Concordo totalmente

48. 47 . De onde você tira a maior parte de suas informações no ambiente de trabalho?

*Marque todas que se aplicam.*

- Chefia Imediata
- Diretores
- "Rádio corredor"
- Publicações institucionais
- Mídias oficiais – e-mail, Mycrosoft Teams, Intranet
- Mídia não oficial – Whatsapp

49. 48. Na sua avaliação, a quantidade de informações recebidas no seu ambiente de trabalho é:

*Marque todas que se aplicam.*

- Insuficiente
- Suficiente
- Excessiva

Sobre você:

50. 49. Você trabalha na:

*Marque todas que se aplicam.*

- Sede
- Penitenciária Federal em Porto Velho
- Penitenciário Federal em Brasília
- Penitenciária Federal em Mossoró
- Penitenciária Federal em Campo Grande
- Penitenciária Federal em Catanduvas
- Requisitado/Cedido ou em missão em fora de estruturas físicas do órgão
- Outro: \_\_\_\_\_

51. 52. Qual a sua raça \*

*Marque todas que se aplicam.*

Preto

Branco

Pardo

Indígena

Outro: \_\_\_\_\_

52. 53. De qual carreira ou qual função você ocupa? \*

*Marque todas que se aplicam.*

Especialista Federal em Assistência à Execução Penal

Policial Penal Federal

Técnico Federal de Apoio à Execução

Comissionado

Terceirizado

Estagiário

Outro: \_\_\_\_\_

53. 54. Qual a sua identidade de gênero \*

*Marque todas que se aplicam.*

Homem

Mulher

Outro: \_\_\_\_\_

---

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários