

# **CULTURA ORGANIZACIONAL E COMUNICAÇÃO INTERNA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL PENSADAS A PARTIR DA CLASSIFICAÇÃO DE OUVIR, INFORMAR, MOBILIZAR E EDUCAR:**

O Caso da Empresa Delta

ORGANIZATIONAL CULTURE AND INTERNAL COMMUNICATION IN THE  
FEDERAL PUBLIC ADMINISTRATION THOUGHT FROM THE  
CLASSIFICATION OF LISTENING, INFORMING, EDUCATING AND  
PARTICIPATING:  
the case of Delta company

**Guilherme Moreira<sup>1</sup>**

**Robson Dias<sup>2</sup>**

**Victor Márcio Laus Reis Gomes<sup>3</sup>**

**João José de Azevedo Curvello<sup>4</sup>**

## **Resumo:**

O objetivo deste artigo é verificar a percepção por gestores de uma instituição pública sobre o conceito da comunicação interna e o impacto de sua aplicação (ou não) no ambiente de trabalho de uma unidade administrativa de instituição pública. Os fundamentos teóricos se encontram fundamentados em estudos e conceitos propostos por Curvello (2012), Kunsch (2010), Maximiano (2000) e Silva (2010). Como proposta metodológica, sob a perspectiva descritiva e qualitativa, foram realizadas entrevistas com perguntas fechadas (5 servidores escolhidos por conveniência pelos pesquisadores), com a finalidade de obter informações acerca do assunto na unidade pesquisada intitulada

---

<sup>1</sup> Mestre em Comunicação pela Universidade Católica de Brasília (UCB), Especialista em Gestão Pública (foco em Administração Pública) e Graduado em Administração. Servidor Público Federal, com experiência de 13 anos em atividade de financiamento educacional. E-mail: [guilhermalmsteen@gmail.com](mailto:guilhermalmsteen@gmail.com).

<sup>2</sup> Jornalista, mestre e doutor em Comunicação. Professor e pesquisador do mestrado em Comunicação da Universidade Católica de Brasília (PPGCOM/UCB), linha Processos Comunicacionais nas Organizações. Líder do grupo Prêmios, Indicadores e Estratégias em Comunicação. E-mail: [robson.dias@ucb.br](mailto:robson.dias@ucb.br).

<sup>3</sup> Publicitário, mestre em Administração e doutor em Comunicação. Professor e pesquisador do PPGCOM/UCB, linha Processos Comunicacionais nas Organizações. Líder do grupo de pesquisa Núcleo de Estudos Comunicacionais da Estratégia (ESTCOM). E-mail: [victor.gomes@ucb.br](mailto:victor.gomes@ucb.br).

<sup>4</sup> Jornalista, mestre e doutor em Comunicação. Professor e pesquisador do curso de Comunicação Organizacional (UnB) e da linha de Teorias e Tecnologias de Comunicação (PPGFAC/UnB). Líder do grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional e Pensamento Sistêmico (COMSiS). E-mail: [joao.curvello@unb.br](mailto:joao.curvello@unb.br).

“Delta”. Após análise dos dados levantados, as respostas indicam que a comunicação interna é imprescindível para a gestão eficiente das atribuições da unidade gestora. Por outro lado, as entrevistas também revelam que as dimensões da comunicação interna propostas por Curvello (ouvir, informar, educar e participar) não são vivenciadas na unidade pesquisada.

**Palavras-chave:** Comunicação Organizacional. Comunicação Interna. Fluxos de comunicação. Organização pública.

**Abstract:**

The objective of this article is to verify the perception by managers of a public institution about the concept of internal communication and the impact of its application (or not) on the work environment of a public institution administrative unit. The theoretical foundations are based on studies and concepts proposed by Curvello (2012), Kunsch (2010), Maximiano (2000) and Silva (2010). As a methodological proposal, from a descriptive and qualitative perspective, interviews with closed questions (5 servers chosen for convenience by the researcher) were carried out, in order to obtain information about the subject in the unit searched "Delta". After analyzing the data collected, the answers indicate that internal communication is essential for the efficient management of the management unit's tasks. On the other hand, the interviews also reveal that the dimensions of internal communication proposed by Curvello (listening, informing, educating and participating) are not experienced in the unit searched.

**Keywords:** Organizational Communication. Internal Communication. Communication Flows. Public Organization.

## Introdução

A comunicação é um fator essencial para o convívio entre indivíduos. As complexidades vivenciadas em ambientes organizacionais são dependentes da comunicação interna, que funciona como o elo dinâmico e catalisador de mudanças.

Nesse raciocínio, Kunsch (2010) destaca que a comunicação nas organizações deve ser compreendida de forma ampla e abrangente, como um fenômeno social e constitutivo. A comunicação inserida em processos interpessoais valoriza as interações e propicia a solidez nas relações humanas nas instituições.

A pesquisadora ainda enaltece que a humanização das ações comunicativas é fundamental para o reconhecimento das interações sociais nas organizações.

Essa abordagem vai ao encontro das novas tendências da Gestão de Pessoas, que substituiu o modelo anterior intitulado Recursos Humanos. O modelo atual faz menção ao fator social como capital intelectual das instituições. Por outro lado, a ausência de diálogo, de transparência e de aberturas entre as equipes de trabalho, além de enfraquecer a comunicação interna, contribui para a ocorrência de conflitos e de crises na cultura organizacional. Se isso ocorre, os indivíduos das organizações podem não partilhar dos mesmos ideais, fato que repercutirá diretamente em suas motivações e desempenho. Como consequência, a gestão estratégica poderá experimentar prejuízos. Registre-se que políticas públicas importantes podem ser comprometidas por ausência de uma comunicação interna efetiva.

Dessa maneira, a presente pesquisa verificou a percepção sobre o conceito da comunicação interna e o impacto de sua ocorrência no ambiente de trabalho de uma unidade administrativa ligada à diretoria da instituição intitulada Delta5. Ainda, apresentou conceitos e abordagens trazidos por pesquisadores do tema.

A justificativa para referido encontra-se fundamentada importância em âmbito de organizações públicas, bem como para cumprimento de missões institucionais. Apesar de o assunto ser discutido de forma ampla na academia, as perspectivas de gestores acabam por não direcionar o foco para o fortalecimento de estratégias de comunicação.

---

<sup>5</sup> A unidade pesquisada engloba 2 (duas) Coordenações técnicas ligadas à estrutura administrativa da entidade pesquisada, sob nome fictício.

Para subsidiar o estudo em questão, foram realizadas entrevistas estruturadas com servidores públicos em exercício na unidade administrativa, com a finalidade de obter dados que reflitam a situação quanto ao conceito da comunicação interna e seus aspectos no ambiente de trabalho.

Após análise dos dados coletados, foram percebidos retornos relevantes no tocante à prática da transparência, do diálogo e da participação das equipes na construção da imagem da instituição pesquisada.

Após análise dos dados coletados, foram percebidos retornos relevantes no tocante à prática da transparência, do diálogo e da participação das equipes na construção da imagem da instituição pesquisada.

## **A comunicação interna e a cultura organizacional**

A comunicação interna pode ser compreendida como a ação que estabelece interações entre as unidades departamentais de uma organização. Para Curvello (2012, p. 11), a “comunicação empresarial interna exerce papel estratégico na construção de um universo simbólico, que, aliado às políticas de administração de recursos humanos, visa aproximar e integrar os públicos aos princípios e objetivos centrais da empresa.” Ademais, destaca o pesquisador que a comunicação interna propicia a interação social.

A comunicação interna, durante muitos anos, foi definida como aquela voltada para o público interno das organizações (diretoria, gerências e funcionários), buscando informar e integrar os diversos segmentos desse público aos objetivos e interesses organizacionais.

Hoje, podemos definir a comunicação interna como o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública. (CURVELLO, 2012, p. 22).

Nas palavras de Kunsch (2010, p. 11), “a comunicação como fator de humanização das organizações” retrata o atual estágio do pensamento comunicacional em instituições.

Para a pesquisadora, as complexidades sociais impactam diretamente nos agrupamentos organizacionais. Portanto, o relacionamento deve primar sob um controle, considerando fatores como coletivismo, informação e conhecimento.

Assim, convém destacar que a comunicação interna é um elemento essencial para o fortalecimento das instituições, pois favorece a transparência de ações e, por conseguinte, permite a identificação de uma cultura organizacional sólida.

Na abordagem proposta por Curvello (2012, p. 22), as categorias “ouvir, informar, educar e mobilizar” estão diretamente relacionadas à comunicação interna. Essas ações permitem o desenvolvimento de ambientes organizacionais sadios e promissores.

A partir disso, infere-se que as organizações que praticam a política de portas abertas valorizam a comunicação interna. Esse conceito passa a ser autônomo e decisivo para a construção de identidades. Por conseguinte, a cultura organizacional ganha mais solidez, tornando-se pilar estratégico-motivacional das equipes de trabalho.

Maximiano (2000, p. 106-107) afirma que as organizações lidam com regras formais e informais, que definem a comunicação e o comportamento dos indivíduos. E essas características são influenciadas por um conjunto de culturas, que se tornam determinantes para a ocorrência de comunicações internas.

Nesse raciocínio, vale comentar que a cultura organizacional e a comunicação interna são dois polos que alicerçam a gestão nas instituições. O despertar social começa com a

aproximação de pessoas, que começam a estabelecer relações sociais e profissionais de confiança e de mútuo respeito.

No entanto, é necessário destacar que a comunicação interna, antes de ser um processo administrativo e organizacional, deve ser caracterizada como um fator humano essencial para as interações sociais.

Kunsch (2010, p. 42) explicita que “a comunicação organizacional deve ser entendida de forma ampla e abrangente, vendo-se como se processa a comunicação dentro das organizações e toda a sua ambientação social, política e econômica”. Nesse sentido, cumpre registrar que as considerações trazidas pelos pesquisadores vão ao encontro dos conceitos que sustentam a comunicação interna nas organizações. Para alcançar resultados, é preciso prática diária de interação entre as pessoas que compõem esses ambientes coletivos. Sejam nas assessorias, nas ouvidorias e nas menores estruturas administrativas, o diálogo e a transparência são fundamentos primordiais para o processo comunicacional.

Na perspectiva da dimensão humana, Kunsch (2010, p. 49) traz à tona a importância do elo social na comunicação. Salienta, inclusive, a multiplicidade de recursos comunicacionais como inerentes à natureza das organizações comunicativas.

Em continuidade, a comunicação em ambiente organizacional deve considerar aspectos complexos e diversos que são marcantes no tecido social. As disputas de interesses pessoais e institucionais precisam ser analisadas pela comunicação interna a fim de promover maior integração e alinhamento estratégico.

Para Curvello (2012, p. 78), a gestão da comunicação está relacionada ao fortalecimento de organizações integradas como condição essencial para o alcance de objetivos institucionais. Diante disso, na perspectiva dos autores em referência, a comunicação

interna promove um fortalecimento de culturas organizacionais, bem como resulta em abertura de relacionamentos sociais entre as equipes de trabalho. Ainda, é salutar a busca pela humanização das comunicações, que se encontra engajada em categorias como ouvir, informar, mobilizar e educar (CURVELLO, 2012). Portanto, a comunicação interna é uma construção diária e vital para as organizações.

## **Métodos e técnicas**

O estudo em questão se caracteriza como descritivo e qualitativo, visto que seu objetivo é levantar informações acerca dos aspectos teóricos e da prática da comunicação interna no âmbito de uma organização pública. Deste modo, propõe-se a investigar, do ponto de vista prático, quais as percepções de servidores públicos acerca dos indicadores propostos por Curvello (2012), tais como “ouvir”, “informar”, “mobilizar” e “educar”.

A instituição “Delta” é uma autarquia federal da administração pública, com sede em Brasília-DF e atuação em todo território nacional. Atualmente, o corpo de funcionários da organização é de aproximadamente 470 (quatrocentos e setenta) servidores.

Em relação ao planejamento estratégico, cumpre destacar que a sua missão é prestar assistência técnica e financeira e executar ações que contribuam para melhorias de direitos sociais de todos. Por sua vez, a sua visão de futuro é ser referência na implementação de políticas públicas.

Como vertentes de processos internos (comunicação e relacionamentos), a instituição tem como objetivo intensificar a comunicação institucional e promover a gestão do conhecimento organizacional.

Dessa maneira, por conveniência foi escolhida uma amostra de 5 servidores para realização de entrevista (perguntas fechadas), a fim de reunir dados que reflitam a situação da organização quanto ao conceito da comunicação interna e seu impacto nas atividades. O objetivo dessa etapa foi reunir agentes de unidades administrativas distintas, permitindo obter dados sobre a percepção da comunicação interna e se estão presentes as categorias mencionadas por Curvello em seu ambiente organizacional, conforme referências teóricas de estudo.

As entrevistas tiveram duração de 5 a 8 minutos. Os questionamentos se referiram à percepção da instituição de trabalho, à prática da comunicação interna, à identificação e à avaliação de possíveis problemas em sua prática. Por fim, as informações coletadas foram confrontadas com as categorias: “ouvir”, “informar”, “educar” e “mobilizar”.

## Resultados

Após a coleta de dados junto aos entrevistados, foram organizadas 5 categorias (BARDIN, 1970) que dessem homogeneidade aos discursos dos entrevistados com o intuito de podermos ter uma massa uniforme de dados para trabalhá-los conforme a classificação analítica de Curvello (2012). A ancoragem temática relativa às percepções sobre a instituição:

### **Quadro 1 - Categoria 1 → Percepção sobre a instituição em que trabalha**

#### **Dados coletados nas entrevistas semiestruturadas com os gestores da empresa**

##### **Delta**

Entrevistada “A” → *“É uma instituição que tem um programa de monitoramento e acompanhamento de programas (construção de escolas e equipamentos de manutenção). Há uma boa estrutura, projetos adequados e intensificação dos trabalhos para que ocorra a conformidade. A falta de comunicação impede que a eficácia de programas alcance os objetivos institucionais”*. Temáticas: estrutura, comunicação e desempenho.



|  |
|--|
| Entrevistada “B” → <i>“É uma organização com qualidades de gestão, autonomia e estrutura eficiente. Existe uma preocupação na valorização das equipes de trabalho. Há um foco voltado para o fortalecimento dos relacionamentos interpessoais.”</i><br>Temáticas: gestão, estrutura e comunicação. |
| Entrevistado “C” → <i>“É uma organização de fundamental importância para o Governo Federal, no tocante à descentralização de recursos financeiros, bem como a contribuição e desenvolvimento da educação nacional.”</i> Temáticas: recursos financeiros e desempenho.                              |
| Entrevistado “D” → <i>“É uma instituição de extrema relevância para políticas educacionais. Há uma efetiva contribuição por parte da execução de programas.”</i><br>Temáticas: políticas públicas.   |
| Entrevistado “E” → <i>“É uma organização com uma missão importante em promover a educação nacional.”</i> Temáticas: gestão e desempenho.   |

Fonte: (GESTOR1, 2017; GESTOR2, 2017; GESTOR3, 2017; GESTOR4, 2017; GESTOR5, 2017).

A ancoragem sobre a compreensão acerca de Comunicação Interna, de acordo com as falas dos entrevistados, corresponde a:

#### **Quadro 2 - Categoria 2 → Compreensão sobre comunicação interna na instituição**

| <b>Dados coletados nas entrevistas semiestruturadas com os gestores da empresa Delta</b>   |
|--|
| Entrevistada “A” → <i>“A comunicação interna é muito importante. É relevante saber a realização dos trabalhos e a reação por parte das equipes de trabalho. Inicialmente, quando do meu ingresso na organização, não houve uma interlocução quanto aos trabalhos que devem ser realizados. Quem atribui os trabalhos deve se ater a comunicação como ferramenta de trabalho.”</i> Temáticas: comunicação, gestão e instrumentos de trabalho. |
| Entrevistada “B” → <i>“É um elemento importante para a organização no que tange à execução dos trabalhos.”</i> Temáticas: comunicação e instrumentos de trabalho.  |
| Entrevistado “C” → <i>“A comunicação interna é de suma importância. Permite o trabalho em conjunto entre as estruturas administrativas.”</i> Temáticas: comunicação e instrumentos de trabalho.  |
| Entrevistado “D” → <i>“É um dos elementos mais importantes na organização. A sua ausência permite a ocorrência de falhas em processos institucionais.”</i> Temáticas: comunicação e instrumentos de trabalho.  |
| Entrevistado “E” → <i>“Os objetivos organizacionais dependem da comunicação interna.”</i> Temáticas: comunicação e instrumentos de trabalho.   |

Fonte: (GESTOR1, 2017; GESTOR2, 2017; GESTOR3, 2017; GESTOR4, 2017; GESTOR5, 2017).

A ancoragem sobre a avaliação nas falas dos entrevistados corresponde a:

**Quadro 3 - Categoria 3 → Avaliação da comunicação interna na instituição**

| <b>Dados coletados nas entrevistas semiestruturadas com os gestores da empresa Delta</b>  |
|---|
| Entrevistada “A” → <i>“Os sistemas gerenciais auxiliam como suporte ao trabalho. A comunicação interna é razoável. A avaliação de desempenho das equipes de trabalho carece de maior diálogo, a fim de integrar as pessoas.”</i> Temáticas: comunicação e instrumentos de trabalho. |
| Entrevistada “B” → <i>“Falta uma prática da comunicação interna na unidade de trabalho. Entretanto, houve uma pequena melhora, porém é necessário uma mudança em toda a instituição.”</i> Temáticas: comunicação, gestão e instrumentos de trabalho.                                |
| Entrevistado “C” → <i>“A comunicação é falha e fragmentada. A divisão dificulta a execução do serviço (tanto atividade fim e meio).”</i> Temáticas: comunicação, gestão e instrumentos de trabalho.   |
| Entrevistado “D” → <i>“A avaliação da comunicação interna da unidade carece de melhorias em aspectos atinentes às suas atribuições.”</i> Temáticas: comunicação e gestão.   |
| Entrevistado “E” → <i>“A avaliação interna da coordenação é razoável.”</i> Temáticas: comunicação e gestão.   |

Fonte: (GESTOR1, 2017; GESTOR2, 2017; GESTOR3, 2017; GESTOR4, 2017; GESTOR5, 2017).

A última categoria de ancoragem dos dados corresponde a:

**Quadro 4 - Categoria 4 → Problemas na comunicação interna na instituição**

| <b>Dados coletados nas entrevistas semiestruturadas com os gestores da empresa Delta</b>  |
|---|
| Entrevistada “A” → <i>“Questões gerenciais.”</i> Temáticas: comunicação e gestão.   |
| Entrevistada “B” → <i>“Questões gerenciais, integração entre unidades, desconhecimento de informações por parte da equipe, não há participação no processo decisório.”</i> Temáticas: comunicação e gestão. |
| Entrevistado “C” → <i>“Não há comunicação entre coordenações técnicas. Falta o trabalho integrado.”</i> Temáticas: comunicação e gestão.  |
| Entrevistado “D” → <i>“A amplitude da unidade administrativa contribui para a ausência de uma comunicação interna. Não há uma efetiva integração entre as</i>   |

*coordenações afetas à Diretoria. Os problemas são, posteriormente, experimentados pelos usuários externos.*” Temáticas: comunicação, gestão e desempenho.

Entrevistado “E” → *“Falta o contato com as unidades administrativas superiores. As informações não são totalmente repassadas.”* Temáticas: comunicação e gestão.

Fonte: (GESTOR1, 2017; GESTOR2, 2017; GESTOR3, 2017; GESTOR4, 2017; GESTOR5, 2017).

Uma vez organizados os dados coletados nas entrevistas em semiestruturada, buscamos discutir os resultados com base na classificação Ouvir, Informar, Educar e Participar (CURVELLO, 2012) que trabalha com as variáveis: ouvir (1), informar (2), educar (3) e manter a coesão interna (4) em torno de valores que referendam a imagem e reputação organizacionais<sup>6</sup>.

No quadro, a síntese das falas com base nas variáveis do estudo de Curvello (2012).

#### **Quadro 5 - Categoria 5 → Dados classificados segundo Curvello (2012)**

| <b>Dados coletados nas entrevistas semiestruturadas com os gestores da empresa Delta</b> |
|--|
| Entrevistada “A” → Informar e ouvir.   |
| Entrevistada “B” → Informar, mobilizar e ouvir.  |
| Entrevistado “C” → Informar, mobilizar.  |
| Entrevistado “D” → Informar, mobilizar.  |
| Entrevistado “E” → Informar, mobilizar.  |

Fonte: (GESTOR1, 2017; GESTOR2, 2017; GESTOR3, 2017; GESTOR4, 2017; GESTOR5, 2017).

## **Discussão e análise dos resultados**

Da amostra pesquisada, o quantitativo de 5 (cinco) representa aproximadamente 8% do quadro da unidade pesquisada, que conta com 64 servidores públicos.

<sup>6</sup> As variáveis servem de checagem e caracterização dos dados: é uma medida de interesse que se busca na amostra (ouvir, informar, educar e manter a coesão interna). Já as categorias servem de organização dos dados e dão base ao trabalho analítico (Ouvir, Informar, Educar e Participar).

Cabe comentar que as categorias-chave para efeito de análise serão as variáveis mencionadas por Curvello (2012), tais como “ouvir”, “informar”, “educar” e “mobilizar”. Preliminarmente, convém retomar que a definição de Comunicação Interna proposta por Curvello indica um modelo de organização compartilhada, cujos indicadores já citados permitem perceber uma perspectiva de construção social e coletiva nesses ambientes. Assim, as interações e as mobilizações são fenômenos comuns e necessários para o alcance de objetivos organizacionais.

Do ponto de vista metodológico, a intenção das entrevistas foi a de permitir um olhar empírico daquilo que acontece em uma organização pública e permitir a análise do ponto de vista dos estudos acadêmicos apresentados por Curvello (2012).

Assim, vale considerar que as entrevistas trouxeram importantes informações sobre a instituição “Delta”. Os entrevistados mencionaram as qualidades e os elementos que favorecem a instituição, tais como estrutura administrativa, importância institucional e gestão efetiva de políticas públicas. Assim, as afirmativas permitem inferir que se trata de uma instituição pública com foco no desempenho.

Após os comentários sobre a organização, as demais informações são atinentes à percepção da comunicação interna por seus agentes internos. Essas percepções favorecem a correlação com o conceito da cultura organizacional e, também, com a comunicação em sua perspectiva administrativa.

Quanto à categoria “informar”, a totalidade dos entrevistados chamou a atenção para sua importância no processo da comunicação interna. A entrevistada “A” mencionou que a interlocução de trabalhos deve ser elemento presente nas equipes. A entrevistada “B” e os entrevistados “C”, “D” e “E” fizeram alusão à informação como elemento relacionado à gestão organizacional.

A categoria “mobilizar” foi mencionada por parte dos entrevistados. Para a entrevistada “B”, a ausência de participação das equipes nos processos decisórios prejudica a comunicação interna. Ademais, para o entrevistado “C”, a falta de uma integração administrativa enfraquece os elos comunicacionais. Já os entrevistados “D” e “E” salientaram que o distanciamento entre unidades departamentais não permite a partilha de conhecimentos.

No tocante à categoria “ouvir”, houve manifestação de apenas 1 (um) dos entrevistados. Para a entrevistada “B”, a organização “Delta” tem como característica a valorização das equipes de trabalho, bem como o fortalecimento de suas relações interpessoais.

Por fim, quanto à categoria “educar”, não houve menções por parte dos entrevistados. Dessa maneira, considerando as informações trazidas nas entrevistas, percebe-se que os relatos se referem a questões de cunho gerencial e institucional. A comunicação interna, em alguns pontos, foi confundida com os conceitos da comunicação administrativa.

A comunicação interna, sob a ótica da integração social, foi abordada de forma parcial pelos entrevistados. Não foram mencionados registros de que a participação das equipes em processos colaborativos influencia o aprendizado organizacional, considerando os dados coletados.

Portanto, o que se infere é que a comunicação instrumental prevalece como prática subsidiária das ações institucionais. Considerando os problemas de comunicação levantados nas entrevistas, nota-se que não há indícios de falhas na partilha de informações, algo que pode ser remetido como contraditório ao indicador “informar” proposto por Curvello (2012).

Nas palavras de Silva (2010, p. 222), a comunicação interna tem como um de seus pilares a qualidade de vida nos ambientes de trabalho. Para a pesquisadora, a combinação de valores humanos e sociais fomenta a motivação nas organizações, uma vez que incentiva a noção de comunicação integrada. Dessa maneira, segundo os relatos prestados, o compartilhamento de informações entre as equipes deveria permitir maior coesão na organização.

Em análise das informações coletadas, o que se observa é que há uma percepção de que a instituição pública trata a comunicação interna como uma ferramenta organizacional para o cumprimento de sua missão.

É possível perceber que os entrevistados reconhecem que a comunicação é o motor que dinamiza os fluxos de informação e propicia as interações sociais. No entanto, parte dos entrevistados reconhece que é preciso um fortalecimento desse canal a fim de torná-lo mais coeso e efetivo. Essa perspectiva possivelmente favoreceria à construção da organização disposta a ouvir, a informar, a mobilizar e a educar, conforme defende Curvello (2012).

A partir dos dados coletados, deduz-se que há um anseio em comum entre os questionados acerca das trocas de informações entre unidades da diretoria da instituição “Delta”. Isso porque a ausência dessa prática permite que ocorram desconhecimentos sobre importantes programas gerenciados, fato que pode comprometer a execução de atribuições e posterior cumprimento de objetivos institucionais.

Ainda, o não compartilhamento de informações, além de comprometer a transparência e a objetividade, enfraquece os elos sociais. Como consequência disso, a cultura organizacional e a comunicação interna se obscurecem.

## **Considerações finais**

A comunicação interna é fundamental para as organizações públicas. A autonomia das interações sociais propicia o surgimento de relações, que consistem em integrar, ouvir e agregar pessoas em ambientes organizacionais.

Assim, o objetivo deste estudo consistia em, preliminarmente, abordar os conceitos como subsídios ao tema, tais como Cultura Organizacional e Comunicação Interna, na perspectiva de Curvello (2012). Posteriormente, como proposta metodológica, as entrevistas tinham como condão tornar o assunto mais prático, aproximando-o da realidade percebida em uma instituição pública e fazendo esse diálogo com os estudos teóricos.

Curvello (2012, p. 81) explicita que a organização deve reforçar o seu papel mediador de incentivar as pessoas a se sentirem acolhidas. É preciso que as equipes percebam a sensação de pertencimento em seus respectivos ambientes de trabalho.

Esses esforços são essenciais para que a comunicação interna seja um componente da cultura organizacional, compartilhada entre os seus membros.

Embora as organizações públicas se depararem com questões burocráticas e rígidas, convém registrar que a comunicação deve ser um campo de amplas possibilidades e contextos. A comunicação integrada oferece aos indivíduos um espaço para participar, opinar, ouvir, mobilizar, informar e educar. Essas categorias, nas palavras de Curvello

(2012), reforçam a presença da comunicação interna como fator social que promove as dinâmicas nas organizações.

Frise-se que a temática é de suma relevância para entidades e órgãos públicos. No entanto, percebe-se que o assunto deve ser melhor discutido, em termos teóricos e práticos, a fim de reforçar o papel da comunicação interna nesses ambientes.

Ademais, é imprescindível a discussão de fatores que favoreçam o desenvolvimento de um novo olhar para a comunicação nas organizações públicas. Essa perspectiva deve estar atrelada também ao fortalecimento de culturas sólidas e promissoras.

A cultura organizacional como pilar moral das organizações deve ser o marco para consolidação de estratégias e implementação de ações por gestores públicos, que lidam com ambientes dinâmicos e desafiadores. E essas interações ocorrem por meio das comunicações internas. A construção de relacionamentos exige o diálogo e a negociação (GALERANI, 2005).

Assim, diante das argumentações e dos recortes explicitados neste breve estudo, o que se nota é que o tema merece maior destaque no âmbito da academia científica e dos ambientes profissionais. Os resultados deste trabalho devem ser complementados por outros estudos afins, uma vez que o assunto é de suma importância para as instituições públicas que lidam com desafios referentes à comunicação interna.

Por fim, convém observar que a pesquisa em organizações públicas demonstra variáveis que dificultam o trabalho do pesquisador. Isso porque, apesar do esforço de se estabelecer a análise entre os estudos teóricos e a experiência de profissionais em exercício na Administração, é necessária observância às regras formais, aos ambientes marcados por



aspectos político-institucionais e às características estruturais que impactam nos resultados das entrevistas.

## Referências

BARDIN, Laurence, **Análise de Conteúdo**. Coimbra: Edições 70, 1970.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional**. Brasília: Casa das Musas, 2012.

GALERANI, Gilceana Soares Moreira. O desafio da avaliação de resultados em Comunicação Organizacional. **Organicom**, São Paulo, v. 2, n. 2, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2005.138886>. Acesso em: 14 set. 2021.

**GESTOR1**. Entrevistado A. [Entrevista cedida a] Guilherme Moreira de Carvalho. Brasília, 19 maio 2017.

**GESTOR2**. Entrevistado B. [Entrevista cedida a] Guilherme Moreira de Carvalho. Brasília, 19 maio 2017.

**GESTOR3**. Entrevistado C. [Entrevista cedida a] Guilherme Moreira de Carvalho. Brasília, 24 maio 2017.

**GESTOR4**. Entrevistado D. [Entrevista cedida a] Guilherme Moreira de Carvalho. Brasília, 24 maio 2017.

**GESTOR5**. Entrevistado E. [Entrevista cedida a] Guilherme Moreira de Carvalho. Brasília, 24 maio 2017.

KUNSCH, Margaria Maria Krohling (org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010.

SILVA, Márcia Batista. Comunicação interna e qualidade de vida em contexto de insegurança organizacional. In: KUNSCH, Margaria Maria Krohling (org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. p. 219-235.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.