

FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
Gestão de Instituições Federais de Ensino Superior

**COMUNICAÇÃO NO TRABALHO EM EQUIPE: Uma abordagem em uma  
secretaria administrativa do setor público**  
Tamires Regina da Silva Santos

Belo Horizonte  
2019

TAMIRES REGINA DA SILVA SANTOS

**COMUNICAÇÃO NO TRABALHO EM EQUIPE: Uma abordagem em uma  
secretaria administrativa do setor público**  
Tamires Regina da Silva Santos

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Especialização em Gestão de Instituições Federais de Educação Superior.

Linha de pesquisa: Comunicação Interpessoal

Orientador: Wellington Marçal de Carvalho

Belo Horizonte  
2019

S237c  
TCC

Santos, Tamires Regina da Silva, 1990-  
Comunicação no trabalho em equipe [manuscrito] : uma  
abordagem em uma secretaria administrativa do setor público / Tamires  
Regina da Silva Santos. - Belo Horizonte, 2019.  
23 f. : enc.

Monografia -- (Especialização) - Universidade Federal de Minas  
Gerais, Faculdade de Educação.

Orientador: Wellington Marçal de Carvalho.

Bibliografia: f. 22-23.

1. Educação. 2. Universidades e faculdades -- Administração.  
3. Universidades e faculdades -- Administração de pessoal.  
4. Administração pública. 5. Comunicação na administração pública.  
6. Comunicação administrativa. 7. Prática administrativa. 8. Repartições  
públicas. 9. Grupos de trabalho. 10. Serviço público. 11. Servidores  
públicos -- Comunicação. 12. Relações humanas.

I. Título. II. Carvalho, Wellington Marçal de, 1982-. III. Universidade  
Federal de Minas Gerais, Faculdade de Educação.

CDD- 658.45

**Catálogo da Fonte : Biblioteca da FaE/UFMG (Setor de referência)**

Bibliotecário: Ivanir Fernandes Leandro CRB: MG-002576/O

## DECLARAÇÃO

Declaro, para os devidos fins, que **Tamires Regina Da Silva Santos**, CPF **093.818.616-76**, concluiu o *Curso de Especialização Gestão de Instituições Federais de Educação Superior* oferecido pela Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais.

Declaro, ainda, que o referido curso teve início em Dezembro de 2017 e término em Dezembro de 2019, com a carga horária total de 360 horas. As aulas foram ministradas presencialmente e a distância em conformidade com a atual legislação. O(a) aluno(a) obteve aprovação na defesa de Trabalho de Conclusão de Curso ocorrida em 14/12/2019.

O processo administrativo de emissão do diploma foi iniciado, a previsão de entrega é de 6 meses a 1 ano, conforme orientações da Pró-Reitoria de Pós-Graduação.

*Belo Horizonte, 30 de janeiro de 2020*

*Fernando César Silva*

Fernando César Silva  
Coordenador  
Matrícula: 317217  
GIFES/FAE/UFMG

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE MÉTODOS E  
TÉCNICAS DE ENSINO

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus sempre em primeiro lugar. Ao meu esposo Natanael por sempre me apoiar. Minha mãe Rosângela e avó Conceição pelo cuidado de sempre. Meu pai Wilson pelo incentivo. A UFMG pela oportunidade. Aos colegas do GIFES pela parceria. Ao orientador prof. Wellington pelas orientações e a minha chefia e equipe de trabalho pelo apoio.

## RESUMO

O presente estudo tem por objetivo analisar a influência que a comunicação, como principal instrumento nas relações interpessoais, exerce nos resultados dos processos de trabalho em equipe de uma secretaria administrativa do setor público. A pesquisa foi realizada mediante levantamento bibliográfico, abordando a gestão de organizações públicas, relações interpessoais e comunicação organizacional, além de observações de todo o processo no setor estudado. Constatou-se que realmente a problemática se referia a falhas na comunicação e ficou demonstrado as melhorias nos processos de trabalho e na compreensão do trabalho após as intervenções realizadas no que tange a comunicação na equipe.

Palavras-chave: Comunicação organizacional. Processos de trabalho. Gestão pública. Relações interpessoais.

## **ABSTRACT**

The present study aims to analyze the influence that communication, as the main instrument in interpersonal relations, has on the results of teamwork processes of a public sector administrative department. The research was conducted through bibliographic survey, addressing the management of public organizations, interpersonal relations and organizational communication, as well as observations of the entire process in the sector studied. It was found that the problem really referred to communication failures and it was demonstrated the improvements in work processes and work comprehension after the interventions performed regarding the communication in the team.

Keywords: Organizational communication. Work processes. Public Management. Interpersonal relationships.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	8
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	10
2.1 Gestão de organizações públicas .....	10
2.2 Relações interpessoais .....	12
2.3 Comunicação Organizacional .....	14
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	17
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	18
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	20
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	22

## 1 INTRODUÇÃO

O trabalho em equipe é uma das abordagens mais exploradas na Administração ao longo dos tempos. Park (1988) explica que as experiências do professor Elton Mayo em sua pesquisa na fábrica Western Electric, demonstraram que as relações entre os indivíduos no ambiente de trabalho se transformaram no centro de interesse dos estudiosos da administração, ou seja, tornou-se evidente a importância da relação interpessoal na produtividade do trabalhador. Desde então, a Administração deixa de ser apenas voltada para o trabalhador com foco na "tarefa", acrescentando com isso o aspecto humano/social.

A Comunicação é considerada como o elemento principal nas relações interpessoais nos processos de trabalho, pois, sua eficácia contribui de forma estratégica no desenvolvimento da gestão dos negócios. Esta comunicação que realizada de maneira efetiva, ou seja, tende ao entendimento e receptividade das informações, estando é claro, em consonância com os objetivos da organização, diminuirá as "margens de erro" ao longo do processo, principalmente na Administração pública que por vezes é conhecida como morosa e complexa.

O processo de comunicação vai além da informação propriamente dita, pois, considerando o cenário tecnológico atual, informações das mais diversas esferas são geradas o tempo todo, contudo, se não propagadas adequadamente, com entendimento e compreensão, todo o processo se torna ineficaz, gerando até retrabalhos desnecessários. Organizações tendem a perder a credibilidade quando transparecem uma falta de sintonia entre seus colaboradores, fazendo com que conseqüentemente o resultado do trabalho não transmita sua missão, visão e valores.

O presente trabalho relata a importância da Comunicação nos processos de trabalho em equipe, para desenvolvimento e melhoria no setor público, principalmente considerando este cenário atual de tentativa da deterioração da figura do servidor, tão desfavorável que por vezes desmerece o serviço público.

A comunicação no trabalho em equipe é um processo que precisa ser desenvolvido e identificado como ponto estratégico nas organizações, mesmo no âmbito do serviço público, que tende a ser mais complexo e burocrático, contudo,

tem buscado nos princípios da gestão pública, orientações para maior eficácia em seus processos.

Neste contexto, em uma análise da problemática do setor em questão, percebeu-se que o fator "comunicação falha no trabalho em equipe" tinha sido a causa de muitos retrabalhos e desconfortos desnecessários, influenciando negativamente na otimização dos serviços do setor.

Os resultados obtidos neste estudo, serão de grande relevância para o âmbito da administração principalmente do serviço público, considerando que as secretarias administrativas são responsáveis por grandes demandas de trabalho e geralmente possuem um contato mais direto com o público externo.

Em se tratando de um tema muito abordado na administração e considerando a necessidade de um reforço quanto a credibilidade do serviço público, o trabalho proposto irá demonstrar resultados reais no processo de comunicação em equipe do setor pesquisado.

Com isso, este artigo tem como objetivo geral, compreender a importância da comunicação interna efetiva para o desenvolvimento do trabalho em equipe dentro de uma secretaria administrativa no setor público.

Como objetivos específicos:

- Explicar sobre a necessidade de uma comunicação efetiva na equipe.
- Compreender os problemas encontrados referente a falhas na comunicação no trabalho em equipe.
- Demonstrar os resultados positivos do desenvolvimento de uma comunicação efetiva nos processos de trabalho.

No desenvolvimento do artigo, serão ressaltados os princípios da Administração referente ao desenvolvimento do trabalho em equipe, da comunicação interna e Administração pública.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Gestão de organizações públicas

A gestão como instrumento nas organizações públicas, busca um desenvolvimento nos processos de trabalho, englobando princípios da administração privada para o contexto público, com ênfase na melhor utilização dos recursos existentes visando o cumprimento das políticas públicas. A prática da gestão pública é uma ferramenta consideravelmente atual, pois, sua necessidade veio surgindo devido à falta de credibilidade de governos ao longo do tempo e da morosidade dos processos de trabalho. Os gestores públicos foram percebendo a necessidade de transformações no sistema essencialmente burocratizado, mas, sem abdicar da formalidade e impessoalidade, já que o foco não é essencialmente lucrativo, mas sim no atendimento ao cidadão.

Quando trata-se de gestão, dois princípios são essenciais neste contexto: eficiência e eficácia. A primeira, relaciona-se a melhor utilização dos recursos, com foco na economia destes, uma relação de custo/benefício, já a segunda, diz respeito a obtenção do resultado, cumprimento de metas. O desafio da gestão pública neste sentido está em equilibrar estes dois princípios, com objetivo de trazer ao cidadão uma perspectiva positiva do serviço público, uma percepção da qualidade do serviço que lhe é prestado. Este equilíbrio pode ser então caracterizado como efetividade.

Os princípios da administração privada como direcionamento na administração pública, são conhecidos como *New Public Management* (NPM), como enfatizam Pinto e Magro (2012):

O NPM defende que o setor público deve ser administrado sob os preceitos da administração privada, devendo os impactos das políticas governamentais demonstrarem, além de eficiência, maior eficácia. Os resultados devem ser medidos por meio de índices de desempenho de forma a criar situações de competitividade, fazendo com que haja disputa, o que leva à melhoria da eficiência produtiva. (MAGRO E PINTO, 2012, p. 78 e 79).

Peters e Pierre (2010), entendem que a concepção mais atual da gestão pública está na ênfase em decisões, resultados e ações e também na habilidade

política considerada necessária para desempenhar com eficácia os papéis gerenciais específicos.

Matias-Pereira (2012) aponta que a gestão das organizações no setor público, ocorre no contexto do Estado de direito e da democracia pública. O ambiente da gestão pública é retratado pelo cenário social, jurídico, econômico e político do Estado e da administração. Com isso, os princípios da democracia e legalidade são indispensáveis para a apreciação e avaliação do desempenho das organizações públicas. Considera-se então que a gestão pública não pode ser puramente relacionada a questões de eficiência e eficácia, mas, julga-se também a abordagem da legalidade e da legitimidade que vão além do contexto dos negócios.

Em se tratando da gestão dos recursos, Neto, Silva e Silva (2017), entendem que nesse contexto, os relatórios disponibilizados pela contabilidade do setor público apontam informações econômico-financeiras que orientam o processo de decisão e visam a beneficiar a instrumentalização do controle social. Os gestores então terão a responsabilidade de gerir os recursos públicos, buscando proporcionar um retorno eficiente através da prestação de bens e serviços para a sociedade. Neto, Silva e Silva (2017), enfatizam que a eficiência da gestão pública ainda é algo preocupante e difícil de mensurar no setor público.

Acredita-se que esta dificuldade está relacionada aos diversos métodos existentes, a procedimentos por vezes demasiadamente burocráticos e também aos problemas de corrupção ao longo do tempo que tendem a comprometer a transparência dos processos de trabalho. Peters e Pierre (2010), acreditam que um dos principais problemas para a ampliação dos indicadores de desempenho e orientações ao resultado final, é o de chegar a um consenso sobre os objetivos claramente definidos, entre todos os níveis organizacionais e gerenciais; níveis estes que por vezes tendem a ser uma grande pirâmide hierárquica, que conseqüentemente retarda a tomada de decisão. Um dos objetivos da prática da gestão no serviço público é justamente tornar o fluxo da informação mais objetivo e reduzir os níveis hierárquicos, contudo, principalmente nas instituições públicas este é um grande desafio, já que se trata de uma cultura predominantemente burocrática.

Nascimento (2010), aponta como as principais características da Gestão Pública:

Ser orientada para o cidadão; ser orientada para obtenção de resultado; presumir que políticas e funcionários públicos sejam merecedores de grau limitado de confiança; como estratégia, servir de descentralização e do incentivo à criatividade e à inovação; utilizar o contrato de gestão como instrumento de controle dos gestores públicos (NASCIMENTO, 2010, p. 9).

Matias-Pereira (2012), acredita na gestão pública como empreendedora, neste contexto ele explica:

A Construção desse novo paradigma de gestão pública empreendedora, orientada para resultados efetivos, depende, especialmente, do nível de qualificação profissional e remuneração das carreiras de Estado, bem como da geração de estímulos para a formação de novas lideranças no setor público. Esses atores devem estar motivados em direção a objetivos comuns, tendo como referência o desejo de servir ao público. (MATIAS-PEREIRA, 2012, p. 72).

A gestão pública precisa ser desenvolvida no contexto de melhoria e transparência do serviço público, considerando a principal finalidade do Estado que é o bem comum.

## 2.2 Relações interpessoais

Segundo Minicucci (1992) o relacionamento interpessoal refere-se as relações humanas. Costa e Oliveira (2010) explicam que o processo de interação humana ocorre continuamente e é complexo, sob a forma de comportamentos que podem ser evidentes ou não, de maneira verbal e não verbal, como por exemplo, pensamentos, sentimentos, reações mentais e até demonstrações físicas.

Este contexto das relações interpessoais é de extrema importância no que diz respeito ao ambiente de trabalho, pois, o estudo da Administração principalmente a partir da Escola das Relações Humanas, vem considerando a interação entre os indivíduos no trabalho como fator determinante para o desenvolvimento das organizações. Maximiano (2012), explica que este estudo não alterou os modelos da Escola Clássica, mas, influenciou nas atitudes dos administradores com relação aos trabalhadores, desempenhando papel importante no que tange a modificar as concepções a respeito das organizações, dos trabalhadores e do papel dos administradores.

Bessi e Schreiber (2015) sobre a relação interpessoal organizacional entendem:

A estrutura organizacional é, normalmente, formal e se reflete em regras, regulamentos, procedimentos que fomentam a constituição de papéis sociais que a organização deseja ou necessita. É com base na estrutura organizacional que o grupo constrói a sua identidade que o acompanha ao longo do tempo, em virtude da estabilidade que lhe é característica. (BESSI E SCHREIBER, 2015, p. 66 e 67).

Todo este processo de interação, transcorre primeiramente do comportamento de cada indivíduo, que trarão algum tipo de impacto nas relações dos grupos de trabalho. Sobre isso, o estudo da Escola Comportamental, de acordo com Maximiano (2012), tende a destacar as características individuais que conseqüentemente vão interferir no trabalho em equipe: traços de comportamento ou traços de personalidade definidores de preferências ou temperamento; atitudes que determinam reações favoráveis ou desfavoráveis em relação ao próprio indivíduo e à realidade; competências, ou aptidões e habilidades, que compõem o sistema de forças que definem as escolhas profissionais e o nível de desempenho dos indivíduos e dos grupos; sentimentos e emoções.

Nesta perspectiva de interferência do grupo e das características individuais, pode então surgir o chamado conflito. Park (1998) explica o conflito como uma divergência de opiniões ou interesse, que podem ocorrer nos diversos grupos em uma relação de trabalho, podendo ser entre superior ou subordinado ou pessoas de mesmo nível hierárquico. Deve-se considerar também a existência do conflito pela falha de comunicação, que tende a gerar algum retrabalho ou resultado diferente do esperado em algum processo de trabalho. O conflito gerado precisa ser avaliado, buscando fazer com que se torne uma oportunidade para o reconhecimento de algum tipo de mudança ou interferência necessária.

Marras (2009, *apud* MALAKOWSKY e KASSICK, 2014) alega que:

[...] o conflito é uma disputa de interesses pessoais x organizacionais e que somente uma boa comunicação entre as partes consegue melhorar ou diminuir as conseqüências que o conflito pode vir a causar no ambiente de trabalho, entre elas, a queda da produtividade e da motivação dos envolvidos, a qualidade dos resultados, do clima e a mudança no comportamento. (MARRAS, 2009 *apud* MALAKOWSKY E KASSICK, 2014, p. 115).

O conflito tende a ser positivo ou também negativo, dependerá da postura dos envolvidos para que se chegue a um equilíbrio entre as partes. As organizações ao longo do tempo têm enxergado o conflito não como um problema, mas, uma ferramenta de competitividade, contudo Malakowsky e Kassick (2014) apontam que é necessário atentar para a situação conflituosa, pois, percebe-se que o conflito reduz a satisfação e a confiança dos indivíduos no grupo, quando não é tratado de maneira transparente.

No que tange as relações interpessoais, é importante salientar que o processo de interação entre uma equipe de trabalho é determinante para o alcance dos objetivos da organização, seja ela pública ou privada. Minucucci (1992) enfatiza que a interação está diretamente relacionada ao desenvolvimento, manutenção, crescimento e coesão do grupo envolvido.

Os comportamentos individuais e a cultura organizacional influenciarão diretamente no desenvolvimento das relações interpessoais entre os grupos, sendo o resultado destas positivos ou negativos para a organização. Estas relações, para que bem-sucedidas, demandam um desenvolvimento de habilidades de interação, sendo a principal delas a comunicação.

### 2.3 Comunicação Organizacional

Minicucci (1992) acredita que a comunicação só pode acontecer quando as pessoas envolvidas no processo de comunicação se encontram ou se reencontram. Para que a mensagem não seja “filtrada”, ou seja, apenas uma das partes recebendo a informação, não pode haver bloqueios envolvidos, considerados ruídos que podem interferir e distorcer as mensagens. Ele também enfatiza que todas as relações interpessoais envolvem a comunicação.

A comunicação é um processo que está em contínua mudança e também é a base para o relacionamento interpessoal desde os primórdios; ela faz parte do desenvolvimento do indivíduo, das mais variadas formas, sendo transmitida de formas verbais e não verbais. Neste contexto, entende-se também que as organizações não podem se desenvolver sem um processo de comunicação efetivo, já que é neste processo que as informações e interesses serão transmitidos.

Monteiro, Karpinski e Angnes (2015) explicam:

Pode-se inferir que o olhar da comunicação em relação à organização é responsável pela ampliação do nível de interpretação, pois, vinculam-se na análise organizacional não somente as formas e processos de trabalho, mas, também, os símbolos, os significados e os relacionamentos visando revelar as diferentes realidades. (MONTEIRO, KARPINSKI E ANGNES, 2015, p. 122).

Percebe-se então, que o processo de comunicação perpassa pela necessidade de interpretação entre os indivíduos, já que são estes mesmos indivíduos os responsáveis pela correta disseminação da informação, refletindo diretamente nos resultados do serviço prestado pela organização. Para Monteiro, Karpinski e Angnes (2015, p. 123) “ [...] a maneira que uma pessoa compreende a outra no processo de interação pode afetar a forma pela qual o indivíduo compreenderá a comunicação. ”

Minicucci (1992) assim demonstra que o problema da comunicação ineficaz transcorre pela maneira como a informação é emitida e pela maneira como é recebida. Para que então haja um processo de comunicação produtivo, faz-se necessário a utilização do feedback, que de acordo com Minicucci (1992), pode ser traduzida como realimentação, que tem o sentido da verificação do próprio desempenho e se for necessário, a correção deste. Grande parte dos processos de comunicação organizacional, não realizam o feedback em sua essência, seja por impaciência em responder, ou receio em demonstrar o não entendimento sobre algum assunto ou diversos outros fatores que estão diretamente relacionados ao comportamento do indivíduo em si, e/ou a cultura da organização. Toda comunicação necessita de um feedback, para que haja transparência e diminuição de retrabalhos desnecessários.

Gibson (1988, *apud* DALBOSCO, NAKAYAMA, RADOS, 2008) enfatiza que há uma preocupação no que diz respeito a comunicação organizacional, para que esta tenha a função de comunicar metas e objetivos desenvolvidos às pessoas da organização, e conseqüentemente, que venham conhecer, entender, assimilar, interpretar e dar o significado adequado ao conteúdo dos textos e das informações que são geradas em virtude dos objetivos e das metas.

Medeiros e Santos (2018) sobre a comunicação interna entendem que:

Como dimensão intrínseca da comunicação organizacional integrada, a comunicação interna é um vetor do entendimento mútuo que se processa nas entranhas e em função da organização. Sua agenda engloba e direciona esforços para construir e consolidar a imagem ou a marca organizacional por dentro de si mesma. (MEDEIROS E SANTOS, 2018, p. 154).

Outro ponto interessante explicitado por Medeiros e Santos (2018), é que os gestores por vezes julgam conhecer bem o processo de comunicação interna, contudo, ela pode ser bem mais desafiadora, porque pode transmitir a ideia de intimidade e conhecimento da organização, induzindo a uma impressão de uma comunicação sem “ruídos”.

Rego (1986), enfatiza que gerar consentimento é o principal alvo da comunicação organizacional; considerando isso, no que diz respeito a eficácia da comunicação, o mesmo autor aponta que ela deve diferir das aptidões ou das qualidades das mensagens nos processos comunicativos. Para auxiliar nisso, são elementos que podem ser analisados como determinantes da eficácia (relevância, adequação, entendimento, credibilidade, sincronia, entre outros).

Já sobre a eficiência da comunicação, Rego (1986) aponta:

Das habilidades de comunicação, duas pertencem a área de codificação - a escrita e a palavra, duas estão na área de decodificação - a leitura e a audição e a última é fundamental tanto para a codificação quanto para a decodificação, o pensamento. Checar, portanto, essas habilidades é medida inicial para análise da eficiência (REGO, 1986, p. 39).

A comunicação tem esse papel de transferência de informações, atuando no contexto organizacional. Sua importância reflete diretamente nos resultados da organização seja esta pública ou privada. França e Leite (2007) enfatizam que a crescente importância da comunicação tornou-se ainda de maior relevância, considerando a influência da globalização nas condutas organizacionais, levando a comunicação a ser considerada como parte integrante do planejamento estratégico e das relações da empresa com seu público externo.

### 3 METODOLOGIA

Segundo GIL (2002), para que um conhecimento seja considerado científico, não basta, apenas, que seja verdadeiro. Requer-se identificar das operações mentais e técnicas que possibilitam sua verificação.

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa, exploratória e bibliográfica. Foi realizado levantamento bibliográfico de autores da Administração, com ênfase na Comunicação organizacional, Relações interpessoais e Gestão Pública. A análise exploratória deu-se por meio de um relato de experiência, com observação e compreensão dos assuntos abordados no setor em questão. Constatando um aumento de retrabalhos e desconfortos no setor em questão, a chefia verificou a necessidade de uma reunião inicial com a equipe de trabalho, identificando assim alguns problemas a serem resolvidos. Durante o percurso, outras reuniões foram realizadas juntamente com um acompanhamento dos procedimentos de melhoria da comunicação e nos processos de trabalho do setor, que serão especificados no item 4.

Destarte para que esse estudo conseguisse atingir os objetivos, a abordagem bibliográfica foi essencial para demonstração da importância da comunicação nas relações interpessoais de uma organização pública, apresentando o impacto negativo da falha de comunicação nos processos de trabalho e como a melhora da comunicação demonstrou resultados positivos para o setor estudado.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O ambiente estudado trata-se de uma secretaria administrativa do setor público, que atua com assuntos de âmbito educacional. É composta por três servidores, uma funcionária terceirizada, um estagiário e uma menor aprendiz.

Constatou-se no setor um aumento de erros nos processos de trabalho e conseqüentemente alguns desconfortos das chefias e superiores que recebiam os resultados finais destes trabalhos. A chefia do setor considerou necessária a realização de uma reunião inicial para um levantamento do motivo que estaria causando a problemática em questão. Percebeu-se que os integrantes da equipe estavam confusos quanto aos procedimentos de trabalho, visto que alguns procedimentos não estavam tão claros e também outros foram modificados. Outra percepção foi que alguns integrantes do setor, talvez por receio de não serem compreendidos, realizavam o processo de trabalho mesmo com dúvidas e não perguntavam. Pode-se considerar neste quesito que o fator “feedback” não estava acontecendo de maneira efetiva, pois, não havia a manifestação de dúvida por parte de quem estava executando o trabalho e conseqüentemente, não obtendo um retorno da chefia. Ao perceber esta problemática, a chefia juntamente com a subchefia, procurou conversar com os demais, orientando que não havia nenhum problema em perguntar, que as dúvidas precisavam ser sanadas para evitar transtornos futuros. Outras reuniões foram realizadas ao longo do percurso para acompanhamento do processo.

Considera-se então que o fator comunicação estava falho, as informações não estavam claras para todos, o que comprova o dito por Minucucci (1992), quando explica que o processo de comunicação é “filtrado” quando apenas uma das partes recebe a informação, havendo neste caso bloqueios que distorcem as mensagens.

Pode-se considerar também a teoria de Monteiro, Karpinski e Angnes (2015), que explica que a maneira que uma pessoa compreende a outra neste processo de interação pode afetar a maneira pela qual o indivíduo compreenderá a comunicação. As informações passadas não estavam sendo compreendidas e além disso, quando por algum motivo, um processo de trabalho era modificado, o indivíduo que o modificou, não transferia a informação completa, o que se torna também uma falha na comunicação.

Visando eliminar os erros, buscou-se uma padronização dos processos que estavam confusos entre o grupo e também foi acordado que no mínimo duas pessoas fariam a conferência destes processos de trabalho.

Este percurso de identificação do problema e melhorias durou cerca de sete meses e os resultados foram muito positivos e satisfatórios, reduzindo em grande proporção os retrabalhos. Percebeu-se que a problemática estava realmente na comunicação, nenhum dos problemas apresentados estavam correlacionados a competência profissional, pelo contrário, trata-se de uma equipe bem capacitada, porém, que estava com dificuldades nas relações interpessoais, no que tange aos processos comunicativos, confirmando o dito por Minucucci (1992), quando demonstra que todas as relações interpessoais envolvem o processo de comunicação.

Cada indivíduo no setor foi capacitado para diferentes tarefas, contudo, uma das características da chefia é justamente a busca de um aprendizado geral, para que na falta de um, outro possa atender, (exceto o estagiário e menor aprendiz que possuem limitações em algumas tarefas). Este é um ponto interessante, pois, em muitos departamentos/setores públicos percebe-se uma resistência nesta forma de conduzir o trabalho, algumas chefias tendem a ver o conhecimento como forma de “poder”, e diante desta possível “ameaça”, dificultam o rodízio de tarefas e por conseguinte, burocratizam em excesso a máquina organizacional. Um outro resultado positivo a se considerar no setor após o período de mudanças, foi que na ausência da chefia, os trabalhos ditos como essenciais continuaram fluindo normalmente, somente questões muito específicas que era necessária aguardar a chefia ou a subchefia. Sobre este aspecto, pode-se considerar os direcionamentos da gestão pública citados por Peter e Pierre (2010) que buscam uma gestão com ênfase na gestão de decisões, resultados e ações, resultando na eficácia dos papéis gerenciais.

Percebeu-se também uma equipe mais entrosada e com uma linguagem mais clara. Os erros é claro que não são “zero”, mas, com certeza, considerados mínimos em comparação ao início da problemática. Houve também um aumento do feedback positivo do público externo, confirmando o princípio do serviço público com ênfase no cidadão citado por Nascimento (2010) quando explica que a gestão pública deve ser orientada para o cidadão e para a obtenção de resultado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto neste estudo, fica evidente a importância da comunicação para o desenvolvimento de um trabalho em equipe produtivo. A observação de todo o percurso de mudança da problemática para os resultados positivos no setor estudado foi primordial para a constatação da influência que a comunicação exerce nos processos de trabalho, sendo de forma negativa ou positiva. Este resultado demonstra a importância das organizações de se preocuparem com o desenvolvimento e estudo da comunicação interna nas relações interpessoais das organizações, o que por vezes pode ser a resolução de muitas problemáticas existentes.

O principal elemento da estrutura organizacional é o seu pessoal e o desempenho das relações interpessoais está diretamente ligado ao desempenho organizacional, por isso, o estabelecimento de uma comunicação interna eficaz é considerada uma ferramenta estratégica essencial para os processos de tomada de decisão.

É importante destacar, no período de modificações no setor, as evidências dos princípios da administração pública no que tange a busca pela eficácia nos processos de trabalho, com foco no desenvolvimento do indivíduo e conseqüentemente da equipe em si, com destaque para o papel da chefia na busca por este desenvolvimento. Como citado no início do estudo, o cenário para o servidor público é desfavorável, todavia, estudos como estes demonstram que a administração pública aliada a gestão com ênfase no comprometimento e desenvolvimento de melhorias, resultam em direcionamentos positivos, enfatizando a credibilidade do servidor e do trabalho com foco no cidadão.

Importante salientar que toda a equipe foi ativa no processo de mudança, percebendo a realidade da problemática quando demonstrada e conseqüentemente também identificando as melhorias no setor após as modificações necessárias.

Como limitação, relativamente aos processos de trabalho e as relações interpessoais, no que diz respeito a outros panoramas de pesquisas, diversos fatores podem ser considerados influenciadores negativos, como falta de capacitação técnica, chefias que principalmente no setor público, tendem a ser autoritárias, contingenciamento de recursos, principalmente na perspectiva atual das instituições públicas de ensino, entre outras especificidades encontradas da

administração pública. Como trata-se do ambiente da administração, a pesquisa também é relevante para organizações do setor privado.

## REFERÊNCIAS

COSTA, Marconi Freitas da.; OLIVEIRA, Biorni Matos. Comunicação interna e relações interpessoais no desenvolvimento organizacional: o caso de uma agência bancária. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 16, n. 2, p. 403-415, 2010. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/38491/comunicacao-interna-e-relacoes-interpessoais-no-desenvolvimento-organizacional--o-caso-de-uma-agencia-bancaria>. Acesso em 08 set. 2019.

DALBOSCO, Vagner.; NAKAYAMA, Marina Keiko.; RADOS, Gregório Varvakis. A comunicação organizacional como instrumento para a gestão do fluxo informacional e a tomada de decisões na Assembléia Legislativa de Santa Catarina. **Revista Gestão Organizacional**, v. 1, n. 2, art. 4, p. 119-131, 2008. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/1766/a-comunicacao-organizacional-como-instrumento-para-a-gestao-do-fluxo-informacional-e-a-tomada-de-decisoes-na-assembleia-legislativa-de-santa-catarina>. Acesso em 09 set. 2019.

FRANÇA, Fábio.; LEITE, Gutemberg. **A comunicação como estratégia de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007. 185 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

MAGRO, Dalva.; PINTO, Marli Dias de Souza Pinto. Os efeitos da nova gestão pública na produção de conhecimento científico. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 2, n. 2, p. 78 - 89, 2012. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/32518/os-efeitos-da-nova-gestao-publica-na-producao-de-conhecimento-cientifico>. Acesso em 09 jan. 2020.

MALAKOWSKY, Halana Franciela.; KASSICK, Cristine. O Conflito no Ambiente de Trabalho: Um Estudo Sobre Causas e Consequências nas Relações Interpessoais. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, Ano XI, v. 11, n. 1, p. 113-128, 2014. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/74>. Acesso em: 05 set. 2019.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. 4. ed. rev. atual. São Paulo: Editora Atlas, 2012. xvi, 310 p.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 7. ed., rev. atual. São Paulo: Atlas, 2012. 480 p.

MEDEIROS, José Washington de Moraes.; SANTOS, Gicarla Maria Clemente. "ORGANON": a gestão da comunicação organizacional no cenário da Administração Pública na Paraíba. **Revista Principia, Divulgação científica e tecnológica do IFPB**, João Pessoa, N. 41, 2018. Disponível em: <http://periodicos.ifpb.edu.br/index.php/principia/article/view/2145>. Acesso em 08 set. 2019.

MINICUCCI, Agostinho. **Relações humanas**: psicologia das relações interpessoais. São Paulo: Atlas, c1978. 111p.

MONTEIRO, Caroline; KARPINSKI, Josiani Aparecida; ANGNES, Juliane Sachser. A comunicação organizacional interna: um estudo no Programa Nacional de Formação em Administração Pública da Universidade Estadual do Centro Oeste. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 5, n. 2, p. 121-138, dez. 2015. ISSN 2237-7956. Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/808/755>. Acesso em 09 set. 2019.

NASCIMENTO, Edson Ronaldo. **Gestão pública**: gestão pública aplicada: União, Estados e Municípios, Gestão pública no Brasil de JK à Lula, gestão orçamentária e financeira, a gestão fiscal responsável, tributação e orçamento, tópicos especiais em contabilidade pública, gestão de contas nacionais, gestão ecológica e ambiental 2. ed., rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2010. 354 p.

NETO, Antônio Firmino da Silva.; SILVA, José Dionísio Gomes da.; SILVA, Maurício Corrêa da. Análise da Eficiência da Gestão Pública das Capitais Brasileiras. **REUNIR Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade**, V. 7, n. 2, p. 85-100, 2017. Disponível em: <http://reunir.revistas.ufcg.edu.br/index.php/uacc/article/view/561>. Acesso em 05 set. 2019.

PARK, Kil Hyang.; ABUD, Marcelo Reschini.; DE BONIS, Daniel Funcia. **Introdução ao estudo da administração**. São Paulo: Pioneira, 1997. xvii, 241p.

PETERS, B. Guy.; PIERRE, Jon. **Administração pública**: coletânea. São Paulo: Editora Unesp; Brasília: ENAP, 2010. 649 p.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, c1986. 182p.

SCHREIBER, Dusan.; BESSI, Vânia Gisele. Análise das Relações Interpessoais na Área de Pesquisa e Desenvolvimento de uma Indústria Familiar. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 14, n. 2, p. 63-77, 2015. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/42148/analise-das-relacoes-interpessoais-na-area-de-pesquisa-e-desenvolvimento-de-uma-industria-familiar>. Acesso em 09 set. 2019.