

## **Fatores que interferem na comunicação interna de órgãos públicos: um olhar sobre os agentes de segurança pública <sup>1</sup>**

Ane Cristine da Silva<sup>2</sup>  
Universidade de Brasília, Brasília, DF

### **RESUMO**

Este artigo traz uma reflexão sobre fatores que interferem na comunicação interna de um órgão de segurança pública a partir de uma análise intrapessoal de questões relacionadas aos agentes de segurança pública. A partir de referenciais teóricos traz a reflexão pontos sobre as questões relacionadas aos servidores que podem afetar a comunicação interna da instituição, assim, quer trazer essa visão para que profissionais que analisam comunicação interna também considerem a complexidade do indivíduo. Este documento é fruto da dissertação “Fatores que interferem na comunicação de um órgão público - um estudo de caso da Secretaria Nacional de Políticas Penais” (Silva, 2024).

**PALAVRAS-CHAVE:** relações de trabalho; comunicação interna; órgão público; segurança pública;

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XIX Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do 47º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Mestra em Comunicação Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade de Brasília, linha Poder e Processos Comunicacionais, e-mail: ane.silva\_21mes@fac.unb.br

## **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>3</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 publicado na Revista Brasileira de Execução Penal (RBEP), em 2023, 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, a dissertação “Fatores que interferem na comunicação de um órgão público -um estudo de caso da Secretaria Nacional de Políticas Penais” (Silva, 2024) constatou dados que avaliaram a qualidade e da quantidade de comunicação interna do órgão e trouxe reflexões a respeito da interferência na comunicação interna a partir de 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.

Além disso, foi analisado como as questões intrapessoais interferem na comunicação interna do órgão. Segundo a pesquisa, tal fator confere complexidade nas relações de trabalho que interferem diretamente com as demais relações desse trabalhador, com a instituição e entre colegas (Silva, 2024).

---

<sup>3</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.

---

Este artigo traz os estudos referenciais da dissertação e amplia para uma visão a partir dos profissionais de segurança pública, com foco na complexidade das questões intrapessoais desses agentes públicos. No entanto, não avalia o quantitativamente e qualitativamente o quanto os pontos abordados interferem na comunicação interna, mas que eles podem afetar por impactar as pessoas que atuam no ambiente de trabalho.

### **METODOLOGIA**

O artigo utiliza da revisão de literatura da dissertação sobre fatores que interferem nos órgãos públicos (Silva, 2024) por meio de análises bibliográficas em busca de documentos eletrônicos, livros, artigos, dissertações e teses e para isso foram utilizadas informações sobre comunicação interna, comunicação no trabalho e interações comunicacionais dos autores: Baldissera (2009, 2011); Curvello (2005); Figaro (2008) e Follet (1997) e outros.

A dissertação que é base para o artigo foi desenvolvida a partir de uma pesquisa sobre qualidade de vida no trabalho (QVT): diagnóstico, política e programa realizada pela SENAPPEN com apoio do Departamento de Psicologia Social e do Trabalho do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília (IP-UNB), a qual constatou que a comunicação entre funcionários é um fator que dificulta as relações socioprofissionais na Secretaria e prejudica a qualidade de vida do trabalho dos agentes públicos.

### **FATORES EXTERNOS QUE INTERFEREM NA DIMENSÃO HUMANA DE UM ÓRGÃO DE SEGURANÇA PÚBLICA**

Segundo Curvello (2005) uma organização é formada por agrupamento de pessoas que trabalham por um objetivo definido e operam tecnologias em busca de resultados, com divisão de trabalho e poder e sobre regras e regulamentos. Esse modelo administrativo de ordem matemática faz com que os processos comunicacionais que acontecem dentro das instituições tenham o viés voltado para a produtividade.

No entanto, os estudos acadêmicos da Comunicação Organizacional, apresentam a complexidade da comunicação que acontece dentro das instituições, tendo caráter interdisciplinar e multidisciplinar, envolvendo áreas como Administração, Sociologia, Psicologia, Letras e outras.

Essa complexidade se dá também porque as relações sociais ocorridas na sociedade também acontecem no ambiente organizacional. Dentro de um órgão público, por exemplo, há vários sujeitos com culturas, histórias, identidades, origens, entre outros vários fatores, que os diferenciam que foram unidades por um concurso público – um

processo seletivo que avalia o conhecimento técnico em determinadas áreas, o qual quem tem nota superior consegue ingressar na vaga ofertada. Todavia, eles estão conectados pela atuação em um local onde há objetivos, missão, valores e visão a serem cumpridos. Ao tomar posse em um órgão, as pessoas são unidas pelas interações comunicacionais e precisam se adequar constantemente para se relacionarem em diferentes níveis. 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).

De acordo com 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 seus próprios desejos e aspirações.

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.

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. As questões intrapessoais estão relacionadas à interpretação do indivíduo acerca das informações que recebe e consome no ambiente de trabalho, e como essa interpretação se relaciona no ambiente organizacional (Thayer, 1967) e com tudo que está envolvido a ele.

---

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 enunciativos 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 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 idiosincrasia: “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.

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.

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).

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.

## **FATORES INTRAPESSOAIS QUE PODEM INTERFERIR NOS ÓRGÃOS DE SEGURANÇA PÚBLICA**

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 e, portanto, 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.

Dentro de uma organização podemos considerar algumas informações como as notícias divulgadas internamente são realmente de interesse pessoal ou até que ponto a comunicação faz com que me identifique ou me sinta parte vital da instituição.; até que ponto as diferenças pessoais interferem na comunicação entre colegas para desempenho no trabalho; o grau de habilidade das pessoas da minha organização como comunicadores, além das diferenças pessoais entre os interlocutores.

No âmbito do serviço público também devemos considerar outras questões peculiares a esses trabalhadores que são diferenciados até mesmo em como são denominados e na forma de ingresso.

Podemos destacar dois termos, por exemplo: “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.

Por isso, 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, como o processo de ingresso no serviço público, o curso de formação profissional, como as profissões e a instituição é vista pela sociedade, o risco de morte e os interesses pessoais para permanecer no órgão.

Os profissionais de segurança pública, assim como qualquer servidor que ingressa na organização, devem passar por um concurso que avalia a sua capacidade para assumir o cargo. No entanto, se tratando de profissionais da segurança pública, o processo é dividido em mais etapas: 1) prova objetiva e escrita; 2) prova de atividade física; 3) teste psicotécnico; 4) avaliação de idoneidade; 5) avaliação de saúde física; 6) teste psicotécnicos; 7) avaliação de documentos pessoais. As etapas são longas e já trazem estresse e cansaço aos candidatos que decidem ingressar nas carreiras.

Após estas avaliações, eles participam de um curso de formação profissionais que vai imprimir, além de técnicas de atuação, valores, princípios que vão colocá-los em uma forma de como deve ser o profissional para fazer parte da carreira. Ao mesmo tempo, traz um senso de união e corporativismo entre os membros que se autointitulam irmãos de farda.

Como exempl, usaremos o processo de ingresso na 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.



O último curso de formação<sup>1</sup> contou com alunos oriundos de todas as Unidades Federativas brasileiras, sendo a maioria dos candidatos da região Nordeste do país<sup>2</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 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. 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.

Somados a isso, essas profissões da segurança pública são carregadas de conhecimento históricos sobre elas, estigmas e estereótipos. A profissão dos policiais penais, que atuam no sistema penitenciário, por exemplo, já passou por diferentes

---

<sup>1</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>2</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.

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.

Destaca-se esses agentes públicos também trabalham custodiando diretamente pessoas que cometeram crimes. No caso dos servidores da SENAPPEN, assim como de outros que atuam na segurança pública, a atuação gera risco para os agentes e para seus familiares, principalmente para os servidores, por serem ameaçados por facções criminosas.

Frequentemente, os policiais penais federais que atuam na SENAPPEN recebem avisos da alta administração de alerta desses tipos de ataques. É importante dizer que tal riscos, bem como a pressão sofrida pelos agentes públicos, estão relacionados ao tipo de preso custodiado. Desde a criação da carreira, quatro servidores, sendo três policiais, e uma especialista foram assassinados a mando do crime organizado<sup>4</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>5</sup>.

Outro dado referente que também fala sobre a saúde mental dos agentes públicos de segurança pública são os índices de suicídio. Segundo o Mapa da segurança pública do Brasil de 2024, o número de suicídios de agentes do Estado teve um aumento de 31,63% em relação ao ano anterior. A região Sudeste do Brasil é que tem mais casos (40,31%), e o maior aumento foi da região Norte que registrou alta de 650,00%, em comparação a 2022.

O que queremos ressaltar, portanto, neste artigo, que todos esses fatores citados que também são externos citados, também interferem no indivíduo e isso causa consequências em todos os aspectos de comunicação que a organização deve ter com esses trabalhadores.

Na pesquisa “Fatores que interferem na comunicação interna – um estudo de caso da Secretaria Nacional de Políticas Penais”, Silva (2024), por meio de respostas voluntárias de agentes públicos que atuam no órgão identificou que, no órgão em questão 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, o grau de habilidade das pessoas da organização como comunicadores, que foi avaliado de forma negativa pelos respondentes e 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 pois essas pessoas causam impacto na comunicação que acontece dentro do órgão.

## CONCLUSÃO

Os membros de um órgão público 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.

Entende-se que os fatores intrapessoais trazem interferência aos processos comunicativos que acontecem dentro da instituição. Ao receber uma informação, o agente de segurança pública, no contexto deste trabalho, 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.

Assim, ao produzir comunicação interna uma organização para os trabalhadores deve levar em consideração os fatores que interferem nas questões intrapessoais, o que pode envolver inclusive vulnerabilidades. Bem como, ao analisar a comunicação que acontece no trabalho, seja ela oficial ou não oficial, deve ser levado em conta o fator humano e tudo que pode estar relacionado a ele.

Por meio das informações relatadas sobre pontos que interferem na comunicação interna, não se pretendeu definir o quanto os fatos relatados colaboram negativamente ou positivamente para a comunicação interna de um órgão, pois acredita-se que para tal avaliação, deve-se fazer uma análise aprofundada por instituição de segurança pública,

avaliando também outros fatores por se tratar de questões complexas que não podem ser analisadas de maneiras separadas. No entanto, foi escolhido o recorte intrapessoal neste artigo como meios didáticos e para trazer uma reflexão sobre a importância do fator humano na comunicação interna em um órgão de segurança pública.

Assim, o artigo contribui para que pesquisadores, profissionais e demais interessados no tema comunicação interna tenham a compreensão dos fatores intrapessoais citados que também interferem na comunicação que acontece nesse ambiente de trabalho, principalmente em órgãos públicos da segurança pública.

## REFERÊNCIAS

- 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.
- 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.
- BRASIL, Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Mapa da Segurança Pública**. Brasília, DF, 2024
- 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.
- FIGARO, R. **Relações de comunicação no mundo do trabalho**. São Paulo: Annablume, 2008
- FOLLET, M. P. **Profeta do Gerenciamento**: uma celebração dos escritos dos anos 20. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1997.
- SILVA, Ane C. da. **Fatores que interferem na comunicação de um órgão público**: um estudo de caso da Secretaria Nacional de Políticas Penais. 2024. 175 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Comunicação, Universidade de Brasília, Brasília, 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;
- 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.
- 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.
- 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.