

---

## **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.

### **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

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.

---

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.

Somados a isso, as 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 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.

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

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

---

<sup>4</sup> PINHEIRO, M.; CARONE, C. Servidores de penitenciárias federais temem ser assassinados por facções. **Metrópoles**. Brasília, 06 fev. 2023. Coluna Na Mira. Disponível em: <https://www.metropoles.com/distrito-federal/na-mira/servidores-de-penitenciarias-federais-temem-ser-assassinados-por-faccoes>. Acesso em: 26 abr. 2024.

<sup>5</sup> BRASIL. Operação SICÁRIOS: PF e PPF deflagram operação contra criminosos que planejavam matar Policiais Penais Federais. **Secretaria Nacional de Políticas Penais**. Brasília, 27 jan. 2023. Notícias. Disponível em: <https://www.gov.br/senappen/pt-br/assuntos/noticias/operacao-sicarios-pf-e-ppf-deflagram-operacao-contra-criminosos-que-planejavam-matar-policiais-penais-federais>. Acesso em: 26 abr. 2024.

---

estratégicos, e daqueles que não foram mudados e manifestam culturas, hábitos e práticas dentro das organizações, culminando ou não em identidades.

## 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.

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 quer contribuir 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.